

Если заместитель вас подсиживает

В здравоохранении карьера строится долго и последовательно. К должности главврача специалист может двигаться годы. В довесок к статусу и привилегиям он получает много обязанностей, проблем, в т. ч. и с персоналом. Амбициозные сотрудники, которые хотят подсидеть руководителя, встречаются в каждой организации. Мы расскажем о самых распространенных типах карьеристов и дадим советы, как выстроить отношения с претендентами на ваше место.

Активный карьерист

Одна из главных отличительных черт карьериста – неуемная активность и стремление переключить на себя функции, которые не входят в зону его обязанностей как подчиненного.

Как распознать. Сотрудник стремится превысить свои полномочия и подхватывает задачи из вашего функционала. Причем не тогда, когда вы делегируете эти поручения, а по собственной инициативе.

Наиболее продвинутые карьеристы стремятся устанавливать контакты с вашим руководителем, получать задания непосредственно от него, и ему же отчитываться об исполнении. Вышестоящему начальнику, который не озабочен психологическим комфортом в коллективе, прямая связь выгодна. Он не тратит время на цепочку согласований с вами, не теряет информацию по пути и в большей степени спокоен за результат, особенно если вы сами не проявляете мотивированности.



Т.В. ВОХМЯНИНА,
HR-консультант, консультант
по управлению, психолог

Результат такого взаимодействия – ваш подчиненный всегда выглядит как герой, который спасает ситуацию. Вы же остаетесь в минусе, поскольку ответственности за работу всего подразделения или организации с вас никто не снимал, а проблемы и сбои неизбежно возникают. Кроме того, ретивый подчиненный стремится показать свою работу в выгодном свете, а ответственность за неудачи и ошибки переложить на вас: «Он же начальник, а у меня не было полномочий повлиять на ситуацию».

Расчетливый карьерист никогда не идет напролом. Он старается изящно выстроить отношения не только с вашим начальством, но и с ключевыми фигурами в смежных подразделениях. Ведь тогда он получает возможность решать вопросы напрямую. А при случае как бы невзначай обронить комментарий по поводу профессиональных компетенций своего непосредственного руководителя, чем подрывает вашу профессиональную репутацию и укрепляет свою.

Ваша тактика. Поговорите со своим руководителем. Открыто объясните ему свои соображения и попросите ставить задачи вашим подчиненным только через вас. Будьте уверены и настойчивы.

Согласитесь с тем, что задания, которые дают напрямую, экономят время руководителя. Примите его претензии в свой адрес, если таковые имеются. Подчеркните, что задания через голову подрывают не только ваш авторитет, но и статус всего управленческого звена, формируют атмосферу вседозволенности и нарушают дисциплину. Выработайте вместе оперативный формат постановки таких задач.

Вы вправе применить управленческие манипуляции по отношению к излишне ретивому подчиненному. Ведь речь идет о вашей профессиональной репутации. Дайте задание, которое будет несколько выходить за границу компетенций подчиненного и требовать более глубоких навыков, чем он обладает. Задание где риск не выпол-

Важно

Попросите вышестоящего руководителя ставить задачи вашим подчиненным только через вас

Важно

Возьмите пульт управления карьерой оппонента в свои руки

нить выше обычного. Следите за ходом, чтобы иметь возможность своевременно вмешаться. Если подчиненный справляется, похвалите. Подумайте и обсудите с ним, как использовать его сильные стороны с большей пользой для организации, какие карьерные перспективы его ожидают. Иными словами, возьмите пульт управления его карьерой в свои руки.

Если его активность не увенчалась успехом, сделайте информацию о провале достоянием общественности. Например, устройте групповое обсуждение возникшей ситуации, пригласите смежников. Персонифицируйте ответственность подчиненного. Но ни в коем случае не делайте публичных порицаний. Все и так поймут, кто здесь профессионал. Покажите в процессе обсуждения свою компетенцию, «спасите ситуацию», выработайте новый способ решения проблемы.

С подчиненным обсудите все тет-а-тет, дайте ему развернутую и конструктивную обратную связь. Покажите, в чем он силен, в каких моментах задача выполнена хорошо. Укажите на недостатки в его работе над этим заданием, обозначьте профессиональные зоны, которые требуют доработки.

