

УПРАВЛЯЙТЕ УМЕЛО

*Галина Михайловна Пономарёва, руководитель Центра «Мир психологии»,
Почётный работник общего образования, г. Комсомольск-на-Амуре*

- фрустрирующие ситуации • должностные обязанности • препятственно-доминантный тип личности • самозащитный тип • разрешающий тип личности работника
- эмоциональное напряжение и дискомфорт • личностные особенности

Для руководителя (в том числе для директора школы, завуча) привычное дело — отдать приказ или попросить о выполнении, ведь подчинённый (тот же учитель) в любом случае должен выполнить порученное ему дело. И он выполнит. Другое дело, как. Вот тут руководителю необходимо учитывать личностные особенности восприятия поручения работником, так как именно от этого личного восприятия и будет зависеть качество выполненной работы.

Предлагаю взглянуть на проблему с позиции реакции подчинённого на поручение, как на фрустрирующую ситуацию, т.е. на ситуацию, в которой работник испытывает эмоциональное напряжение и дискомфорт, потому что не имеет чёткого представления, как выполнять поручение. На практике это выглядит так: работник спокойно выполняет свои должностные обязанности, как он считает, правильно и качественно, особо не волнуясь о глобальных целях руководства, и вдруг получает новое задание, которое не вписывается в его планы: «Мария Ивановна! Срочно организуйте детей на победу в соревнованиях по плаванию на приз города в ближайший вторник!» Что делать, как делать, нужно ли это делать, что будет, если сделаешь или не сделаешь, особенно если это никогда раньше не делал? Согласитесь, что такое поручение может выбить из привычной колеи даже самого опытного работника. Специалист начинает волноваться, его нервное состояние сразу проявится в какой-либо реакции — активности, ступора, неприязни, пофигизма — у разных людей будет разная реакция. Потом, конечно, он придёт в себя и выполнит поручение, но именно первая реакция на фрустрирующую ситуацию задаст тон процессу выполнения поручения. Если

руководитель заинтересован в том, чтобы и поручение было выполнено качественно, и подчинённый чувствовал себя здоровым и спокойным, то прежде, чем что-то поручить сделать, надо соотнести задание с типом поведения работника в напряжённых условиях принятия решения и его личностными особенностями, а затем подобрать предпочтительные способы взаимодействия.

Первый тип личности работника — препятственно-доминантный — все его внимание сосредоточено на поручении как на препятствии. Подчинённый как бы терзается, сразу не находит нужного варианта решения проблемы, так как сама проблема нестандартная. Своеобразная форма защиты от фрустрации — отказ от принятия решения и зацикливание на наличии самой проблемы.

К препятственно-доминантному типу относятся три подтипа личности с разными характеристиками.

1. Человек сначала **подчёркивает наличие препятствия**. Это выражается в том, что работник воспринимает поручение как тягостную повинность, которую он не хочет, но вынужден делать. К словам руководителя относится как «тупой» исполнитель, отказывается от самостоятельного решения проблем, перекладывая на плечи директора необходимость составления для подчинённого пошаговой инструкции (сам дал задание, сам и думай, как его выполнить). Рядовые сотрудники такого подтипа личности характеризуются как безынициативные, неэнергичные, с низкой коммуникативностью, не склонные решать самостоятельно задачу. А у специалистов высокого статуса такое реагирование на нестандарт-

тное поручение связано с их высокой самокритичностью и требовательностью к себе и своим действиям.

Как надо действовать руководителю?

— Подчинённому даём четкие инструкции по выполнению поручения с детальной информацией о том, зачем это делать (цель), как это делать (способ), причём необходимо чётко обозначить конкретные действия в определённой последовательности, когда сделать (сроки), как отчитаться и что за это будет.

— Настраиваемся на пошаговый контроль — директор или сам периодически вызывает подчинённого с докладом, или в инструкции конкретизирует сроки таких пошаговых докладов.

— При положительном результате выполнения задания обязательны положительное подкрепление и стимуляция на дальнейшее самостоятельное действие. Если же результаты ошибочны, то сами ошибки не замечаем, а анализируем причины ошибок и даём подчинённому новую инструкцию.

