Wydanie II rozszerzone

PSYCHOLOGIA SZEFA

SZEF TO ZAWÓD

JERZY GUT
WOJCIECH HAMAN

JAK MOTYWOWAĆ PODWŁADNYCH
I UCZYĆ ICH ODPOWIEDZIALNOŚCI?
JAK WIĄZAĆ DOBRYCH PRACOWNIKÓW Z FIRMĄ?

kontrakt osh
GRUPA SZKOLENIOWA

one press
EXCLUSIVE!

Spis treści

1. Szef to trudny zawód 9

2. Exposé szefa 15

Jak wygłosić exposé? 26
Intencje szefa dotyczące jego exposé 26
Minimalne granice szefa 28
Maksymalne preferencje szefa 30
Zakończenie exposé 31
Przykładowe exposé szefa 32
Uwagi i komentarze do szefowskiego exposé 34

3. Karanie 37

Sankcje i dolegliwości, których możesz użyć do karania podwładnych 42
Pułapki podczas karania. Dziecko — Rodzic — Dorosły 44
Algorytm karania 49
Cel spotkania i ludzka twarz szefa 51
Co podwładny zrobił? 51
Na jakie koszty i konsekwencje pracownik naraził szefa? 52
Jaką granicę z exposé naruszył podwładny? 52
Wyznaczenie kary lub innej dolegliwości 53
Dopuść karanego do głosu tylko jeden raz 54
Propozycja pomocy, aby podwładny w przyszłości nie popełniał podobnych błędów 55
Zapowiedź bardziej surowej sankcji w sytuacji recydywy 56
Zalecenie naprawy błędu 56
Wyraźne zakończenie spotkania 57
Nasze uwagi do karania 58

4. Nagradzanie 61
Nagrody, czyli różne sposoby doceniania i wyróżniania pracowników 64
Nagrody-symbole. Przynależność do elity 64
Docenianie bliskich osób dobrego pracownika 65
Nagrody dopasowane do potrzeb i zainteresowań pracownika 67
Nie bój się mówić: „Dziękuję. Doceniam. Jestem wdzięczny" 68
Kłopoty szefa podczas nagradzania 70
Algorytm rozmowy z docenianym podwładnym 73
Uwagi do nagradzania 76

5. Trudne decyzje odpowiedzialnego szefa 79
Jak przekazywać trudne decyzje? 83
Nazwanie celu spotkania 86
Ludzka twarz szefa 86
Jak dopasować ludzką twarz do osobowości szefa (Osobisty — Rzeczowy) 88
Decyzja przekazana w odpowiedzialnej formie 89
Krótkie, prawdziwe uzasadnienie decyzji 91
Obrona własnej decyzji — zdarta płyta 92
Zamknięcie spotkania dotyczącego decyzji szefa lub zaproszenie podwładnego do negocjacji nad sposobem wykonania decyzji 95

6. Model negocjacji nastawionych na współpracę 97

7. Zestaw psychologicznych narzędzi szefa 109
„Zdarta płyta" 111
Odsłanianie intencji szefa 112
Informacja zwrotna 115
Pytania i parafrazy. Narzędzia skutecznego słuchania 118
Trudne pytania 118
Parafraza potrzeb 120
Sztuka odmawiania podwładnym, czyli szefowskie: „Nie" 124
Stawianie granic 126
Targowanie szefowskie. Sztuka ustępstw i dawania satysfakcji 128

8. Zwalnianie pracowników 131
Standard komunikowania decyzji o zwolnieniu 136
Ludzka twarz szefa, intencje, trudności i cel spotkania 136
Decyzja o zwolnieniu, z krótkim uzasadnieniem 137
Zdarta płyta, czyli ochrona decyzji 138
Negocjacje dotyczące sposobu rozstania 140
Targuj się, aby dać podwładnemu satysfakcję 143

9. Refleksje o zwolnieniach w polskiej rzeczywistości 153

10. Od prośby do negocjacji 159

11. Refleksje o prośbie i odpowiedzialności 175

12. Jak radzić sobie z narzekaniem podwładnych? 185
Od marudzenia do odpowiedzialności.
Algorytm rozmowy z „narzekaczem” 192
Wysłuchanie osłabionego pracownika i odtruwanie go 192
Pomoc w nazwaniu problemu pracownikowi, który narzeka i marudzi. Zaproszenie do współpracy 196
Zgłuszanie zawziętego i niepoprawnego narzekacza, który zatruwa zespół 200

13. Refleksje o pomaganiu i odpowiedzialności 203

14. Szef jako mediator 209
Algorytm mediacji szefowskiej 218

15. Refleksje na pożegnanie 221
Samotność szefa 224
Motywowanie podwładnych 226
Wiedza i umiejętności szefa 230

16. Nie mamy czego się wstydzić 233

SUPLEMENT/2008
Nowe sposoby motywowania podwładnych i wiązania najlepszych pracowników z firmą 239

17. Jak wiązać dobrego pracownika z firmą, kiedy awans pionowy nie jest możliwy? 243
Doskonalenie relacji szef — podwładni 248
Budowanie awansu poziomego 251
Pozycja coacha 251
Pozycja trenera 253
Pozycja specjalisty 255
Dbanie o rozwój osobisty pracownika 257
Akceptuj i nie przeszkadzaj 258
Jeżeli możesz, zainwestuj 259
Jeżeli wierzysz — inspiruj 260

18. Jak rozmawiać i negocjować z odchodzącym pracownikiem, aby chronić interesy szefa i firmy? 265
Próba zatrzymania dobrego pracownika 268
Jak rozstać się z dobrym pracownikiem, chroniąc interesy szefa i firmy? 274

Zakończenie 281

Informacje o szkoleniach 285

1

Szef to trudny zawód

Skoro wziąłeś tę książkę do ręki, to zapewne jesteś szefem. Jeżeli czujesz, że zawód ten jest trudny i przysparza Ci wiele stresów, to mamy podobne doświadczenia.

Czy pamiętasz moment, kiedy po raz pierwszy dostałeś propozycję, aby zostać szefem? Czy ktoś wyjaśnił Ci, na czym polega ten zawód i dał niezbędne narzędzia postępowania z ludźmi, kiedy zacząłeś pełnić nową rolę?

Czy pamiętasz swoje obawy i trudności związane z budowaniem nowej relacji z dawnymi kolegami bądź z zupełnie obcymi pracownikami w nieznanej firmie?

Czy miewasz poczucie, że podwładni Ciebie nie rozumieją i w związku z tym łamią Twoje ważne zasady i wartości? Czy zdarza Ci się, że gadasz do ludzi jak do ściany — Ty mówisz jedno, a oni robią coś zupełnie innego?

Czy znasz ból przekazywania trudnych i niepopularnych decyzji, na które podwładni reagują oporem, niezadowoleniem lub mają poczucie krzywdy?

Czy zdarza się, że pracownik wywiera na Ciebie presję, domagając się rzeczy ważnych i słusznych, ale niemożliwych do spełnienia? Czy pamiętasz, jak czułeś się winny i bezradny, gdy odmawiałeś w tej sytuacji?

Czy pamiętasz, jak szedłeś do swojego przełożonego z ważną i uzasadnioną prośbą, a miałeś wrażenie, że rozmawiasz z betonem i dywersantem?

Czy trudno było ukarać pracownika, który ewidentnie zasłużył sobie na to? Czy zdarzyło Ci się mówić coś do podwładnych w słusznym gniewie, a później żałować słów, które wypowiedziałeś?

Czy przeżywałeś bezsilność i zakłopotanie, kiedy nie mogłeś nagrodzić lub docenić dobrego pracownika, bo wydawało Ci się, że nie masz do tego żadnych środków?

Czy starałeś się pomagać swoim podwładnym w załatwianiu ważnych dla nich sprawy, a oni w ogóle nie okazywali wdzięczności, ponieważ uważali, że to im się należy i nawet eskalowali roszczenia?

Czy byłeś zły, bezradny lub zniechęcony, wysłuchując od swoich ludzi potoku narzekań: „Tak dłużej nie da się pracować. Co oni w tej centrali znów wymyślili? To się na pewno nie uda. U konkurencji jest lepiej".

Czy zdarzało Ci się, że musiałeś rozstrzygać konflikty w zespole, a czułeś się niewygodnie w roli sędziego, bo nie wiedziałeś, komu przyznać rację?

Czy zależy Ci, żeby mieć bardziej odpowiedzialnych i samodzielnych pracowników, a nie wiesz, jak to zrobić, bo Twoje mowy wychowawcze i płomienne apele przestały już działać?

Jeżeli chociaż na część tych pytań Twoja odpowiedź brzmi: *Tak* — to napisaliśmy tę książkę dla Ciebie. Staramy się w niej dostarczyć konkretne narzędzia postępowania w trudnych i typowych dla szefa sytuacjach, z uwzględnieniem mechanizmów psychologicznych, o których zbyt często zapominamy. Chcemy także podzielić się naszymi refleksjami i przedstawić filozofię zawodu szefa, która może być użyteczna w specyficznych polskich warunkach. Robimy to w oparciu o nasze

dziesięcioletnie doświadczenia szefów i właścicieli kilku firm, praktykę terapeutyczną oraz dwunastoletni okres szkolenia kadry kierowniczej.

Napisaliśmy tę książkę, mając świadomość, że razem z Tobą jesteśmy pierwszym pokoleniem szefów w naszej aktualnej rzeczywistości i w związku z tym musimy tworzyć nowe standardy tego zawodu, bo, naszym zdaniem, szef — to zawód, a nie powołanie lub nagroda za zasługi.

W kontakcie z podwładnymi codziennie spotykamy się z sytuacjami, które nas stresują. Musimy podejmować trudne decyzje, egzekwować wykonanie poleceń, oceniać pracowników, karać i nagradzać, rozwiązywać konflikty, motywować. Kiedy działamy pod wpływem silnego stresu, to zazwyczaj rozwiązujemy trudne sprawy w sposób mało dla nas korzystny, jakby emocje odbierały nam rozsądek i możliwość racjonalnego myślenia. Zrozumieliśmy, że wyjściem z tej pułapki może być stworzenie i opanowanie bezpiecznych standardów działania w powtarzających się, ale kłopotliwych dla szefa relacjach z podwładnymi.

Standard szefowski to jasny algorytm działania, rozpisany na odpowiednie kroki i proste zdania, do użycia w konkretnej sytuacji z pracownikiem. Chodzi o to, aby można było zastosować go, kiedy chronimy interesy szefa, nawet gdy miotają nami bardzo destrukcyjne uczucia.

Każda firma wprowadza szereg procedur, które mają porządkować organizację pracy. Są to na przykład: karty ocen podwładnych, sposób przepływu dokumentów, wzory raportów, procedury podejmowania decyzji finansowych. Takimi

sprawami nie zamierzamy zajmować się w tej książce. Interesują nas użyteczne dla szefa algorytmy działania w trudnych i powtarzających się sytuacjach z podwładnymi.

