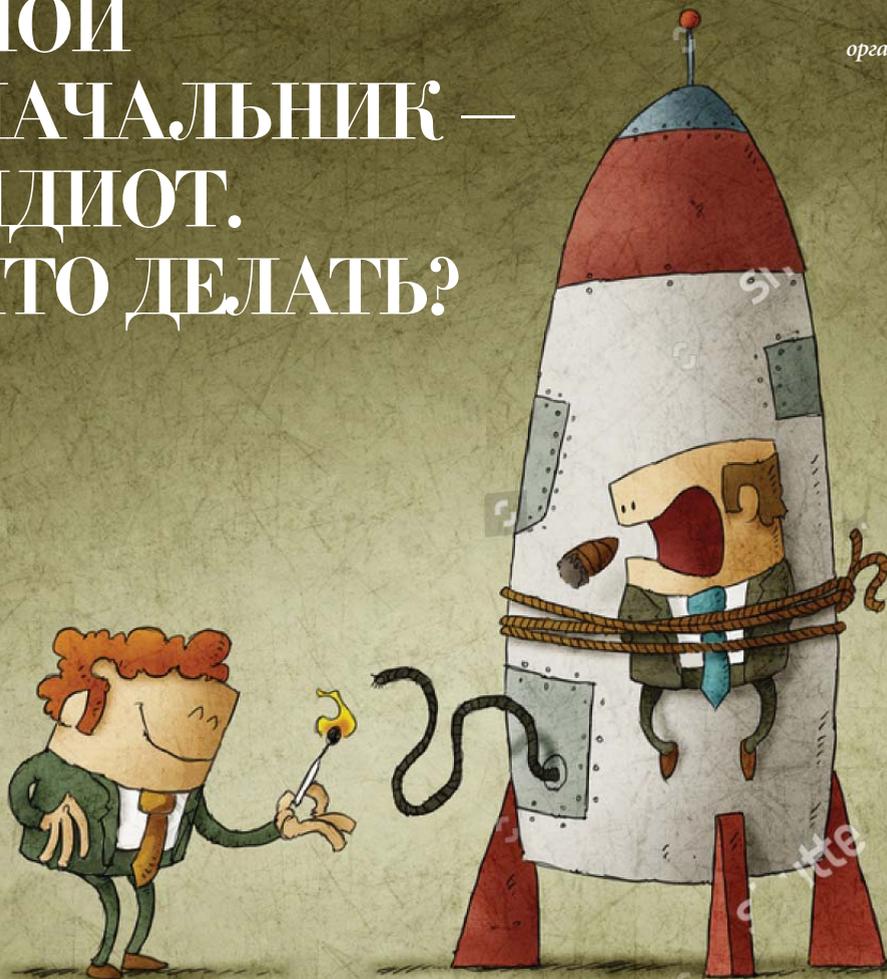


МОЙ НАЧАЛЬНИК — ИДИОТ. ЧТО ДЕЛАТЬ?

Елизавета
ЕФРЕМОВА,
организационный
психолог,
консультант



Возможно ли мирное сосуществование в системе «начальник – подчиненный»? Профессиональный психолог разбирает три распространенных конфликта, примеры коммуникативных ошибок и способы выхода из них, а также предлагает 10 правил формирования конструктивных отношений с руководителем.

Различают четыре созависимости в системе «начальник – подчиненный». С точки зрения сотрудника, они определяются следующими характерными высказываниями.

«Я молодец, и директор — молодец!»

Пожалуй, идеальная характеристика взаимоотношений в коллективе.

«Он идиот, и я идиот».

Самый непродуктивный вариант. Позиция изначально инертная, не имеющая точек для развития.

«Я молодец, а начальник меня не слышит, не понимает, принимает странные решения».

Логика действий руководителя не всегда очевидна для сотрудников. И наша цель — подобрать определенные ключи к ситуации.

«Мой руководитель — молодец, он сильный лидер, я за ним как за каменной стеной.

Без него я не справлюсь».

Такое положение вещей говорит о зависимости. Особенно часто это встречается в авторитарных средах, где подчиненные находятся под деспотическим давлением. Подобная оценка мешает налаживанию деловых отношений и тормозит рабочий процесс.

Любой перекокс провоцирует конфликтные ситуации. Оптимальной выглядит позиция, когда подчиненный здраво оценивает себя как специалиста того или иного уровня: «У меня есть образование, и я начинающий специалист», или «Я признанный эксперт», или «Я давно работаю в этой сфере». Человек осознает у себя наличие определенного ресурса, значимого для организации. Но и у руководителя тоже есть сильные качества, иначе он не занимал бы это место. Обладая экспертизой, босс имеет социальные преимущества — он умнее и опытнее, проницательнее и дальновиднее.

