

# Этика взаимодействия с «трудным» руководителем

Этика разрешения спорных вопросов и конфликтных ситуаций

- ▶ Под качествами, определяющими "трудного" руководителя, следует понимать проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а также незнание и пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с коллегами по работе

- ▶ "Трудный" руководитель — это мощный источник "антимотивации". Тем не менее имеются определенные модели поведения подчиненных сотрудников, способствующие смягчению этой сложной проблемы. Главной стартовой позицией при этом должно стать осознание того факта, что сложность во взаимоотношениях руководителя и подчиненного неизбежны. Поведение руководителя не должно усугублять возникающих трудностей. Сам сотрудник не должен усиливать психологический дискомфорт от неприятных нюансов взаимоотношений с руководителем.

- ▶ Вместе с тем, чтобы между руководителем и подчиненными ему сотрудниками было меньше возможных точек взаимного столкновения, сотрудники должны владеть навыками организации и регулирования выполнения данных им поручений. Сотрудник должен владеть техникой личной работы, позволяющей ему наиболее полно и в срок выполнять поставленные задачи. К этим приемам относится использование правил приема информации, крайне важно и для реализации поручений, а также расстановки приоритетов в решаемых задачах и целенаправленной организации процесса выполнения обязанностей.

- ▶ Ни один человек не может одинаково успешно решать все стоящие перед ним задачи, тем более руководитель, который часто сталкивается с дефицитом времени на выполнение всего объёма обязанностей. Эти факторы следует учитывать подчиненным, в случае если они планируют визит к руководителю и получение определенной консультативной помощи от него. Многие сотрудники излишне злоупотребляют обязанностью руководителя выполнять консультативную функцию, заведомо занижая степень собственного участия в процессе выработки каких-либо решений, искусственно сокращая инициативность и самостоятельность в выполнении служебных задач.

Психологические исследования свидетельствуют, что основными причинами конфликтов в деятельности персонала организации являются:

- серьезные недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неритмичность и нестабильность режима труда;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;
- психологическая несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;
- нарушение сложившихся норм поведения, возникновение разногласий между разными категориями персонала и т. д.

# Правила позволяющие противодействовать возникновению серьезных конфликтов:

- признавать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- устанавливать общие точки зрения;
- выяснить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение.

# Наиболее серьезные ошибки, которые могут возникнуть в ходе обсуждения конфликта:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не раскрывает полностью свои мотивы;
- партнер уходит в оборону;
- партнер прикрывается поддержкой вышестоящего начальства;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
- партнер использует служебное положение;
- партнер использует знание самых уязвимых мест оппонента;
- партнер припоминает старые обиды;
- выявляются победитель и побежденный.

- ▶ Нахождение компромиссов во взаимоотношениях с "трудным" руководителем не должно нарушать жизненных принципов сотрудника и создавать проблем для его здоровья. В противном случае оправдан крайний шаг – подача заявления об увольнении. Работа с "трудным" руководителем не должна быть причиной нервного перенапряжения со всеми вытекающими отсюда последствиями.