Chcemy zaproponować Ci psychologiczne standardy, czyli konkretne i bezpieczne dla interesów szefa sposoby zachowania, wypełniając lukę w tym zaniedbanym, według nas, obszarze.

Zapewniamy jednocześnie, że nie uważamy standardów za jedyny lub najlepszy sposób reagowania w każdej sytuacji. Nie jesteśmy zwolennikami ich niewolniczego stosowania. Można z nich skorzystać w tych momentach, w których przeżywasz lęk lub złość, w głowie szaleje Ci „Kaczor Donald " i wszelkie próby twórczych zachowań mogą skończyć się tragicznie. Wierzymy, że kiedy czujesz się bezpieczny i pewny siebie, to nawet w najtrudniejszych momentach życia szefowskiego znajdziesz lepsze i ciekawsze rozwiązania niż gotowe standardy.

Kiedy zaczęliśmy stosować stworzone przez nas algorytmy, zdaliśmy sobie sprawę, że stoi za nimi ważna filozofia. Chcemy mieć odpowiedzialnych, samodzielnych, zmotywowanych oraz lojalnych pracowników i dlatego logika używanych przez nas standardów jest związana z tymi wartościami. Tak więc, nasza książka będzie również o tym, jak uczyć się samodzielności i odpowiedzialności w roli szefa oraz jak kształtować te postawy u podwładnych.

Mamy nadzieję, że specyfiką tej książki jest to, iż odnosi się ona do polskiej rzeczywistości. Pisząc ją, byliśmy świadomi, że nie da się przenieść do nas wielu wzorców działania, które są skuteczne w krajach bogatych, z ustabilizowanym rynkiem, a przede wszystkim różniących się od Polski kulturowo. Większość literatury z zakresu zarządzania i motywowania to tłumaczenia z języka angielskiego, dlatego wszystkie przywołane przez nas przykłady dotyczą polskich szefów i polskich podwładnych.

2

Exposé szefa

Przedstaw podwładnym swoje reguły.
Nie skazuj ich na domysły,
bo powinni wiedzieć, co jest dla ciebie ważne
i jak zamierzasz ich motywować

Zdecydowaliśmy się rozpocząć tę książkę od exposé szefa, ponieważ jesteśmy przekonani, że jest ono naturalnym początkiem budowania właściwej relacji szef — podwładny. Bezpośrednim powodem stworzenia tego algorytmu było kilka zaskakujących sytuacji.

Wiele lat temu dyrektor generalny pewnej dużej firmy handlowej poprosił nas o pomoc.

W jednym z regionów wybuchł ostry konflikt między szefem regionalnym a kierownikami średniego szczebla. Większość z nich domagała się natychmiastowego zwolnienia przełożonego, twierdząc, że jest niesprawiedliwy i nie potrafią z nim współpracować. Złożyli również petycję w tej sprawie na ręce generalnego.

Nasz zleceniodawca chciał, byśmy spróbowali załagodzić zaistniały konflikt, ale przede wszystkim zależało mu na zrozumieniu jego źródeł. Wiedział, jako mądry i doświadczony szef, że przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji w tak delikatnej materii musi rozpoznać motywacje i interesy zwaśnionych stron. Wierzył, że dzięki diagnozie tej trudnej sytuacji może znaleźć sensowne rozwiązanie i uniknąć podobnych konfliktów w innych regionach.

www.ebook4all.pl

Po kilku roboczych spotkaniach z zespołem kierowniczym napisaliśmy raport, którego wnioski były dla nas dużym zaskoczeniem. Istniało wiele powodów konfliktu, ale jego głównym źródłem było pewne bardzo istotne nieporozumienie. Szef regionalny, walcząc o swoją pozycję i wywiązanie się z trudnych zadań sprzedażowych, na zebraniach roboczych i w rozmowach telefonicznych akcentował tylko jeden temat: cele handlowe i wielkość sprzedaży, czyli „słynny" target. Mówił, że dla niego tylko to się liczy. I podwładni mu uwierzyli. Sądzili, że ci, którzy uzyskają najlepsze wyniki handlowe, będą wyróżniani i nagradzani. Walczyli o jak najwyższą sprzedaż i uznanie szefa, domagając się jednocześnie od niego różnych trudnych działań. Zwłaszcza najlepsi handlowcy wywierali presję na przełożonego, aby nakłonił centralę do obniżenia wymagań oraz uzyskał zgodę na dodatkowe promocje, gadżety i środki na reklamę. W trakcie spotkań regionalnych ciągle marudzili i narzekali, że narzucone limity sprzedaży są nierealistyczne, że centrali ktoś powinien wybić z głowy takie bezsensowne pomysły, że więcej nie da się już zrobić.

I mimo takiej krytycznej postawy — osiągali w grupie najlepsze wyniki handlowe.

Nie spotykały ich jednak spodziewane nagrody. Ku ich zdumieniu, szef wyróżniał i doceniał, a nawet awansował, dwóch bardzo przeciętnych kierowników sprzedaży. Pojawiły się więc podejrzenia i oskarżenia o kumoterstwo, niesprawiedliwość, lewe układy lub ciemne interesy. Konflikt narastał przez ponad rok. Oczywiście, nikt nie miał odwagi zapytać wprost, o co tak naprawdę chodzi. Na koniec część podwładnych, nękana ponurymi podejrzeniami, napisała list do dyrektora generalnego z żądaniem zwolnienia niesprawiedliwego szefa.

Zrozumieliśmy istotę tego konfliktu, kiedy udało nam się wydobyć od szefa regionu prawdziwą hierarchię wartości, którą kierował się przy ocenie podwładnych. Okazało się, że

www.ebook4all.pl

zdecydowanie nie akceptuje wśród pracowników narzekania bez pomysłów rozwiązań oraz roszczeniowych zachowań. Natomiast najbardziej ceni sobie postawę, którą nazwał lojalnością. Rozumiał ją jako wsparcie w trudnych momentach, okazywanie optymizmu i wiary w sukces oraz demonstrowanie zaangażowania.

Lubił w związku z tym, kiedy podwładni mówili do niego: „Szefie, jakoś sobie poradzimy. Będziemy walczyć. Możesz na nas liczyć. Wiemy, że to centrala, a nie ty, ustala targety, i narzekanie nic tu nie da. Spróbujemy wspólnie wykonać ten trudny plan".

Jak domyślasz się, Czytelniku, tych dwóch przeciętnych kierowników właśnie w ten sposób deklarowało swoje wsparcie. Dlatego w oczach przełożonego zasługiwali na wyróżnienie, mimo gorszych wyników handlowych. Jednak inni pracownicy, nie rozumiejąc systemu wartości swojego szefa, uważali jego postępowanie za niesprawiedliwe, ponieważ mówił tylko o wielkości sprzedaży jako głównym kryterium oceny podwładnych.

www.ebook4all.pl

Każdy szef może kierować się dowolnym systemem wartości. Ty, oczywiście, też. Jeżeli jednak chcesz uniknąć przykrych nieporozumień z pracownikami, musisz jasno wyartykułować, na czym Ci zależy. Sprawdź, czy potrafiłbyś w tej chwili precyzyjnie określić, sam dla siebie, listę zachowań, których nie tolerujesz u swoich podwładnych, a także pulę postaw, które najbardziej w nich cenisz.

My w owym czasie dziwiliśmy się opisywanemu tutaj szefowi, że nie potrafił przedstawić zespołowi tak prostej sprawy jak hierarchia zasad, którymi się kieruje. Byliśmy przekonani, że nasi pracownicy doskonale znają wartości swoich szefów. Tym bardziej zrobiło nam się wstyd, kiedy pewnego razu przyszedł do nas zmartwiony i zaniepokojony podwładny, do którego obowiązków należało prowadzenie szkoleń, ale także sprzedaż usług naszej firmy. Pracował u nas od pół roku i byliśmy z niego całkiem zadowoleni. Trudno mu było zacząć rozmowę, ale wreszcie powiedział: „Panowie, wy mnie chyba zaraz zwolnicie, bo do tej pory nie udało mi się sprzedać żadnego szkolenia i nie podpisałem z klientem ani jednego kontraktu".

Zrobiło się nam głupio, bo zrozumieliśmy, że popełniliśmy podobny błąd jak szef, któremu próbowaliśmy wcześniej pomagać. Oczywiście, nie mieliśmy najmniejszego zamiaru zwalniać tego pracownika. Naraziliśmy go jednak na wiele trudnych przeżyć, nie mówiąc mu jasno na początku współpracy, na czym nam najbardziej zależy w jego kontaktach handlowych i co szczególnie będziemy doceniać u młodego pracownika.

On także był przekonany, że wielkość sprzedaży jest dla szefów najważniejsza, choć to nie była prawda. Wydawało nam się absolutnie oczywiste, że podwładny wie, iż najbardziej zależy nam na jego właściwej postawie handlowej, na budowaniu pozytywnych relacji z klientami i rozumieniu ich potrzeb. Wierzyliśmy, że taka postawa musi w konsekwencji przynieść również efekty sprzedażowe i jest dla nas w dłuższej perspektywie bardzo opłacalna. Na pewno, kierując się takimi wartościami, nie zamierzaliśmy karać pracownika za brak podpisanych kontraktów. Powinniśmy mu tylko o tym wszystkim powiedzieć.

Podjęliśmy wtedy decyzję, że przygotujemy, wygłosimy i dostarczymy na piśmie każdemu pracownikowi nasze pierwsze szefowskie exposé. Sformułowaliśmy w nim nasze granice

www.ebook4all.pl

i preferencje. Wedle hierarchii nazwaliśmy zachowania, których nie zamierzamy tolerować i postawy, które będziemy szczególnie doceniać.

Poczuliśmy wyraźnie, że największą zaletą exposé jest to, iż podwładni czują się bezpieczniej, znając reguły, którymi kieruje się ich przełożony. Natomiast szefowi wystąpienie tego typu pozwala jasno określić swoje wartości i konsekwentnie postępować przy motywowaniu członków własnego zespołu.

Uświadomiliśmy też sobie, że **wielkim zagrożeniem dobrej relacji szef — podwładny jest mechanizm projekcji**. Polega on na tym, że każdy z nas w momentach stresu, lęku lub złości w sposób uproszczony przypisuje innym złe intencje i nieprawdziwe motywacje. Jeżeli szef będzie unikał jasnego nazywania swoich wartości, granic lub potrzeb, to, zgodnie z tym mechanizmem, nie może liczyć na to, że podwładni domyślą się, o co naprawdę mu chodzi.

Natomiast może być pewien, że wiele tych spraw zostanie odczytanych fałszywie, co w efekcie doprowadzi do nieporozumień i konfliktów w zespole oraz do osłabienia motywacji.