Люди на работе не конфликтуют, если нет необходимости расти. Неважно, какого уровня противостояние: между сотрудниками одного отдела,

между начальником и подчиненным, между отделами. В любом случае это точка роста. Она показывает, что организации требуется развитие.

КОНФЛИКТЫ

Разберем три распространенных конфликта в системе «начальник – подчиненный».

1. Межличностный конфликт на уровне «человек – человек»

Характерной особенностью этого типа противостояния выступает то, что он не касается ролевых отношений. Конфликт мог бы возникнуть и в отпуске — вне стен офиса, он связан с психологическими аспектами восприятия и общения.

2. Конфликт спровоцирован устаревшей системой взаимоотношений

Сотрудники вынуждены конфликтовать из-за того, что принятая в организации схема взаимоотношений изжила себя, но приходится ею пользоваться. Каждое такое столкновение похоже на смену панциря у краба. Люди выходят из ситуации другими, изменив стандарты и процедуры взаимодействия внутри организации: налаживаются новые способы передачи информации, корректируются параметры времени и субординации.

3. Ролевые конфликты

Сотрудники конфликтуют под действием ролевых сил. Например, руководитель имеет массу задач, несет бремя ответственности и ограничен в ресурсе времени. Он вынужден защищать и пресекать попытки траты его внимания, часов и минут на второстепенные дела. И это будет провоцировать

специфичные противоречия и столкновения.

Каждая частная ситуация, как правило, попадает в тот или иной тип конфликта и требует решения путем налаживания межличностных связей или регулировки и перестройки самой организации.

ВЫХОД ИЗ КОНФЛИКТОВ

Сотрудник может взять на себя ответственность за выход из конфликта. Рассмотрим, на что ему следует обращать внимание.

1. Коммуникативные ошибки

Неумение согласовать проект и формулировать вопросы, отсутствие навыка работы с возражениями и выстраивания продуктивного диалога — всё это ведет к «замораживанию» рабочего процесса. И наоборот, способность договариваться, подстраиваться, выдвигать встречные требования и правильно реагировать на отказы часто определяет верное движение и успех не только в коммерции, но и в отношениях внутри организации.

Примеры

коммуникативных ошибок и способы выхода из них

- *Предоставляю макет, а руководитель не утверждает его. Просит переделать всё, а конкретных замечаний не озвучивает.*

Возможно, следует собрать несколько макетов по типажам, показать их начальнику и совместно определить, в каком направлении следует двигаться.

- *Директор резко ограничивает входящую информацию,*

просит писать ему служебные письма строго по регламенту: не более определенного количества знаков.

Со стороны подчиненного это может казаться неразумным требованием, но с точки зрения экономии времени руководителя мера вполне оправданная. Научитесь формулировать запросы сжато и точно.

- *Начальник меня не слушает, не дает высказаться.*

В действительности проблема может быть именно в отсутствии у работника способности говорить строго по существу. Зачастую наблюдаются случаи поглощения времени на совещаниях из-за многословности отдельных сотрудников. Руководитель вынужден пресекать пустые разговоры и требовать доносить свои идеи более четко.

- *Начальник меня не понимает.*

Специалисты часто грешат использованием узкопрофессиональной терминологии — тогда руководитель на самом деле не понимает, о чем идет речь. Это ошибка говорящего, а не слушателя. Донести информацию простыми словами, пояснить, рассказать о смысле терминов — задача эксперта.

- *Мы разговариваем на разных языках.*

Суть этой коммуникативной ошибки кроется в делении людей на рационалов и иррационалов. Иррационалы излагают кратко суть, а детали разбирают уже в процессе. Они реагируют мгновенно, иногда импульсивно. Рационалы подробно, с нюансами передают всю картину. Это те люди, которые семь раз отмеряют, прежде чем отрезать, при этом пошагово излагают ход своих мыслей. Если эти два типажа вынуждены

коммуницировать, то зачастую диалог превращается в благодатную почву для конфликта.

2. Манипуляции, или ввязывание в нерелевные отношения

Подчиненные жалуются: «Мой руководитель кричит, употребляет ругательства» или «Непонятно шутит». Суть ситуации состоит в том, что одна из сторон выходит за рамки своей организационной роли: пытается дружить, запугивает, льстит и прочее.

Например, начальник говорит: «Маша, вы самая лучшая, просто звезда, пожалуйста, сделайте вот эту работу».