— Для безынициативного сотрудника предпочтительнее формализовать задания в соответствии с должностными инструкциями, в процессе выполнения задания использовать жёсткий пошаговый контроль.

— Для личностей такого типа реагирования на фрустрирующую ситуацию желательна работа только в группе в роли исполнителя.

2. Подчинённый второго подтипа личности ситуацию принятия решения интерпретирует как своего рода благо, дающее ему шанс на решение трудной задачи. Причём само решение пока не принято, более того, он даже и не думает над способами решения проблемы, но сам факт, что такое поручение дали именно ему, работником постоянно подчёркивается. Если же задание воспринимается слишком трудным, то он предвещает свои будущие промахи и объясняет степень своего затруднения расстройством из-за вовлечения в ситуацию третьих лиц. Как это ни странно, но такой тип реагирования проявляется у специалистов, характеризующихся как оперативные работники,

обладающие критичностью ума и умеющие видеть новизну проблемы.

Руководителю рекомендуется действовать так:

- При выдаче задания работнику нужна стимуляция как при совершении «геройского» поступка («Никто, кроме вас, не может»), далее он сможет всё сделать сам (выработать цель, подобрать необходимые способы, принять определённые шаги по решению проблемы, вовремя всё сделать и доложить).
- На момент начала работы руководителю надо подобрать значимое для работника положительное подкрепление и озвучить его, впоследствии необходимость стимулировать его отпадает.
- Дать специалисту возможность работать индивидуально, чтобы не было кого-то, кто помешает (по словам работника) выполнить ему задание качественно и в срок.
- Если случился конфликт, не учитывать жалобы на третьих лиц, не анализировать конфликтную ситуацию, выслушать, принять к сведению все его жалобы и отправить работать дальше. Работнику не нужна ваша помощь в решении конфликтов и тем более в выработке путей решения поручения, он удовлетворяет свою потребность подчеркнуть трудность выполнения задания тем, что надо ещё и «воевать» с третьими лицами.

Как бы вам ни хотелось решить проблему по-своему, но раз вы поручили задание данному работнику, то дайте ему возможность самому принимать решения и воспринимайте их как наиболее верные. Если же вы сами хотите контролировать процесс, то обратитесь к работнику первого подтипа.

Контролируйте выполнение задания по этапам обговоренного плана.

После выполнении задания не забудьте опять подчеркнуть «геройство» и «самоотверженность» работника. Хвалите не сам факт решения проблемы, а его личность.

В случае неудовлетворительного выполнения задания укажите на недостатки, а исправлять их работник будет сам, но вам придётся начать сначала.

3. Подчинённый третьего подтипа **минусы фрустрирующей ситуации не замечает**, вплоть до полного отрицания её существования, он смело берётся за любое поручение, так как совершенно не заботится о качественном его выполнении. Такой тип реагирования — норма для работника с массой организаторских недостатков, например, неумением увлечь людей, создать трудовую атмосферу. В то же время организаторская пассивность может быть следствием высокого профессионализма работника, предрасположенности к индивидуальной творческой деятельности. По личным показателям это могут быть люди, погружённые в себя, самодостаточные и независимые, либо те, кто не предпринимает усилий для групповых требований.

Здесь руководителю рекомендуется поступать так:

Следует учитывать, что такой подчинённый только тогда выполнит задание, когда будет работать сугубо индивидуально; даже если он вовлечён в групповую деятельность, для него надо выработать индивидуальное задание. Ни исполнителем под руководством лидера, ни самим лидером он не будет, он сам по себе.

Если перед вами специалист высокой квалификации, то дайте ему возможность выбирать пути достижения цели и принимать решения самостоятельно. Если же работник не мотивирован, то найдите необходимый мотив (мотив обязательно должен быть особенно значимым для работника, в противном случае вы рискуете тем, что задание будет выполнено некачественно) и дайте исчерпывающие инструкции.