Zagrożenia wynikające z mechanizmu projekcji są tak poważne i destrukcyjne w relacji szefa z pracownikami, że w naszej książce wielokrotnie będziemy powracać do tego tematu.

Przez ostatnie lata, prowadząc szkolenia dla kadry menedżerskiej, wysłuchaliśmy wielu exposé. Zrozumieliśmy, jak bardzo szefowie mogą różnić się w tym, co jest dla nich ważne. I mają do tego pełne prawo. Ale ich podwładni nie powinni być skazani na domysły w tej sprawie.

Kiedyś byliśmy świadkami następującego zdarzenia. W pewnej firmie powstał zespół do sprzedaży kolejnego produktu. Aby wzmocnić nowy dział, dyrektor naczelny przeniósł do niego najlepszego handlowca ze struktury już istniejącej. Po trzech miesiącach nowy kierownik postanowił zwolnić tego

www.ebook4all.pl

pracownika za brak kompetencji i niewłaściwą postawę wobec klientów. Dyrektor był zdumiony, a cały problem tkwił w różnicy wartości ważnych dla szefa.

Pierwszy przełożony handlowca najbardziej cenił u swoich podwładnych entuzjazm, przebojowość i odporność na krytykę klientów. Nie przywiązywał natomiast większej wagi do spraw organizacyjnych. Nowa szefowa przebojowego handlowca oczekiwała od swoich podwładnych przede wszystkim systematyczności, dokładnych i terminowych raportów oraz łagodnej i rzetelnej pracy z klientem. Nie chciała tolerować w swoim zespole pracownika, który nie dotrzymywał ustalonych terminów, a na klientów wywierał presję.

Naszym zdaniem, w tym całym zamieszaniu najbiedniejszy był pracownik. Nie mógł zrozumieć, dlaczego z wzorowego i chwalonego sprzedawcy stał się nagle czarną owcą w nowym zespole. Gdyby szefowa na początku współpracy jasno przedstawiła swoje reguły i kryteria oceny podwładnych, to koszty obu stron na pewno byłyby mniejsze.

Jest kilka ważnych momentów, kiedy exposé jest wręcz niezbędne, oto one:

- szef tworzy nowy zespół,
- szef z zewnątrz obejmuje kierownictwo istniejącej grupy,
- ktoś awansuje i zaczyna zarządzać swoimi dawnymi kolegami,
- przełożony zatrudnia nowego pracownika,
- szef lub firma zmieniają hierarchię wartości i priorytety działania.

Kiedy szef buduje od podstaw nowy zespół, ma niepowtarzalną szansę wprowadzenia przez exposé swoich reguł i wartości, które nowi pracownicy przyjmą z wdzięcznością. Członkowie grupy, która dopiero powstaje, potrzebują jasnych

i przejrzystych reguł działania. Dzięki temu wzrasta ich poczucie bezpieczeństwa, więc na pewno nowo przyjęci pracownicy nie będą z warunkami przełożonego walczyć i dyskutować. Zasady szefa przyjmują jako coś naturalnego i oczywistego, więc istnieje duża szansa, że będą je długo respektować.

Przyjście nowego przełożonego do starego zespołu jest sytuacją trudną psychologicznie dla obu stron. Szef obawia się, jak zostanie przyjęty, czy poradzi sobie z nowymi zadaniami i jak wypadnie na tle swojego poprzednika.

Podwładni, bojąc się nadchodzących zmian, często idealizują dotychczasowego kierownika, bo nie wiedzą, czy spotkają się z akceptacją nowego. Ta pełna niepokoju atmosfera często prowadzi do wzajemnych projekcji i konfrontacji. Exposé szefa może pomóc w zredukowaniu lęków i przyspieszyć ponowną konsolidację zespołu.

W szczególnie trudnej sytuacji jest szef, który wyrósł z zespołu dawnych kolegów. Jeszcze wczoraj był kumplem, a dziś jest już w roli szefa, który musi zbudować nowe relacje i swój autorytet. W naszym przekonaniu nie można być szefem i kumplem jednocześnie. Podwładni często sugerują, że woleliby mieć przyjacielskie układy ze swoim przełożonym. Nie wierz im. Nie ulegaj tej pokusie, bo jedno mówią, a drugie czują. Czy chciałbyś, żeby Twój szef żalił się z powodu kłopotów rodzinnych, narzekał na firmę i innych kierowników lub plotkował na temat członków Twojego zespołu? Przecież w przyjaźni to wszystko jest dopuszczalne.

A jak zabierzesz się do karania dobrego kumpla lub przyjaciela?

Szef ma być autorytetem i oparciem. Ma chronić swoich pracowników przed destrukcyjnymi i demobilizującymi informacjami, pełniąc funkcję swoistego filtra. Właściwa, profesjonalna relacja szef — podwładny może być życzliwa i partnerska

(jak między dwojgiem dorosłych ludzi), ale nie powinna być zbyt koleżeńska. Przecież koledze nie można wydawać poleceń służbowych.

Wygłoszenie exposé wydaje się niezbędnym elementem osadzania się w nowej roli oraz budowania nowego układu między szefem i jego dawnymi kolegami.

Kiedy zatrudniasz pracownika, pamiętaj, że potrzebuje on zrozumieć reguły, które obowiązują w nowym dla niego miejscu. Dzięki temu może poczuć się bezpieczniej w relacji z szefem i zespołem oraz nie narazi się na popełnianie niepotrzebnych błędów. Nie będzie też działał pasywnie i asekurancko. Swoje exposé możesz wygłosić w cztery oczy, ale kiedy uczynisz to na forum grupy, przypomnisz „starym" pracownikom obowiązujące reguły.

Szefowskie exposé to nie jest dekalog. Może ulegać zmianom, które związane są z nowymi wyzwaniami i wymaganiami firmy lub z doświadczeniami zdobytymi przez szefa. To jest normalne. Trzeba tylko jak najszybciej poinformować podwładnych o zmianie własnej hierarchii wartości lub o pojawieniu się w firmie nowych priorytetów.

Chcemy podkreślić jeszcze inne ważne korzyści wynikające z wygłoszenia exposé. Trudno budować sensowny system motywacyjny bez precyzyjnego określenia zasad, którymi szef będzie się kierował, na przykład podczas karania i nagradzania. Poza tym, wystąpienie tego rodzaju obliguje przełożonego do większej konsekwencji w wymierzaniu sankcji i docenianiu pracowników. W ten sposób zapowiada przecież, że nie będzie przymykał oczu na pewne szkodliwe dla niego zachowania i obiecuje, że nagrodzi wyróżniające się postawy. A obietnica szefa zobowiązuje.

Większość szefów ma kłopot z karaniem lub nagradzaniem swoich pracowników. Niezależnie od powodów tych trudności mogą pomóc sobie sami w przekroczeniu oporu psychologicznego przed wykonywaniem tych niezbędnych działań motywacyjnych. Pomocą może być właśnie wygłoszenie exposé i zapowiedź, że wyciąganie pozytywnych lub negatywnych konsekwencji wobec podwładnych nie będzie sprawą okazjonalną.

Jak wygłosić exposé?

To szczególne wystąpienie szefa powinno składać się z kilku zwięzłych części, których logika zawiera się w klasycznej formule: wstęp — rozwinięcie — zakończenie. A oto one:

- **przedstawienie intencji**, które wyjaśniają powód wygłoszenia przez szefa exposé,
- **określenie minimalnych granic**, czyli wymiernych zachowań, których szef nie zamierza tolerować,
- **nazwanie maksymalnych preferencji**, czyli postaw i zachowań wykraczających ponad obowiązek, za które szef będzie szczególnie doceniał,
- **zamknięcie exposé** i zaproszenie do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości.

Intencje szefa dotyczące jego exposé

Sytuacja wygłaszania exposé jest i dla szefa, i dla podwładnych trudna emocjonalnie. Przełożony boi się ataku, usztywnia się i nie pokazuje swojej ludzkiej twarzy, a pracownicy z niepokojem domyślają się, do czego on zmierza i dlaczego właśnie teraz im to mówi. W związku z tym istnieje duże ryzyko pojawienia się mechanizmu projekcji, czyli przypisania szefowi nieadekwatnych i złych intencji: „Chce nam przykręcić śrubę. Władza uderzyła mu do głowy i pokazuje swoją siłę. Chyba mu podpadliśmy". Jeśli jasno i szczerze określisz najważniejsze motywy swojego wystąpienia, to podwładni nie będą mieli zbyt dużo miejsca na projekcje i wzrośnie szansa na właściwe przyjęcie Twojego exposé przez zespół.

Nowy przełożony może rozpocząć swoje wystąpienie na przykład tak:

„Dzień dobry. Witam mój nowy zespół. Od tygodnia jestem waszym nowym szefem. Nie jest to dla mnie łatwa sytuacja, a wy zapewne też nie wiecie, czego się po mnie spodziewać. Zależy mi, żebyście wiedzieli, czym będę kierował się przy ocenie waszej pracy. Chcę także uniknąć niepotrzebnych konfliktów i nieporozumień. Zależy mi również, żebyście w naszych wzajemnych relacjach nie byli skazani na domysły. Dlatego, na początku naszej współpracy, zdecydowałem się powiedzieć wam jasno, jakich zachowań na pewno nie będę tolerował oraz jakie postawy cenię sobie najbardziej i za co w związku z tym będę nagradzał".

Młody szef, który awansował z grona dawnych kolegów, może przedstawić intencje swojego exposé następująco:

„Do wczoraj byłem waszym kolegą. Od dzisiaj jestem waszym szefem. Chcę, żebyście wiedzieli, że nie jest to dla mnie łatwa sytuacja. Z jednej strony nie chcę, żebyście posądzali mnie o to, że się zmieniłem, że stałem się zarozumiały i nie rozumiem waszych kłopotów. Z drugiej strony chcę się jak najlepiej wywiązać ze swoich zadań w nowej roli. Wiem także, że w roli szefa będę reprezentował również inne interesy niż do tej pory. Chcę tę nową sytuację uczynić możliwie jasną i dlatego zdecydowałem się powiedzieć, jakimi zasadami będę kierował się jako wasz przełożony".

Kiedy przyjmujesz nowego pracownika do starego zespołu, swoje exposé możesz rozpocząć na przykład w taki sposób:

„Panie Mietku. Jest pan od kilku dni w naszym zespole. Pamiętam, jak trudne były dla mnie pierwsze chwile w nowej pracy. Chcąc panu ułatwić sytuację i dać większe poczucie bezpieczeństwa, postanowiłem przedstawić moje najważniejsze szefowskie reguły. Przy okazji będzie to przypomnienie dla pozostałych członków zespołu".

