Сотрудник с требованиями: стратегии поведения в конфликте для руководителя.

А. Гулимова, бизнес-тренер

Многие руководители знакомы с двухмерной моделью стратегий поведения в конфликте Томаса и Киллмена, но не все представляют, как конкретно каждая из стратегий выражается в действиях руководителя.

Предлагаю рассмотреть пример ситуации, когда у сотрудника есть некие вопросы/требования, которые руководитель не готов удовлетворить.

1. Стратегия избегания (ухода).

Вы стараетесь поменьше пересекаться с сотрудником, откладываете разговор, ссылаясь на занятость, а если сотрудник все-таки умудряется поймать вас и завести разговор о своих пожеланиях (карьерном росте, снижении нагрузки, повышении зарплаты и т.п.), быстро переводите тему на текущий проект крупного клиента, главбуха и что угодно еще. В итоге проблема не решается, а через время вы рискуете получить "неожиданное" увольнение.

2. Стратегия приспособления (уступки).

Несмотря на то, что вам крайне не хочется этого делать, после первого же разговора с сотрудником вы выполняете все его требования (повышаете зарплату, ходатайствуете об изменении должности, сокращаете рабочий день), чаще всего мотивируя это тем, что сотрудник он ценный и потерять его очень страшно. В итоге сотрудник комфортно устраивается у вас на шее, регулярно предъявляя все новые и новые требования.

3. Стратегия соперничества (подавления).

Как только сотрудник заводит разговор о своих пожеланиях, вы тут же выставляете ему ультиматумы из серии "не устраивает - увольняйся!", выдвигаете встречные требования "а вот я хочу, чтобы ты…", либо просто сразу наотрез отказываете, демонстрируя тем самым, что вы ему явно нужнее, чем он вам. Периодически вам еще хочется сопроводить все это претензиями из прошлого "а я-то помню, как ты накосячил, о каком повышении вообще может идти речь?!" В итоге сотрудник либо идет на открытый конфликт, либо ждет момента, чтобы вам отомстить.

4. Стратегия компромисса.

Вы частично соглашаетесь на условия сотрудника, выторговывая какие-то встречные уступки, например, предлагаете повышение зарплаты не на 6, а на 3 тысячи, с условием, что он все-таки закончит проект, от которого хочет отказаться. В итоге все слегка недовольны, но работать можно. Правда, с регулярностью проблема снова встает.

5. Стратегия сотрудничества (самая сложная и длительная, а потому редко применимая).

Вы садитесь с сотрудником за стол переговоров, и стараетесь выяснить его глубинные интересы (например, для чего ему именно сейчас сокращенный рабочий день или повышение зарплаты), а также открываете свои интересы (а что вы хотите от него и его работы). А затем вместе ищете способы эти интересы состыковать между собой. В итоге (если вам удалось удержаться в этой стратегии, а не уйти в любую из предыдущих) вопрос решается полностью, и формируется настоящая лояльность.