У такого работника надо контролировать только конечный результат, любое пошаговое вмешательство в процесс с вашей стороны приведёт к отказу выполнять задание дальше, так как контроль работник воспринимает как недоверие (не довольна — делай сама). Если же всё-таки не доверяете, то используйте негласный контроль, завуалировав его простым любопытством: «Что нового по решению проблемы? Как идут дела? Какие успехи?» Избегайте фразы: «Какие проблемы? нужна ли помощь?», нарвётесь на отказ о работы.

Хвалить такого работника нужно публично, подчёркивая его профессиональные способности, а критиковать опасно — порицание не будет им воспринято как помощь, вызовет обиду, в следующий раз работник увильнёт от решения проблем даже при сильном стимулировании. Постарайтесь предварить негативное выполнение задания негласным контролем.

Второй тип личности работника — самозащитный, активность работника направлена на защиту собственной личности. Ваше поручение воспринимается им как посягательство на чужую территорию.

Ниже предлагаем описание характеристик личности разных подтипов самозащитных работников и рекомендуемые способы взаимодействия с ними руководителя.

1. При получении задания подчинённым **демонстрируется враждебность, порицание, саркастические выпады**, направленные против кого-либо в окружении (подразумевается, конечно же, руководитель, ведь это он со своим заданием мешает спокойно работать). Такая реакция свойственна людям самоуверенным, реалистически настроенным, обладающим невысокой чувствительностью по отношению к окружающим, они способны внедрять новое, болеть за производство, рационально подходить к решению задач.

Перед тем, как дать поручение, настройтесь на самозащитную реакцию (ну вот опять что-то придумала) и сами не отвечайте тем же. Пусть вас греет мысль, что работник в конечном итоге всё выполнит качественно, а поворчать ему необходимо для того, чтобы другие, в том числе и сам руководитель, «не расслаблялись», он всегда начеку!

Такому работнику надо выдать только идею, цель, замысел, а решение, пути достижения цели он принимает самостоятельно.

Специалист может работать в группе в качестве лидера, но так как он эмоционально туп и направлен на решение задачи, члены группы должны быть комфортными, бесконфликтными, готовые к критике и постоянному «ворчанию» с его стороны.

Если конфликт всё-таки возник, то замените согруппника без подробных разбирательств или предоставьте возможность самозащитному работнику набирать группу самому.

Контроль — только итоговый. Будьте уверены, что контроля как такового может совсем не потребоваться, не контроль, а так... информация о выполнении. Работник, он хоть и ворчливый, но на него всегда можно положиться, он всё сделает качественно. Вам только надо самому не нарушать его границы.

Надо ли хвалит такого работника? А ругать? Ни то, ни другое. Похвала им не воспримется как таковая, он и так знает, что он профессионал, «а за грубость ответите»!

2. Да, работник берётся выполнять поручение, но так как **это не его идея, то за качество он не болеет**. Отрицание собственной вины, ответственности за недостаточно выполненное задание — этот показатель связан преимущественно с неумением сотрудника ладить с людьми, неуважением к людям, склонностью перекладывать вину на чужие плечи, что вызывает антипатии окружающих. За подобным поведенческим проявлением стоят такие личностные качества, как самостоятельность, независимость в принятии решений, нежелание считаться с мнением других, консерватизм.

Научитесь такому работнику давать чёткие поручения с дозированной долей ответственности, обязательно заранее проговорённой.

Постарайтесь, чтобы он работал индивидуально, если же он вынужден будет работать в группе, то только в роли исполнителя при очень сильном лидере, которому опасно выплескивать негатив и который берёт на себя всю ответственность за качество работы.

В конфликтной ситуации оставьте его при своём мнении, но прикажите (подчёркиваю — прикажите с металлом в голосе, работник должен почувствовать, кто в доме хозяин) выполнить задание.

Контроль за таким работником — пошаговый, жёсткий, но справедливый.

Хвалим сухо, а ругаем жёстко, но только за то, что заранее оговорено, иначе будет скандал.

3. Яркая черта характера работника третьего подтипа — **принятие на себя вины за случившееся**. Даже если работа выполнена хорошо, подчинённый найдёт, за что себя повинить. Поступать таким образом предпочитают доверчивые, уступчивые, заботящиеся о других, доброжелательные, склонные «уступить дорогу» людям, а также застенчивые, конформные, нередко берущие вину на себя. Это люди самокритичные, ответственные, но с несколько сниженным творческим и рациональным потенциалом в решении задач.