Minimalne granice szefa

Po przedstawieniu intencji możesz przejść do określenia swoich najważniejszych granic. Zachęcamy, abyś mówił krótkimi zdaniami, które mają być oznajmieniem Twojej decyzji, a nie początkiem wychowawczego przemówienia. Każde zdanie rozpoczynaj od jednoznacznych sformułowań, które zapowiadają negatywne i nieuchronne konsekwencje dla podwładnych za przekroczenie wyznaczonej przez Ciebie granicy. Oto one:

„Nie będę tolerował...".
„Będę wyciągał konsekwencje...".
„Będę wymierzał sankcje...".
„Będę karał...".

Niektórzy przełożeni uciekają od jasnej formuły, która zapowiada sankcje, do ogólnikowych pouczeń i próśb. Podczas zazwyczaj przydługiego exposé używają zwrotów: „Niedopuszczalnym jest, musicie o tym koniecznie pamiętać, proszę was, abyście wzięli to sobie do serca, dobro firmy wymaga...". I tak dalej. Nie polecamy ucieczki tego rodzaju. Obniża to Twój autorytet, bo pokazujesz podwładnym, że nie jesteś stanowczy, boisz się konfrontacji i wyciągania konsekwencji.

Exposé to nie jest zbiór pobożnych życzeń, lecz wyraźnie przekazywana decyzja. Minimalne granice określone przez szefa muszą odnosić się do konkretnych i wymiernych zachowań, a nie do ogólnych postaw.

Wielu szefów ma tendencję do mówienia: „Będę karał za głupotę, notoryczne spóźnialstwo, bałaganiarstwo, niekompetencję, nielojalność, brak współpracy, koleżeńskości i sumienności albo za zbyt małą kreatywność i samodzielność".

Ciekawe, skąd biedni podwładni mają wiedzieć, czy już są nielojalni, czy głupi? W jaki sposób mogą się zorientować, czy przekroczyli granicę odpowiedniej dla szefa kompetencji lub samodzielności? Co jest wymiernym i jednoznacznym wyznacznikiem złożonych postaw, takich jak koleżeńskość, inicjatywa, odpowiedzialność czy kreatywność? Dlatego, aby uniknąć nieporozumień w przyszłości, w tej części exposé odnoś się do konkretów.

„Nie będę tolerował **nieterminowego wykonywania poleceń służbowych.**
Będę wymierzał sankcje **za odmowę pomocy koledze.**
Będę wyciągał konsekwencje **za powtarzanie tych samych błędów.**
Będę karał **za podawanie nieprawdziwych danych w raportach.**
Nie będę tolerował **marudzenia i narzekania, bez pomysłów na rozwiązanie problemu."**

Szefowie często traktują swoich pracowników jak rodzice dzieci. Im bardziej przełożony prezentuje postawę rodzicielską, tym bardziej podwładni zachowują się jak nieodpowiedzialne dzieci — przekomarzają się i dyskutują, zadają „podchwytliwe" pytania lub obrażają się.

Dlatego podczas exposé nie pouczaj podwładnych, nie wygłaszaj mowy wychowawczej i nie staraj się złagodzić tego fragmentu swojego wystąpienia, który dotyczy karania. Twój przekaz ma mieć formę przemyślanej decyzji.

Exposé to także nie najlepszy czas na mowy ideologiczne i dygresje, bo najczęściej usypiają one słuchaczy i osłabiają siłę przekazu. Wystąpienie szefa powinno zawierać kilka prostych i krótkich zdań, aby ich sens i znaczenie zapadły jak najlepiej w pamięć podwładnych. W części dotyczącej Twoich minimalnych granic powinna być to wyraźna zapowiedź konsekwencji ponoszonych za naruszenie wyznaczonych norm.

Maksymalne preferencje szefa

W tej części wystąpienia mówisz o pożądanych przez Ciebie zachowaniach i postawach. Gdybyś chciał wyliczyć wszystkie zachowania, które są przejawem postaw, takich jak samodzielność, odpowiedzialność czy kreatywność, to powstałaby dramatycznie długa, a i tak niekompletna lista. Kiedy będziesz konsekwentnie nagradzał różne przejawy pewnej postawy, podwładni nauczą się, na czym Ci zależy i czym mogą zasłużyć sobie na docenienie. Proponujemy, aby podczas przedstawiania listy najważniejszych preferencji, użyć następujących początkowych fraz zdań.

„Szczególnie będę wyróżniał **nowe pomysły, które przyczynią się do usprawnienia pracy zespołu.**
Najbardziej będę doceniał **pomoc okazywaną kolegom.**
Będę nagradzał **za dyspozycyjność i zaangażowanie.”**

W naszym przekonaniu nagradzanie jest o wiele ważniejszym i skuteczniejszym sposobem motywowania podwładnych niż karanie. Jeżeli zgadzasz się z nami, podkreśl to w swoim exposé. Powiedz, że wolisz nagradzać niż karać. Powiedz,

że wierzysz w korzyści wynikające z kilku ważnych dla Ciebie postaw. Podkreśl, że będziesz przywiązywał szczególną wagę do różnych sposobów doceniania tych, którzy robią więcej niż wynika to z ich zakresu obowiązków. Dzięki temu złagodzisz również obawy podwładnych, które mogły pojawić się, kiedy mówiłeś o minimalnych granicach i karaniu.

Pozytywne wzmocnienia pozwalają budować w zespole postawy ważne dla szefa, a negatywne konsekwencje mają tylko zniechęcać podwładnych do zachowań, które są dla szefa szkodliwe. Nie zbudujesz niczego ważnego, stosując tylko kary.

Zakończenie exposé

Podczas tego szczególnego wystąpienia nie są potrzebne ozdobne podsumowania. Przekazałeś swoje najważniejsze reguły w formie decyzji, więc powinieneś upewnić się, czy zostałeś właściwie zrozumiany przez pracowników. Nie pytaj ich o opinie lub wątpliwości i nie otwieraj dyskusji nad sensem Twojego exposé. Nie pytaj: „I co o tym sądzicie? Czy macie jakieś uwagi i zastrzeżenia? Zapraszam do dyskusji", bo obróci się to przeciwko Tobie.

Zamiast tego pomóż podwładnym doprecyzować to, czego nie rozumieją, żeby nie mieli wątpliwości, za co na pewno będą przez Ciebie karani i nagradzani. Możesz zakończyć tak:

„Czy coś nie jest jasne?
Czy powinienem coś dodać, aby moje reguły były dla was zrozumiałe?"

Nie daj się zbić z tropu, jeśli ktoś z zespołu będzie wygłaszał złośliwe komentarze lub zadawał podchwytliwe, pozornie logiczne pytania. Nie dyskutuj, nie przekonuj, nie obrażaj się — tylko spokojnie i konkretnie doprecyzuj swoje reguły oraz nazwij ważne interesy, które chcesz w ten sposób chronić.

Wierzymy, że exposé to ważny element w budowaniu jasnej i bezpiecznej relacji między szefem a podwładnym. To również bardzo ważny krok w motywowaniu pracowników, ponieważ jest bazą do budowania konsekwentnego systemu kar i nagród.

Przykładowe exposé szefa

„Proszę państwa. Podczas tego krótkiego spotkania chciałem przedstawić moje exposé. Chcę powiedzieć, jakich zachowań nie będę tolerował, a jakie postawy będę szczególnie doceniał. Pracujemy już wspólnie kilka lat. Przez ten czas zmieniło się trochę w naszej firmie, a do zespołu doszło kilka nowych osób. Zdałem sobie ostatnio sprawę, że nigdy nie powiedziałem wam wprost o moich regułach szefowskich. Chcę określić, co jest dla mnie ważne, abyście nie byli skazani na domysły i nie podejrzewali mnie o brak konsekwencji i niesprawiedliwe traktowanie. Wierzę, że dzięki temu lepiej ochronię moje ważne interesy. Przedstawię teraz listę zachowań, za które na pewno będę karał, bo przynoszą skutki negatywne dla mnie. Nazwę także postawy, które na pewno będę doceniał, gdyż są one korzystne dla mnie, zespołu i firmy. *(Przełożony określił cel spotkania i nazwał swoje intencje, bez dętej ideologii i długiego wstępu)*

Szczególnie surowo będę karał za podawanie nieprawdziwych i niekompletnych danych we wszelkich raportach i sprawozdaniach.
Będę wymierzał dotkliwe sankcje za niedotrzymanie umówionych terminów realizacji zadań, bez wcześniejszego uzgodnienia ze mną korekty harmonogramu.
Na pewno będę wyciągał konsekwencje za obsługę klienta poniżej naszego obowiązującego standardu i z pominięciem istniejących procedur współpracy.
Będę wyciągał konsekwencje za krytykę podjętych już i wcześniej przedyskutowanych decyzji, bez propozycji konkretnych rozwiązań zaistniałego problemu.
Nie będę tolerował odmowy pomocy koledze.
Nie będę tolerował obgadywania członków zespołu za ich plecami.
(Szef przedstawił swoją listę minimalnych granic w sposób zwięzły i precyzyjny, bez uciekania się do dygresji, zbędnych przykładów i pouczania podwładnych)
Zapewniam was, że wolę nagradzać niż karać, bo wierzę, że rozwój i sukces buduje się na pozytywnych wzmocnieniach. W związku z tym zamierzam konsekwentnie doceniać kilka najważniejszych dla mnie postaw.
Najbardziej będę doceniał samodzielność i inicjatywę w wykonywaniu powierzonych zadań.
Będę też bardzo doceniał postawę odpowiedzialności i poszukiwania realistycznych rozwiązań w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych.

Szczególnie będę wyróżniał za pomoc młodszym kolegom w szybkim osiąganiu biegłości zawodowej. Będę wyróżniał za kreatywność w zdobywaniu nowych klientów.
Będę nagradzał za gotowość do inwestowania swojego prywatnego czasu w rozwój umiejętności zawodowych.
(Nadanie rangi postawom najbardziej pożądanym przez szefa. Pada zapowiedź nagradzania, a siła przekazu nie jest rozmyta przez ogólniki i powoływanie się na „dobro firmy")
...To już wszystko z mojej strony. Czy coś nie jest jasne? Czy powinienem coś doprecyzować?"

Uwagi i komentarze do szefowskiego exposé

✔ Uważaj, aby lista minimalnych granic i zachowań, za które będziesz karał, nie była dłuższa od listy maksymalnych preferencji. Jeżeli zachwiejesz proporcje, to u podwładnych powstanie wrażenie, że przede wszystkim będą kontrolowani, ścigani i rozliczani, a kary są głównym narzędziem motywacji używanym przez szefa.

✔ Exposé należy do tych sytuacji w życiu szefa, które są wystąpieniem-monologiem, a nie dialogiem z pracownikami. W związku z tym możesz, a nawet musisz, przygotować się do niego.

Zachęcamy Cię, abyś wypowiedział kilka razy przygotowany wcześniej tekst treningowo, korzystając z dyktafonu lub życzliwych odbiorców. Mów krótkimi zdaniami, żeby ewentualna trema podczas prawdziwego exposé, nie zmieniła jego sensu.