Манипуляции бывают точечными и длительными. Чаще всего они возникают в начале отношений, когда новый руководитель или подчиненный определяет границы дозволенного. Сотрудник опаздывает и проверяет реакцию шефа: можно или нет, на сколько минут дозволяется задержаться безнаказанно. Руководитель реагирует матом и отслеживает, работает такая мера воздействия или нет. И на этой взаимной проверке закладывается фундамент будущих взаимоотношений системы «начальник – подчиненный». Следует очень внимательно относиться к ситуации начала сотрудничества.

3. Экспертная фильтрация

Руководитель устраивает провоцирующие проверки. Так, он может поставить задачу, а утром ее отменить, чтобы посмотреть, какие стороны сотрудника раскроются в искусственно созданной ситуации — он проявит силу или будет эмоционировать. Работнику в этом случае следует проявить твердость и эксперт-

ность, сохранить свою точку зрения, потому что иначе легко потерять ценность в глазах руководства. Опирайтесь только на то, что сопротивляется. Если эксперт не имеет собственной позиции, то на него нельзя опереться, он перестает быть партнером в деле.

Другой пример на эту тему: заставить работать больше, а платить меньше. Уступка говорит о том, что сотрудник и сам не ценит свой труд, а значит, не стоит тех денег, о которых шла речь изначально.

Экспертная фильтрация может рассматриваться как вид манипуляции. Она часто имеет место в начале сотрудничества, а также после организационных изменений и конфликтов.

4. «Трудный характер»

Есть люди обычные, на рядовую ситуацию они дают предсказуемую поведенческую реакцию: грустно — он хмурится, весело — улыбнулся, в компании напряжение — он мобилизуется. А есть люди с особенностями эмоциональной сферы: тревожные, агрессивные, переносящие домашние переживания в коллектив. С такими работниками нужно выстраивать особые отношения, поскольку на стандартные раздражители они реагируют нестандартно.

«Трудные характеры» имеют множество проявлений, общее у них одно: сотрудничать с таким человеком обходится дорого. Руководители с аффективными проявлениями, например выраженной агрессией, вынуждены удерживать персонал зарплатой выше среднерыночной в разы.

5. Ценностные конфликты

Если два человека сотрудничают в одной организации, то на-

верняка их что-то объединяет: профессиональный интерес, предыдущий опыт, мировоззренческие позиции, общая среда, цели и устремления. Ценностные (здесь ценность следует понимать как выбор стиля деятельности) конфликты возникают, когда обнаруживается, что люди мыслят разными категориями. Ценностный конфликт практически не имеет решения, поскольку личностные установки выступают наиболее глубокой характеристикой человека. Невозможно отказаться от своих ценностей или заставить другого сделать это.

Ситуации противоречивости ценностей возникают при смене руководства, когда новый начальник демонстрирует иной мировоззренческий тип, отличный от того, в котором существует организация. Бесплезно искать правых и виноватых — скорее всего, следует выходить из общения с людьми, с которыми не совпадаешь в этом аспекте, т.е. увольняться.

10 ПРАВИЛ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Правило 1 ПЕРЕФОРМУЛИРОВАТЬ «МЕНЯ НЕ ПОНИМАЮТ» В «Я НЕ МОГУ ДОХОДЧИВО ОБЪЯСНИТЬ»

Принятие ответственности на себя через разумное и критичное оценивание того, что

и как мы говорим, как действуем и реагируем, положительно влияет на построение взаимоотношений в коллективе. Следует обратить внимание на особенности руководителя и выстроить грамотный профессиональный диалог.

Правило 2 ПЕРЕСТАТЬ НАКРУЧИВАТЬ СИТУАЦИЮ

Сотрудник часто думает, что у начальника к нему предвзятое отношение, что ему грозит увольнение, что его не ценят. Примерно в 70% случаев это просто фантазии и ложная интерпретация действий руководителя. Директора и менеджеры — такие же люди, отличие лишь в задачах, которые мы решаем в одной компании. Сотрудник отвечает, например, за качество своей работы и репутацию фирмы, а начальник принимает и проводит непопулярные решения в интересах группы. Откажитесь от размышлений и обсуждений с коллегами взаимоотношений с руководством — и вы на 70% закроете эту проблему.

Правило 3 ПОНЯТЬ И ПРИНЯТЬ СМЫСЛ ПРОИСХОДЯЩЕГО С УЧЕТОМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, В КОТОРЫХ ДЕЙСТВУЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ

Работать по ситуации, опираясь на то, что начальник — это внутренний заказчик, а сотрудник — исполнитель.