Как это ни странно звучит, но такого работника нужно назначать руководителем в группе сильных исполнителей. Догадались почему? Сильные исполнители всё сделают качественно, а этот человек пусть за всё отвечает, особенно если будут недоделки. Удовлетворите его потребность быть жертвой.

- Работнику давать чёткие инструкции, конкретные безынициативные задания. Вообще-то лучше не поручать ему важную работу.
- Контроль пошаговый, негласный; если он руководитель группы, лучше контролировать его исполнителей, если он сам по себе, то постараться контроль заменить на поддержку, иначе введёте в стресс работника, а он и так фрустрирован сверх меры!
- Наказывать публично, вызывая у окружающих чувство жалости к данному работнику (допускается даже некоторое унижение личности, в рамках приличия, конечно).
- Хвалить наедине, доброжелательно, по-отечески.

4. Субъект, **допуская свою виновность, отрицает ответственность, ссылаясь на смягчающие обстоятельства** (это лифт виноват!). Подобной тактики придерживаются специалисты с доминирующей узко-производственной направленностью, умеющие ориентироваться в работе, но со сниженными административно-организаторскими способностями, несмотря на их высокие коммуникативные качества.

- Настройтесь на то, что работник будет не столько работать, сколько общаться с другими исполнителями. Однако если учесть, что болтун находка не только для шпионов, а и для умного руководителя, то давайте такому сотруднику поручения, связанные с максимальным общением, например, по ведению переговоров, по стимуляции других работников, по улаживанию конфликтов, т.е. такую работу, где результат не будет слишком важен.
- Если же задание важно, то ориентируйтесь при его выдаче на чёткое соблюдение инструкций и должностных обязанностей, оговаривая ответственность за внештатные ситуации.
- Работать такой сотрудник будет лучше, если ему предоставить роль исполнителя в группе, причём давать такой фронт работы, за который отвечать будет кто-то другой (например, вышеназванный работник).
- Вы уже поняли, что необходим пошаговый контроль с чётким разбором результатов.
- Подчинённого с таким типом личности бесполезно наказывать, он всегда найдёт убедительные факты виновности других и никогда не признает свою вину, даже не пытайтесь. Поэтому, если он виноват, ...то это ваша вина, чем вы думали, когда давали поручение?
- Такого работника лучше похвалить, но похвала должна быть не столько за результат, сколько за процесс. А дальше думайте, продолжить ли с ним работать?

5. Ответственность за кого-либо, вовлечённого в эмоционально-напряжённую ситуацию, сведена до минимума, **ситуация рассматривается как неизбежная, а значит, как-то на неё реагировать нет никакого смысла**. Послушает — пойдёт выполнять. Толерантное поведение подчинённого в затруднительной обстановке связано с такими личностными характеристиками, как независимость в суждениях и поведении, с богатым воображением и творческим подходом к решению задач, а также с хорошим словарным запасом и высоким уровнем культуры специалиста.

- Такому работнику просто надо задать цель, а принять решения и всё выпол-

нить он может и сам, но не путайте его с работником самозащитного типа № 1, тот молчун себе на уме!

- Настройтесь приветствовать его творческие идеи, но обязательно анализировать их и стимулировать подчинённого предлагать на выбор как минимум два решения, которые удовлетворят вас и только вас!
- Допускается пошаговый ненавязчивый контроль, чтобы предотвратить провал дела в ваших интересах.
- Хвалить вслух, но в меру, корректно, не эмоционально.
- При отрицательном результате — анализ бесполезен, во-первых, потому, что отрицательного результата в принципе быть не может, во-вторых, работник и сам всё правильно проанализирует, сделает выводы, откорректирует шаги — вы даже не заметите этого процесса. Не подчинённый, а подарок!

Третий тип личности работника — разрешающий, здесь активность субъекта направлена на поиск конкретного выхода из затруднительной ситуации.

Для работников такого типа существуют особые подходы руководителя.