- ✔ Nie czytaj wszystkiego z kartki, aby nie tracić kontaktu ze słuchaczami i nie osłabiać siły swojego wystąpienia.

- ✔ Ogranicz exposé do kilku najistotniejszych dla Ciebie punktów, bo nie będziesz w stanie zapamiętać większej ilości, a tym bardziej konsekwentnie zareagować w przyszłości na zachowania podwładnych. Pamiętaj, że exposé szefa to nie jest przypomnienie regulaminu pracy i zakresu obowiązków. Jest to zbiór Twoich najważniejszych zasad i wartości oraz zapowiedź pozytywnych i negatywnych konsekwencji.

- ✔ Nie wygłaszaj exposé w sposób pośpieszny, byle gdzie i byle jak. Nie łącz tego wystąpienia z innymi ważnymi lub odświętnymi momentami w życiu firmy, bo wywołasz zgrzyt i zakłopotanie.

  Kiedyś jeden z restauratorów postanowił wygłosić exposé przed rozpoczynającą się Wigilią dla swoich wszystkich pracowników z kilku restauracji. Zaczął od mocnego tekstu: „Na wstępie zapowiadam, że będę surowo karał za złodziejstwo". Atmosfera spotkania stała się ciężka i niezręczna, a Wigilia skończyła się bardzo szybko.

- ✔ Nie przypisuj określonych kar i nagród do konkretnych zachowań lub postaw. Nie pozwól, aby podwładni wpuścili Cię w pułapkę tworzenia specyficznego „cennika" za konkretne wykroczenia lub zasługi.

  Jeden z szefów zapowiedział w exposé, że na pewno zwolni każdego, kogo przyłapie na jakiejkolwiek kradzieży. Otarł się o bankructwo, ponieważ chcąc być konsekwentnym, zwolnił za bardzo drobną kradzież kluczowego w firmie pracownika.

  Nie wiąż sobie rąk ostatecznymi deklaracjami, bo przecież zdążysz adekwatnie dopasować rodzaj kary lub nagrody do człowieka, sytuacji i Twoich aktualnych możliwości.

Podczas exposé zawsze możesz podkreślić wagę jakiejś postawy, używając sformułowania: „Będę karał bardzo surowo**...** do zwolnienia *włącznie*".

3

Karanie

Motywuj swoich podwładnych jak dorosły,
a nie jak rodzic

Logiczną konsekwencją wygłoszonego exposé jest konieczność wymierzania sankcji za przekroczenie granic i nagradzania podwładnych za postawy ważne i pożądane dla szefa. W naszym przekonaniu motywację buduje konsekwencja przełożonego, a nie wielkość kar lub nagród.

Do tej pory na warsztatach *Psychologia szefa* gościliśmy kilka tysięcy uczestników. Kiedy przygotowywali się oni do exposé, prawie zawsze pojawiały się wątpliwości: „Jak karać i nagradzać, skoro nie mamy odpowiednich narzędzi? Ile razy można zwracać podwładnemu uwagę, opieprzać go albo straszyć wyrzuceniem z pracy? W jaki sposób doceniać ludzi, skoro brakuje pieniędzy nawet na bieżącą działalność?".

Rozumiemy te obawy i dlatego za każdym razem wspólnie przygotowujemy długą listę możliwych sposobów docenienia pracownika oraz wykonalnych dla szefa sankcji i dolegliwości.

Jesteśmy przekonani, że przełożony musi mieć do dyspozycji co najmniej kilkanaście nieregulaminowych kar i kilka razy więcej różnych form nagradzania. Bez takich narzędzi nie jest możliwe bieżące motywowanie podwładnych.

W Polsce obserwujemy niekorzystną tendencję do zastępowania codziennej motywacji systemem okresowych ocen lub tabelą punktów ujemnych i dodatnich. Według nas są to dwie

zupełnie różne sprawy. System ocen i punktacja ma służyć przekazywaniu informacji oraz rozwojowi zawodowemu. Natomiast bieżące karanie i nagradzanie ma zniechęcać pracowników do pewnych zachowań lub wzmacniać postawy najbardziej pożądane przez szefa.

W niektórych firmach system punktowy został doprowadzony do absurdu. Wygodni kierownicy zaczęli „zerować" wpadki i zasługi swoich podwładnych, próbując uciec od codziennego trudu karania i nagradzania. Psychologiczny efekt takich działań sugestywnie obrazuje jedna z anegdot o bacach.

Dwóch górali wybrało się na dłuższą przechadzkę. Kiedy zaczęli się nudzić, jeden z nich zaproponował:

— Baco, założę się z wami o sto złotych, że nie zjecie tego krowiego placka.

Zakład nie był zbyt wygodny, ale wygrana kusiła. Drugi z baców przemógł się... i zainkasował stówkę. Poszli dalej. Po jakimś czasie przegrany baca znów się odzywa:

— Wiecie co, baco? Odegrałbym się. Jak zjem to samo, co wy, to oddacie mi sto złotych.

Drugi zakład stanął i... zwycięzca odebrał swój banknot. Idą dalej, myślą i próbują wyciągnąć wnioski z tego, co im się przytrafiło. Wreszcie jeden nich dzieli się refleksją:

— Coś mi się zdaje, baco, żeśmy się gówna za darmo najedli.

Nam się też wydaje, że system punktowy zamiast sytemu kar i nagród to praca na darmo, a nie motywowanie podwładnych.

Wielu szefów długo nie reaguje karą na destrukcyjne zachowania pracowników. Dzieje się tak z powodu lęku lub bezradności, a kończy najczęściej wybuchem złości oraz bardzo surową, nadmiarową i nieadekwatną do przewinienia sankcją.

W naszym przekonaniu konsekwencje za przekroczenie szefowskiej granicy powinny być stopniowalne, aby motywowały do zmiany szkodliwych zachowań. Za pierwsze przewinienie kara może być mało dotkliwa, nawet symboliczna, żeby szef miał do czego sięgać, kiedy nastąpi recydywa. Na przykład pracownikowi, który przekracza ustalone terminy wykonania swojej pracy, szef może stopniować dolegliwości i sankcje.

- Przy pierwszym wykroczeniu przełożony informuje pracownika o swoim niezadowoleniu i zagrożonych interesach oraz udziela ustnego upomnienia.
  (Informacja zwrotna i symboliczna kara — ostrzeżenie)
- Przy kolejnym spóźnieniu dolegliwością będzie więcej planów pracy i raportów.
  (Zwiększona kontrola i dodatkowa praca)
- Za dalszą recydywę sankcją będzie odebranie prestiżowego i dochodowego klienta oraz archiwizacja dokumentów w zespole.
  (Ograniczenie kompetencji i czarna robota)
- Dopiero na koniec warto używać takich „siekier" jak odebranie premii, nagana z wpisaniem do akt lub zwolnienie z pracy
  (Kary drastyczne, formalne i regulaminowe)

Sankcje i dolegliwości, których możesz użyć do karania podwładnych

Chcemy zaproponować Ci kilka obszarów, do których możesz sięgać, aby stworzyć własną listę wielu możliwych kar. Są to:

- **czarna robota** — w każdej firmie są prace, które muszą być zrobione, a nikt tego nie lubi, na przykład: archiwizacja, prace porządkowe, przygotowywanie zebrań i sprzątanie po nich,
- **zwiększona kontrola** — dodatkowe raportowanie, szczegółowe konspekty i plany pracy, sprawozdania z wykonanych zadań, meldowanie wyjść,
- **ostatni w kolejce do...** — w każdym zespole istnieje ograniczona pula pożądanych dóbr, co jest najczęściej kością niezgody; sankcją może być decyzja szefa, że ukarany pracownik jako ostatni wpisuje się na plan urlopu, ostatni dostaje nowy sprzęt, ostatni pobiera materiały reklamowe, ostatni ma możliwość wyjazdu na atrakcyjne szkolenie,
- **ograniczenie kompetencji i samodzielności** — odebranie prawa decyzji na jakimś poziomie, odebranie prestiżowej pracy lub klienta, ograniczenie prawa dostępu do pewnych informacji,
- **zmniejszenie limitów i ograniczenie dostępu do pożądanych dóbr** — na przykład niższy limit na delegacje, hotele, ryczałt samochodowy lub telefoniczny, ograniczenie używania samochodu służbowego do celów prywatnych,

- **zwiększenie dystansu między szefem a podwładnym** — konieczność bardziej formalnego umawiania się na spotkania służbowe, powrót do bardziej oficjalnej formy zwracania się do siebie,
- **dodatkowa praca lub zmiana jej charakteru**,
- **kara dopasowana do rodzaju przewinienia** — za niszczenie samochodu służbowego karą będzie zakaz jego używania lub jeżdżenie małym fiatem, za spóźnienia konieczność przychodzenia wcześniej do pracy, za nadużycie alkoholu na przykład na imprezie firmowej zakaz udziału w podobnych imprezach lub zakaz picia nawet jednego piwa.

Pułapki podczas karania. Dziecko — Rodzic — Dorosły

Wyobraź sobie „wkurzonego" szefa, który dowiedział się, że jego podwładny nie poszedł do klienta na umówioną wizytę. Postanowił ukarać go i tak się do tego zabrał.

Szef: Panie Mietku, gdzie był pan wczoraj o godzinie piętnastej?

Podwładny: Szefie, dokładnie nie pamiętam, ale chyba u klienta.

S: Tak? Był pan u Malinowskiego na Piotrkowskiej?

P: Tego nie jestem pewien, ale na pewno miałem jakąś rozmowę handlową w tym czasie.

S: Niech pan nie kłamie. Klient zadzwonił do mnie z pretensjami, że pan go „olał". Nie dość, że pan zawalił ważny kontrakt, to jeszcze mnie pan oszukuje.

P: A, to już wiem, o co chodzi. Nawalił mi samochód i nie mogłem dojechać.

S: To dlaczego nie zadzwonił pan do mnie i do klienta? Jest pan niepoważny i nieodpowiedzialny. Czy pan jest dzieckiem? Przecież powinien pan wiedzieć, co zrobić w takiej sytuacji.

P: Szefie, wczoraj była awaria w naszej sieci telefonicznej. Nic nie mogłem zrobić.

S: I co ja w tej sytuacji mam z panem zrobić? Muszę pana ukarać. Odbieram panu premię i niech to będzie nauczka na przyszłość.

P: Ale to przecież niesprawiedliwe. Inni robią jeszcze gorsze numery i uchodzi to im na sucho.

S: To niełądnie panie Mietku tak skarżyć na kolegów. Niech pan się lepiej nad sobą zastanowi, bo teraz niełatwo o pracę.