Тихий саботажник

Поведение тихого саботажника свойственно сотруднику, амбиции которого не были удовлетворены. Именно вас он считает причиной несостоявшейся карьеры. Часто тихий саботаж устраивают сотрудники, которые при появлении вакансии на вашу должность надеялись, что именно они получат назначение. Или, что еще хуже, когда-то они уже занимали вашу должность, но в силу обстоятельств оказались в подчинении у вас. Профессиональная гордость и самолюбие, конечно, оказываются уязвленными.

Как распознать. Мудрый саботажник не будет протесто-

вать открыто. Он объявит вам тихий бойкот. Возможностей тонко игнорировать ваши поручения и саботировать несимпатичные ему проекты великое множество. Чаще всего саботажник не идет на открытую конфронтацию, а оправдывается тем, что забыл выполнить поручение, столкнулся с непреодолимыми затруднениями, его подвели смежники из других подразделений и т. д.

Саботаж может быть выстроен столь ювелирно, что долгое время вы и не заподозрите подчиненного. Особенно если он демонстрирует дружелюбие, а за спиной посмеивается над вашими неудачами.

Тихий саботажник часто формирует коалицию в коллективе, стремится привлечь сторонников. В кулуарах он стимулирует разговоры о том, какой вы плохой руководитель, привлекая к бойкоту все новых участников. И тогда даже уверенный в себе руководитель начинает сомневаться в своих управленческих компетенциях.

Ваша тактика. Решите, насколько ценен саботажник как профессионал. Если вы заинтересованы в том, чтобы удержать его и выстроить с ним рабочие отношения – нацельте ваши усилия именно на этого подчиненного.

Полезна откровенная беседа. Спросите коллегу напрямую, что его беспокоит. Скажите, что вы в курсе его желания занять ваше кресло или истории, что он когда-то эту позицию уже занимал. Дайте понять, что сотрудничество выгодно вам обоим, поскольку работа в таком сильном тандеме будет способствовать карьерному продвижению вас обоих. А подковерная борьба ослабляет в первую оче-

Читайте также

xxx →

e.zdravohrana.ru/xxx



К сведению

Людам свойственно переоценивать уровень своего профессионализма. И иногда полезно показать сотрудникам области их некомпетентности. Если сотрудник готов признать

свои зоны роста, то вы становитесь для него ресурсом развития, а не руководителем, с которым он конкурирует.

Важно

Формируйте вокруг себя крепкую команду и добивайтесь, чтобы оппонент остался в изоляции

редь вашего подчиненного и, что греха таить, нелегко дается вам. Обсудите сферу профессиональных интересов подчиненного. Найдите задачи, решение которых было бы интересно вашему подчиненному и способствовало бы его росту. И делегируйте, делегируйте, делегируйте...

Если вы внутренне согласны расстаться с вашим оппонентом, не видите его профессиональной ценности для коллектива, сконцентрируйте усилия на его единомышленниках. Действуйте по принципу – разделяй и властвуй. Проводите беседы со сторонниками своего оппонента, определяйте их потребности и перевербовывайте на свою сторону. Формируйте вокруг себя крепкую команду и добивайтесь, чтобы оппонент остался в изоляции. Тогда ему придется самому выбирать – признавать ваш авторитет как руководителя или искать другое место работы.

Вопрос к себе

Развиваете ли вы свои профессиональные и управленческие компетенции? Не происходит ли с вами то, что случается с менеджерами, которые достигли карьерных высот и утратили связь с реальностью?

Возможно, вы перестали искать новые решения, поскольку ваш опыт позволяет сделать работу и справиться с имеющимися проблемами на твердую четверку. А для пятерки надо приложить дополнительные силы, и вам не очень хочется это делать. Если это про вас, то мысленно пожмите руку вашему оппоненту. Он привлек внимание к недостаткам, которые вы не хотите в себе замечать.

Активизируйте деятельность по саморазвитию. Воспринимайте конкуренцию как вызов. Работайте лучше своего подчиненного. Наращивайте компетенции. И не забывайте делегировать полномочия. Давайте подчиненным задачи на вырост и возможность развиваться вместе с вами. Это освободит ваше время для решения более сложных задач и профессионального роста. И тогда

подчиненным незачем будет вас подсигивать.