1. Требования, ожидание от кого-либо разрешения фрустрирующей ситуации — такой путь решения конфликта отличается первый подтип подчинённых — людей деятельных, склонных к социальным контактам, активных, имеющих предрасположенность к эмоциональному лидерству; они отличаются оперативностью, авторитетностью в коллективе, инициативностью.

- С первого взгляда такой работник — счастье для руководителя!
- Дайте ему задание и забудьте о нём — работник сам распределит его по исполнителям, сам проконтролирует, сам подведёт итог. Если сильно захотите, он поставит вас в известность, а захотите, сам доложит о результатах вышестоящему начальнику, и всё будет качественно и в срок.
- Хотите всё-таки проконтролировать — контролируйте только результат.
- Подчинённый любит, чтобы его хвалили. Кстати, не утруждайтесь вспомнить его похвалить, он сам постоянно будет

вам докладывать о том, как хорошо он всё делает. (Иногда хочется предупредить секретаршу, что вы заняты!)

- Критику подчинённый воспримет с благодарностью, ведь вы даёте ему уроки правильного решения, кто бы от них отказался. В следующий раз он воспользуется вашим опытом.
- Учтите, что такой работник постоянно должен находиться в деятельности (пусть выполняет сразу несколько заданий), иначе он затеет конфликт.
- Наибольших результатов можно достичь, если назначить его командиром в группе сильных исполнителей, предварительно настроив тех на возможность конфликта. В случае конфликта разведите стороны и ведите переговоры отдельно, иначе скандала не миновать.
- Не расслабляйтесь! За подчинённым такого типа можно быть как за каменной стеной, а можно и правда оказаться за этой стеной — при благоприятных условиях он быстро займёт ваше место.

2. Субъект берется сам решать проблему — этот фактор связан с высокой эмоциональной стабильностью личности и свидетельствует о развитом чувстве долга, повышенной ответственности специалиста, но у работника такого подтипа занижены организаторские умения, например, он затрудняется правильно распределять работу, у него отсутствует подход к людям.

- Работать подчинённый может только индивидуально.
- Ему необходимо давать чёткую инструкцию и не гнушаться использовать психологическую ловушку «чувство долга», это своеобразный стимул к качественной работе.
- Использовать ненавязчивый, поддерживающий контроль, при необходимости корректировать инструкцию, но в этом случае не забудьте сказать ему, что инструкция сменилась, иначе работник будет выполнять два дела сразу.
- Подчинённый не терпит давления, переживает, поэтому старайтесь высказывать не приказы, а просьбы. Кстати,

просьба со стороны руководителя им воспринимается как великая честь, он расшибётся, а всё выполнит.

- Излишне говорить, что такого работника лучше хвалить, чем ругать. Похвалите его публично, а если хвалить не за что, то и не ругайте — отсутствие похвалы как таковой работник уже воспримет как наказание.

3. Внимание, перед вами работник, который, получив поручение, **выражает надежду, что время, естественный ход событий сами разрешат проблему** (любимая фраза такой личности «Как-нибудь ...»). Не удивляйтесь, но этой продуктивной тактики придерживаются специалистами с административно-организаторскими умениями, особенно умениями правильно распределить работу, а также справедливо поощрять и наказывать; их отличает гармоничное сочетание таких личностных черт, как упорство, ответственность, обязательность, с одной стороны, и комформность, внимание к мнению и интересам других людей, с другой.

- Такие работники при получении задания ищут исполнителей и поручают им самим решить проблему данного работника теми способами, которыми они хотят, причём они гениально находят таких исполнителей, которые выполнят за них всё и ничего не попросят взамен!
- Вам можно не контролировать, всё будет сделано, работник сам проконтролирует найденного исполнителя, вернее, тот, второй исполнитель, обо всём доложит вашему работнику.
- Но следует обязательно ограничивать сроки выполнения задания и требовать конечный результат, иначе поручение будет выполняться долго, так как качество и сроки будут находиться в представлении работника.
- Кого хвалить, кого ругать? Вам решать, первый исполнитель не обидится.

Итак, талант руководителя состоит в том, чтобы быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу. □