I tak dalej, i tak dalej. Moglibyśmy ten dialog ciągnąć jeszcze bardzo długo i zajęłoby to równie dużo czasu, co w rzeczywistości. Być może wydaje Ci się, że w tej jednej scence skondensowaliśmy zbyt wiele nieracjonalnych zachowań szefa. Zapewniamy Cię, że byliśmy świadkami wielu znacznie dziwniejszych i komicznych rozmów pod hasłem „karanie".

Niewielu szefów lubi karać swoich podwładnych. Dla większości są to sytuacje wywołujące lęk i złość, bo pracownicy usprawiedliwiają się jak dzieci. Lęk i złość nie są dobrymi doradcami w konfliktach, bo skłaniają do konfrontacji i działania przeciwko własnym interesom.

Chcesz wiedzieć, co, według nas, zrobił źle szef przedstawiony w scence? Prawie wszystko. Oczywiście przy założeniu, że w dłuższej perspektywie zależało mu na kształtowaniu u podwładnego postawy odpowiedzialności i samodzielności. Opiszemy to za chwilę bardziej szczegółowo, lecz najpierw chcemy wprowadzić kilka użytecznych pojęć.

Jeżeli zależy Ci, podobnie jak nam, aby karanie miało walor edukacyjny i motywowało podwładnych do większej odpowiedzialności, to nie możesz traktować ich jak dzieci. Nie opłaca się wchodzić w rolę mamuśki czy tatuśka, którzy wygłaszają rodzicielskie mowy wychowawcze.

Odniesienia do dziecięcej, rodzicielskiej i dojrzałej postawy zaczerpnęliśmy z analizy transakcyjnej, która wydaje się koncepcją psychologiczną bardzo pomocną dla szefa. Twierdzi ona, że w każdym z nas są trzy siły: *Dziecko — Rodzic — Dorosły.*

Dziecko kieruje się popędami i emocjami. Z jednej strony jest ono źródłem naszej energii życiowej, marzeń, radości i twórczości. Ale jest także nieodpowiedzialne, nie chce ponosić przykrych konsekwencji swoich działań, a — przeżywając lęk — stosuje głównie uniki.

W trudnych sytuacjach nasze *Dziecko* podpowiada nam: „Skłam. Zwal winę na innych. Znajdź jakieś usprawiedliwienie. Obiecaj poprawę".

Rodzic to wewnętrzny głos, który mówi: „Musisz, powinieneś, nie wolno ci, uważaj na..".

To zbiór nakazów i zakazów, które zostały nam przekazane w dzieciństwie przez rodziców lub inne autorytety. Jest w nim wiele zasad i norm, które są niezbędne do życia w społeczeństwie i pozwalają nam być porządnymi ludźmi.

Jednak *Rodzic* zawiera w sobie również element destrukcyjny. To wewnętrzny cenzor, który sprawia wiele bólu i utrudnia relacje z ludźmi.

- Negatywnymi ocenami wpędza nas w poczucie winy: „Znowu nie dałeś rady. Inni są lepsi od ciebie. Nie jesteś w porządku".
- Straszy nas i poucza, blokując kontakty z ludźmi, które są potrzebne: „Nie ufaj im, bo cię wykorzystają. Nie okazuj słabości i nie proś o pomoc, bo będą cię lekceważyć".
- Skłania nas do oceniania i krytykowania innych, do dawania im dobrych rad i wpędzania w poczucie winy.

Dorosły to ta część w nas, która podejmuje decyzje i bierze odpowiedzialność za ich konsekwencje. Nie szuka winnych, nie usprawiedliwia się obiektywnymi trudnościami. Ale także nie ocenia ludzi, nie poucza ich, lecz co najwyżej wyciąga wobec nich negatywne lub pozytywne konsekwencje. *Dorosły* próbuje znaleźć dojrzałe wyjście z nieuniknionego konfliktu między *Dzieckiem* a *Rodzicem*, między „chcę" a „nie powinienem".

Nawet na kilku stronach nie jesteśmy w stanie przedstawić wielu ciekawych odkryć i pomysłów analizy transakcyjnej, które mogą być użyteczne w życiu osobistym i zawodowym. Jeśli chcesz je poznać, polecamy bardzo dobrą książkę Tomasa A. Harrisa *W zgodzie z sobą i z tobą*.

Będziemy podsuwać pomysły, jak kształtować z podwładnymi relację *Dorosły — Dorosły* w różnych trudnych sytuacjach szefowskich, na przykład podczas karania. Jesteśmy absolutnie przekonani, że tylko dorosłe i dojrzałe traktowanie współpracowników może kształtować w nich postawę odpowiedzialności i samodzielności.

Karanie jest trudne, dlatego że budzi w szefach silne emocje. Jedni pod wpływem złości, rozgoryczenia i poczucia zagrożonego autorytetu wchodzą w rolę surowego i krytycznego *Rodzica*. Inni, bojąc się utraty sympatii u podwładnych, zachowują się bojaźliwie i nadmiernie tolerancyjnie. Ale i jedni, i drudzy pouczają, dają dobre rady i wpędzają w poczucie winy.

Natomiast podwładni, którzy boją się karania, nie mają zazwyczaj siły, by zachować się dojrzale. Wchodzą w rolę *Dziecka*, szukają usprawiedliwień, czym jeszcze bardziej denerwują szefa.

W przytoczonej wcześniej scence karania przełożony wszedł chętnie w rolę *Rodzica* i robił wiele destrukcyjnych rzeczy.

- Zadawał podchwytliwe pytania, prowokujące podwładnego do kłamstwa i stawiające go w roli niesfornego uczniaka.
- Wygłaszał uogólnione, raniące oceny i pouczał dorosłego człowieka jak dziecko, mówiąc: „Pan jest niepoważny i nieodpowiedzialny. Czy pan jest dzieckiem? Niech pan się lepiej nad sobą zastanowi".

- Straszył podwładnego od razu utratą pracy, mimo że było to pierwsze i nie największe przewinienie. Robił to nie wprost, w sposób aluzyjny.
- Modelował postawę nieodpowiedzialności, mówiąc: „Muszę pana ukarać". A przecież szef niczego nie musi, bo jest to jego suwerenna decyzja. Tylko on decyduje o karze.
- Wdał się w „przepychankę" słowną, próbując przekonać podwładnego do swoich racji. Tracił swój czas, podtrzymywał bezproduktywną dyskusję i podkręcał emocje.

My też wpadaliśmy w podobne pułapki. Dlatego stworzyliśmy dla siebie algorytm karania, który gwarantuje nam utrzymanie postawy *Dorosłego*, a podwładnemu nie pozwala wchodzić w rolę *Dziecka*.

Algorytm karania

1. **Zapowiedź celu spotkania, nazwanie intencji i uczuć.**
2. **Powiedzenie podwładnemu, za co konkretnie będzie ukarany. Co zrobił?**
3. **Przypomnienie reguły szefowskiej, którą złamał. Jaką granicę z exposé naruszył?**
4. **Nazwanie zagrożonych interesów szefa i poniesionych kosztów. Na co naraził szefa?**
5. **Wymierzenie sankcji. Wyznaczenie kary.**
6. **Dopuszczenie podwładnego do głosu jeden jedyny raz.**
7. **Propozycja pomocy na przyszłość w ujawnionych kłopotach. Zaproszenie na oddzielne spotkanie.**
8. **Zapowiedź bardziej surowej kary w przypadku recydywy.**
9. **Polecenie naprawy błędu, o ile jest to możliwe.**
10. **Wyraźne zakończenie rozmowy.**

Zobacz, jak mogłoby wyglądać karanie pana Mietka przy użyciu naszego algorytmu.

„**Szef:** Panie Mietku. To nie jest dla mnie przyjemna ani łatwa rozmowa. Wezwałem pana tutaj, żeby pana ukarać.
Wczoraj był pan umówiony z ważnym klientem na godzinę piętnastą i bez uprzedzenia nie stawił się pan na to spotkanie.

Naraził mnie pan na wysłuchiwanie pretensji klienta, świecenie za pana oczami, konieczność dania satysfakcji i poważne zagrożenie potencjalnego kontraktu.
W swoim exposé zapowiadałem, że nie będę tolerował niedotrzymywania umówionych terminów.
W związku z tym postanowiłem pana ukarać. Przez okres najbliższego miesiąca nie będzie pan korzystał z samochodu służbowego podczas weekendów.
Czy chce pan coś powiedzieć?
Podwładny: Ależ panie dyrektorze to niesprawiedliwe. Staram się jak najlepiej, ale przy tym nawale pracy nie zawsze się wyrabiam. Może by mi pan darował tym razem?
S: Proszę pana. Ja swojej decyzji nie zmienię. Samochód ma pan zostawiać na weekendy.
Ale jeśli ma pan kłopoty w pogodzeniu różnych obowiązków i uważa, że mogę jakoś pomóc — zapraszam na oddzielną rozmowę. Mnie też zależy, aby nie popełniał pan podobnych błędów.
Jednocześnie uprzedzam, że jeśli jeszcze raz nie dotrzyma pan umówionego terminu wizyty u klienta — kara będzie bardziej dotkliwa.
A na koniec zobowiązuję pana, żeby jeszcze dzisiaj przeprosił pan naszego klienta.
Dziękuję panu. Do widzenia. To jest koniec naszej rozmowy."

Zapraszamy teraz, abyś razem z nami prześledził źródła tego algorytmu. Dlaczego taka logika i takie elementy?

Cel spotkania i ludzka twarz szefa

Im szybciej powiesz kluczową kwestię: „Wezwałem pana, aby pana ukarać", tym lepiej dla Ciebie i osoby karanej. Ty jesteś już po drugiej stronie — najtrudniejsze masz za sobą. Podwładny nie musi domyślać się, o co chodzi w tej rozmowie. A to zazwyczaj niepewność jest źródłem niepokoju, który prowokuje do niedojrzałych i dziecięcych zachowań.

Karanie nie jest sytuacją przyjemną dla żadnej ze stron, więc możesz zacząć spotkanie od słów: „Jestem zły i rozczarowany. To nie będzie przyjemna rozmowa ani dla pani, ani dla mnie".

Co podwładny zrobił?

Nie można nikogo karać, nie mówiąc konkretnie, za co. Pamiętaj jednak, aby ten konkret nie był ozdabiany żadnymi ocenami, bo one naruszają godność podwładnego. Nie dodawaj więc: „Zachował się pan nieodpowiedzialnie. To, co pan zrobił, jest przykładem skrajnej głupoty".

Nie organizuj też policyjnych przesłuchań i nie zadawaj tak zwanych podchwytliwych pytań.

Nie baw się w „zakup kontrolowany".

Wielu rodziców stosuje tę zagrywkę, kiedy dowiaduje się, że dziecko było na wagarach. Zamiast powiedzieć: „Wiem, że poszedłeś na wagary i ukarzę Cię za to" — zadają szereg „inteligentnych" pytań: „Co dzisiaj było w szkole? Jaki temat przerabialiście na polskim?". Dzieciaki wiją się i zaczynają brnąć w coraz głupsze i naiwne kłamstwa. A potem od oburzonych rodziców dostają karę i za to, że nie były w szkole, i za to, że kłamały. A kto je do tego oszustwa sprowokował?