Диагностировать запросы, задавать уточняющие вопросы, предлагать решения, аргументированно отстаивать экспертную позицию, брать паузы на обдумывание — всё это позволяет реже ошибаться. Два взрослых человека всегда могут договориться, и отношения «начальник – подчиненный» не исключение.

Правило 4 ПРОДАВАТЬ ЭКСПЕРТНУЮ ПОЗИЦИЮ

Доносить свою идею исходя из тех категорий, которыми мыслит руководитель. Для этого нужно уметь отвечать на вопросы, как идея, исходящая от подчиненного, облегчит жизнь организации, в чем ее польза для корпорации. Так, если вы пришли с требованием поднять зарплату, не нужно рассказывать о своих финансовых затруднениях, кредитах и возросших расходах. Следует найти аргументы, в чем выгода работодателя, если он станет вам больше платить.

Правило 5 ЛЮДИ НЕ МЕНЯЮТСЯ, ИХ НУЖНО ПРИНИМАТЬ С ОСОБЕННОСТЯМИ ХАРАКТЕРА И ПОВЕДЕНИЯ

Либо смиряемся, либо уходим из организации, поскольку перевоспитать человека в 40 или 50 лет может только катастрофа. Это справедливо как в отношении руководителей, так и в отношении со-

Руководители — это не родственники, их можно выбирать

трудников. Уволить или оставить на должности человека, если по каким-то параметрам он не отвечает требованиям, — вопрос, который решает со своей стороны начальник. Остаться или нет на работе под руководством конкретного человека с его личными плюсами и минусами — выбор подчиненного.

Правило 6 УВАЖЕНИЕ ЧУЖИХ И СВОИХ ГРАНИЦ

Уважать время руководителя и его требования и одновременно не позволять ему вторгаться на территорию ваших личных границ, когда он, к примеру, просит поработать в выходной. Это еще один прочный камень в фундаменте здоровых отношений в коллективе.

Правило 7 БЫТЬ ГОТОВЫМ ВСТУПИТЬ В КОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ

Если мы уступаем в чем-то и сглаживаем конфликтную ситуацию, то делаем хорошо сейчас, но в будущем обязательно столкнемся с еще большими противоречиями. Другой выбор — вступить в конфликт и выработать приемлемую схему сотрудничества. Тем самым мы делаем плохо сейчас, но на будущее формиру-

ем прочную основу деловых взаимоотношений.

Правило 8 ПОМОГАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ В ЕГО РАБОТЕ

Не создавать проблем на пустом месте, не тянуть на себя внимание, а, наоборот, быть опорой и генерировать идеи, которые развивают компанию. Быть по-настоящему полезным. Здесь мы снова возвращаемся к постулату об ответственности, которую сотрудник готов принять на себя в построении отношений в системе «начальник – подчиненный».

Правило 9 УЧИТЫВАТЬ ЭФФЕКТ ДИСКУССИИ

Довольно часто можно встретить жалобы подчиненных на то, что начальник сначала раскритиковал идею, а потом на совещании презентовал ее как собственное блестящее решение. Что в действительности произошло? На самом деле каждая идея проходит определенные этапы вызревания. По теории психолога К. Левина, любое нововведение сначала отторгается, затем обсуждается и после этого принимается. Поэтому и директору потребовалось время на прохождение этих этапов. Более того, после их прохождения он стал воспринимать эту мысль как свою.

Не бойтесь конструктивно спорить и приводить аргументы в защиту своей идеи, обрабатывайте возражения, отвечайте на вопросы — иными словами, продавайте свои проекты руководству.

Правило 10 ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЕ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ В МОМЕНТ НАЙМА

Руководители — это не родственники, их можно выбирать. Ваш выбор — устраиваться на это место или отказаться. С течением времени организация трансформируется, меняются и наши запросы к работе, поэтому, когда деловые взаимоотношения перестают устраивать и конфликтная ситуация не имеет решения, следует спокойно поменять офис.

В заключение хочется сказать о том, что конфликтную ситуацию «мой начальник — идиот» категорически не следует обсуждать с коллегами. Мало того что это благодатная почва для сплетен и интриг, к тому же в столкновение втягивается третий человек со своим видением и мнением, и договориться становится сложнее.

Приносить рабочие ситуации в семью — деструктивный путь. Всегда есть более интересные темы для обсуждения с близкими: пусть досуг будет положительным, а отдых от работы — более полным.

В решении проблемы профессионально поможет организационный психолог в режиме очной или заочной консультации.

В