Lepiej, abyś na tym etapie rozmowy powiedział podwładnemu konkretnie:

> „Nie dostarczył pan ostatniego raportu w ustalonym terminie. Podał pan nieprawdziwe dane w sprawozdaniu z poprzedniego miesiąca". I nie dodawaj nic więcej.

Na jakie koszty i konsekwencje pracownik naraził szefa?

Uświadomienie podwładnemu, jakie koszty poniosłeś w związku z popełnionym przez niego wykroczeniem, to bardzo istotny element karania. Przypominasz mu, że nie karzesz go za to, iż złamał jakiś przepis czy normę, a Ty jako służbowy formalista przeprowadzasz tylko egzekucję. Karzesz go za to, że naraził Cię na stres, kłopoty i wymierne straty.

Podwładnym wygodniej myśleć o Tobie nie jak o człowieku, ale jak o trybiku w machinie firmowej. Dzięki temu mogą łatwiej bagatelizować konsekwencje swoich czynów. Czym bowiem jest „nieżyciowy" punkt w regulaminie lub tak zwane „dobro firmy"? Natomiast niełatwo pomyśleć sobie: „Cóż mnie obchodzą kłopoty i stresy mojego szefa". Podwładni przeczuwają, że gdyby przyjęli taką postawę, szef mógłby im odpłacić pięknym za nadobne.

Dlatego przed rozmową z pracownikiem uświadom sobie negatywne dla Ciebie konsekwencje jego czynu, abyś mógł mu na przykład powiedzieć: „Tym, co zrobiłeś, naraziłeś mnie na dodatkową pracę, stres i trudne rozmowy z moimi przełożonymi".

Jaką granicę z exposé naruszył podwładny?

Wielu pracowników, myśląc życzeniowo, „chętnie" zapomina o regułach wprowadzonych w exposé przez szefa. Kiedy przełożony zabiera się do karania, wygodniej im myśleć: „Uwziął się na mnie. Znów mu coś strzeliło do głowy. O co mu naprawdę chodzi?".

Dlatego podczas karania przypominaj podwładnemu regułę lub swoją minimalną granicę, o której mówiłeś wcześniej w exposé, na przykład: „Zapowiadałem, że nie będę tolerował

krytykowania i narzekania bez podawania pomysłów rozwiązań trudnej sytuacji. Zapowiadałem w exposé, że będę wymierzał surowe sankcje za niedotrzymanie deklarowanego terminu wobec klienta".

Przypominając sobie i podwładnemu ustaloną już regułę, Tobie będzie łatwiej być konsekwentnym, a podwładnemu będzie trudniej zachowywać się nieodpowiedzialnie.

Wyznaczenie kary lub innej dolegliwości

Wielu szefów ma kłopot z odpowiedzialnym wyznaczeniem kary. Używają sformułowań: „Jestem zmuszony pana ukarać. W związku z tym, niestety, będzie pan musiał ponieść konsekwencje". Taka postawa zachęca podwładnych do usprawiedliwiania się. Podejmują też wtedy próby skłonienia Cię do zmiany decyzji. I dobrze kombinują. Skoro mówisz „muszę", to znaczy, że nie chciałbyś ich karać, ale zmuszają Cię do tego jakieś zewnętrzne okoliczności. Próbują więc „pomóc" Ci obejść te przeszkody.

Naszym zdaniem, szef niczego nie musi. Jeśli uzna to za korzystne, może trzymać nieroba tak długo jak zechce i jeszcze płacić mu pensję.

Wymierzając sankcję, używaj sformułowań: „Podjąłem decyzję, że pana ukarzę. Postanowiłem wyciągnąć następujące konsekwencje...". Tak mówi i działa *Dorosły*.

Pamiętaj też, że kara nie może być bezterminowa, bo wtedy wpływa demotywująco na pracownika. Nie mów: „Zabieram ci samochód służbowy aż do odwołania. Będziesz dotąd archiwizował dokumenty w naszym dziale, aż nauczysz się porządku". Każda kara, sankcja czy dolegliwość musi mieć swój początek i koniec. Warto powiedzieć:

> „Za karę przyjdzie pani do pracy przez dwie najbliższe soboty".

Dopuść karanego do głosu tylko jeden raz

Karanie powinno trwać krótko, bo jest trudne dla obu stron. Dlatego do momentu zakomunikowania sankcji nie daj sobie przerwać, a sam unikaj dygresji i opisów sytuacji. Dzięki temu nie narazisz się na irytujące dyskusje i niekończące się przekonywanie, kto ma rację.

Jeszcze raz przypominamy. Karzesz podwładnego nie dlatego, że masz rację lub niezbite dowody, ale dlatego, że poniosłeś konkretne, negatywne konsekwencje jego działań.

Jest jednak ważny powód, aby pozwolić podwładnemu, w odpowiednim dla szefa momencie, odnieść się do zaistniałej sytuacji. Warto, żeby Twój pracownik nie poczuł się przedmiotowo potraktowanym gówniarzem. Nawet skazany w sądzie ma prawo do ostatniego słowa. A przy okazji możesz się zorientować, czy podwładny w trudnych sytuacjach przyjmuje postawę *Dziecka* czy *Dorosłego*. Jeżeli pracownik zwala odpowiedzialność na obiektywne trudności, oskarża innych i firmę, to dalsza relacja z nim wymaga Twojej wzmożonej czujności. Istnieje duże ryzyko, że będzie popełniał podobne błędy, a Ciebie czeka długa droga uczenia go odpowiedzialności za własne działania.

Bywa też, choć dużo rzadziej, że karany pracownik mówi: „Przepraszam szefie. Rzeczywiście dałem plamę i jestem gotów ponieść konsekwencje". Warto docenić taką postawę. A niezależnie od tego, co się stało, wiesz, że masz do czynienia z osobą odpowiedzialną, której możesz zaufać. Będzie ona Twoim sojusznikiem w realizacji kroków naprawczych i rozwiązywaniu trudnych problemów.

Propozycja pomocy, aby podwładny w przyszłości nie popełniał podobnych błędów

Szef w obliczu błędów i wykroczeń podwładnych przeżywa często złość lub rozżalenie, ale jednocześnie jest gotowy wyręczać ich i samemu ponosić negatywne konsekwencje ich działań. Taki przełożony myśli: „Ja to zrobię lepiej i szybciej. Jak sam to załatwię, to nie będę miał kłopotliwej sprawy na głowie". Taką postawę nazywamy: „dobry wujek", „mamuśka", „ratownik".

Są też szefowie, którzy, przyłapując podwładnego na błędzie, przyjmują postawę bezwzględnych egzekutorów. Mówią wtedy: „Nie obchodzą mnie pana kłopoty i trudności. Jest pan dorosły i musi sobie radzić sam. Ja będę pana tylko rozliczał".

Obie te postawy są szkodliwe. Szef powinien motywować pracowników do rozwoju. Według nas, jednym z Twoich najważniejszych zadań jest pomaganie podwładnym. Oznacza to, że ich nie wyręczasz, ale też nie ograniczasz się tylko do rozliczania. Twoim prawem i obowiązkiem jest uczenie karanych pracowników nowych umiejętności, dzięki którym nie będą ponownie popełniać podobnych błędów. Stworzenie możliwości edukacji leży również w Twoim interesie, ponieważ za kolejne błędy pracowników zawsze Ty płacisz swoją cenę.

Dlatego po ukaraniu pracownika i wysłuchaniu jego reakcji opłaca się zaproponować: „Zależy mi na tym, aby podobne sytuacje nie powtarzały się. Jeżeli więc mogę być pomocny, zapraszam na oddzielne spotkanie. Czy jest pan tym zainteresowany?".

Nie naciskaj tylko za bardzo, bo nikomu nie pomożesz na siłę, bez jego motywacji.

Zapowiedź bardziej surowej sankcji w sytuacji recydywy

Kara będzie zachęcała podwładnego do realnych zmian zachowania i zniechęcała go do kolejnych wykroczeń, jeżeli będzie nieuchronna i coraz bardziej dolegliwa. Wielu pracowników woli ponosić konsekwencje swoich czynów na pewnym poziomie niż podjąć trud zmiany. Dopiero świadomość, że sankcje będą narastały, działa na nich mobilizująco. Dlatego warto zapowiedzieć wyraźnie: „Na koniec, uprzedzam pana. Jeśli jeszcze raz poda pan nieprawdziwe dane w swoim raporcie, wyciągnę poważniejsze konsekwencje".

Zalecenie naprawy błędu

Nie zawsze można naprawić błąd, za który podwładny został ukarany. Jeżeli jednak istnieje taka możliwość, warto zlecić to podwładnemu i nie traktować tego jako dodatkowej kary. Kiedy szef wyręcza podwładnego lub zleca naprawę błędu bardziej kompetentnemu pracownikowi, to podwładni mogą sobie pomyśleć: „Poniosłem, co prawda, konsekwencje, ale udało mi się uniknąć dodatkowej pracy i nie musiałem przepraszać klienta. Może w przyszłości szef nie będzie mi zlecał podobnych zadań?".

Dlatego, jeśli jest tylko najmniejsza szansa naprawy błędu przez sprawcę wykroczenia, zażądaj, aby to zrobił: „Niezależnie od wyznaczonej kary, ma pan poprawić dane w raporcie do końca tygodnia".

Wyraźne zakończenie spotkania

Jak wspominaliśmy, karanie powinno trwać najkrócej jak to możliwe. Podwładny, mimo przykrości i niewygody, prawie nigdy nie będzie zmierzał do końca rozmowy. Łudzi się, że jeszcze coś zmieni, że wpłynie na zmianę opinii i decyzji szefa. Dlatego to Ty musisz wyraźnie i stanowczo zakończyć: „Nie mam nic więcej do powiedzenia. Decyzję utrzymuję w mocy. Uważam nasze spotkanie za zakończone. Dziękuję. Do widzenia.”.

Nasze uwagi do karania

Kończąc kwestię karania i prowadzenia tej trudnej rozmowy z podwładnym, chcemy się jeszcze odnieść do kilku ważnych spraw. Proszę nam wybaczyć, jeśli zabrzmią jak dobre rady. I tak sam najlepiej będziesz wiedział, czy warto z nich skorzystać

Jeszcze raz chcemy podkreślić, że karanie powinno być możliwie krótkie. Jest ono formą decyzji szefa, bez miejsca na dyskusję. Ma mieć wyraźny koniec. Jeśli masz wątpliwości i pytania lub chcesz zrozumieć okoliczności i powody przewinienia podwładnego, to zbieraj te informacje przed podjęciem decyzji, a nie w trakcie karania.

Nie karz podwładnego, kiedy jesteś silnie wzburzony. Poczekaj aż Twoje emocje opadną, bo inaczej będziesz żałował słów, które wypowiesz. Jeśli w gniewie wymierzysz karę zbyt surową i nieadekwatną do przewinienia, to spełni ona funkcję demotywującą.

Unikaj mów wychowawczych. Nie przynoszą one żadnego efektu. Ludzie mogą zmieniać swoje zachowania, gdy ponoszą ich konsekwencje, ale nie zmieniają się od gadania. Gdyby mowy wychowawcze mogły skutecznie działać, to w szkole wszyscy uczylibyśmy się dobrze, grzecznie zachowywali, ciężko pracowali i byli praworządni.

Przypomnij sobie, czy jakiekolwiek przemówienie zmieniło zasadniczo Twoje postępowanie. Czy nawet najbardziej dramatyczną gadką rodzicielską udało Ci się spowodować, żeby Twoje dziecko zaczęło robić coś, na co nie ma ochoty? Czy choćby udało Ci się sprawić w ten sposób, żeby systematycznie wyrzucało śmieci?

Nikt nie dał nam prawa do pouczania i oceniania dorosłych ludzi. Masz natomiast prawo, jako szef, konfrontować podwładnych z odpowiedzialnością, wyciągając konsekwencje za przekroczenie zapowiedzianych granic i narażenie na szwank Twoich interesów.

Mówiąc jeszcze inaczej, masz prawo wymierzać sankcje, karać pracowników bez konieczności ustalania tak zwanej obiektywnej prawdy lub uwzględnienia obiektywnych trudności.

Nie wpędzaj podwładnych w poczucie winy. Z dwudziestoletniej praktyki psychologicznej wiemy, że jest to jedno z najbardziej destrukcyjnych uczuć w kontaktach między ludźmi. Pracownik wpędzany w poczucie winy będzie przeżywał lęk i złość, których nie potrafi wyrazić. Będzie coraz bardziej zamknięty w kontakcie z Tobą. Rośnie wtedy ryzyko, że nie będzie zachowywał się lojalnie wobec Ciebie oraz nie będzie informował o ważnych i trudnych sprawach.

Pamiętaj, żeby karać w cztery oczy i nie nagłaśniać sprawy. Człowiek karany publicznie czuje się jak besztany i poniżany uczniak. Z przerażeniem dowiadujemy się o szefach, którzy potrafią podwładnemu robić długą, nawet kilkugodzinną „zjebkę" przy innych pracownikach. Na marginesie, zawsze nas intryguje, o co można mieć pretensje do człowieka przez tak długi czas.

Kara musi kończyć sprawę. Dalej są czyste wody. Podwładny poniósł konsekwencje swojego niewłaściwego działania i nie powinieneś się nad nim znęcać. Nie powracaj do przykrego tematu i nie demonstruj zbyt długo swojego niezadowolenia.

Bardzo lubimy dowcip o Jasiu i jego rodzicach i często przytaczamy go na szkoleniach. Obrazuje on istotę sensownego karania.

Jest koniec roku szkolnego, dzień rozdania świadectw. Ze szkoły wraca do domu uśmiechnięty i radosny Jaś z cenzurką w dłoni. Wywija woreczkiem i mówi do siebie: „No, jeszcze tylko wpierdol i wakacje!".

Dla nas jest to opowieść o mądrych i dojrzałych rodzicach Jasia. Za przewinienie — kara, nawet surowa. To jeszcze nikomu nie zaszkodziło. Ale na pewno nie znęcali się nad nim, nie wpędzali w poczucie winy i nie odbierali mu radości z odpoczynku. Inaczej Jaś nie potrafiłby zachować pogody ducha w trudnej sytuacji.

4

Nagradzanie

Doceniaj swoich podwładnych jak najczęściej

W naszym przekonaniu szef potrzebuje jednak znacznie większej puli nagród niż kar.

Po pierwsze, pozytywne wzmocnienie i docenianie lepiej motywuje ludzi do dobrej pracy, zwiększa ich lojalność i identyfikację z firmą oraz daje szansę większej satysfakcji.

Po drugie, pracownicy w Polsce mają poczucie, że są głównie karani i rozliczani. Dzieje się tak, ponieważ kary pamięta się dłużej, są one często dotkliwe i bolesne. Poza tym, nikt nie chce mieć poczucia, że większość rzeczy robi źle i żadna jego praca czy postawa nie zasługuje na uznanie. Aby zachowana była równowaga i poczucie sprawiedliwej oceny, szef powinien częściej nagradzać niż karać.

Nagrody, czyli różne sposoby doceniania i wyróżniania pracowników

Naturalnym obszarem poszukiwania różnych form nagradzania i doceniania podwładnych jest przeciwieństwo opisanej powyżej puli kar i dolegliwości. Będzie to na przykład zwiększanie zakresu kompetencji i samodzielności, pierwszeństwo dostępu do różnych dóbr, przydzielenie prestiżowych prac i klientów, zwiększenie limitów, wyręczenie w czarnej robocie.

Chcemy jednak zwrócić Twoją uwagę na jeszcze inne, ale szczególnie ważne i skuteczne sposoby nagradzania.

Nagrody-symbole. Przynależność do elity

Prowadząc szkolenia dla pewnej firmy, zauważyliśmy, że tylko część pracowników nosi w klapie znaczek firmowy. Kiedy zapytaliśmy jednego z nich, dlaczego znaczków nie noszą wszyscy, z dumą odpowiedział, że tylko najlepsi mają ten przywilej. Przyznał także, że ten symbol przynależności do elity od pewnego czasu bardzo go motywuje do lepszej pracy i pogłębia związek z firmą. Zrozumieliśmy, że szefom tej organizacji udało się skutecznie docenić najbardziej zaangażowanych podwładnych, praktycznie bez nakładów finansowych.

Inny znany nam szef, kiedy chciał nagrodzić bardzo dyspozycyjną i oddaną firmie pracownicę, na zebraniu zespołu powiedział do niej tak: „Pani Zosiu. W nagrodę za zaangażowanie dostaje pani szczególny przywilej. Jako jedyna osoba z naszej załogi może pani przychodzić do pracy, kiedy chce i wychodzić, kiedy uzna to za stosowne. Bardzo doceniam pani postawę i jeszcze raz bardzo dziękuję".

Jak się domyślasz, szef niczym nie ryzykował, bo pani Zosia nadal pracowała po godzinach, a wyróżnienie było ogromne, gdyż wiązało się z nadaniem jej szczególnego przywileju i było wyrazem wyjątkowego zaufania ze strony przełożonego.

Zachęcamy Cię do poszukiwań innych form nagród-symboli lub przywilejów, na przykład puchary, dobre miejsce na parkingu, wywiad w gazetce zakładowej. Wiemy, że część tych pomysłów może kojarzyć się z epoką socjalizmu i przodownictwem pracy, ale efekty warte są wysiłków. Nakłady finansowe są tu niewielkie, a ludzie czują się bardzo wyróżnieni i dopieszczeni, kiedy są członkami jakiejś elity.

Docenianie bliskich osób dobrego pracownika

Twoi podwładni spędzają w pracy tylko część swojego życia. Im bardziej angażują się w sprawy firmy, tym częściej zaniedbują swoje domy. W Twoim interesie leży, żeby z rodzin dobrych i zaangażowanych pracowników uczynić swoich sojuszników, a nie wrogów. Nie opłaca się, żeby myśleli o Tobie, że jesteś bezdusznym kapitalistą i krwiopijcą, który zabiera im ojców lub matki.

Nasz znajomy szef miał świetnego, bardzo pracowitego i uczciwego magazyniera. Kiedy zauważył, że pan Zenek jest od pewnego czasu rozdrażniony i smutny, zapytał go, o co chodzi. W odpowiedzi usłyszał gorzkie wyznanie. „Panie dyrektorze, stara ciągle suszy mi łeb, że się ożeniłem z robotą, a nie z nią. Ma do mnie pretensje, że za dużo czasu spędzam w pracy i nigdzie z nią nie mogę wyjechać".

Szef wziął kartkę papieru i napisał list do żony magazyniera. Był on mniej więcej takiej treści.

„Szanowna Pani. Wiem, że Pani mąż ostatnio spędza w pracy więcej czasu niż zazwyczaj. Domyślam się, że nie jest to dla Pani łatwa i przyjemna sytuacja. Bardzo dziękuję za dotychczasową cierpliwość i proszę o wyrozumiałość w momentach spiętrzenia obowiązków zawodowych męża. Wiem, że także dzięki Pani wysiłkom mam świetnego pracownika, jakim jest Pan Zenon. Bardzo doceniam Pani wkład i proszę o dalszą wyrozumiałość. W dowód uznania proponuję Pani wspólny, weekendowy wyjazd z mężem do naszego zakładowego ośrodka, oczywiście na koszt firmy".

Następnego dnia w pracy zjawił się pan Zenek i, uśmiechając się, zapytał: „Panie dyrektorze, co pan napisał mojej żonie? — bo dzisiaj rano mówi do mnie — Tylko się nie spóźnij do roboty, bo nie chcę, żeby szef o tobie zmienił zdanie".

Rodziny wyróżniających się podwładnych warto zapraszać na wspólne spotkania (poza firmą i w firmie, z prezesem lub innym przełożonym wyższej rangi), dawać im dostęp do socjalnego zaplecza, na przykład basenu, kortów, koncertów lub teatru. Można też na różne sposoby honorować ważne uroczystości rodzinne, takie jak ślub dziecka, rocznice lub ważne egzaminy.

Pamiętaj, że podwładni często zasłaniają się Tobą w swoich prywatnych sprawach. Czasami idąc na piwo z kumplami, mówią w domu, że szef dołożył roboty i kazał zostać w pracy po godzinach. Organizując osobiste spotkania z rodzinami pracowników, nie tylko pokazujesz, że jesteś normalnym człowiekiem, ale również w większym stopniu neutralizujesz negatywne i stereotypowe projekcje na Twój temat (na przykład: „wstrętny, bezwzględny, kapitalistyczny wyzyskiwacz").

Kiedy zjednasz sobie rodzinę podwładnego, zyskujesz dodatkowego sojusznika w procesie motywacji. Doświadczamy tego od wielu lat; jeżeli uda nam się poznać współmałżonków naszych pracowników i po ludzku z nimi porozmawiać, płyną z tego wymierne korzyści. Rodziny okazują wtedy znacznie więcej tolerancji i wyrozumiałości podczas niespodziewanych wyjazdów lub dodatkowych prac. Nie zatruwają też naszych podwładnych marudzeniem, narzekaniem i roszczeniami. Dlatego też staramy się systematycznie organizować kameralne spotkania z udziałem rodzin naszych pracowników. Wielkie, kilkusetosobowe spędy firmowe nie dają takich efektów.

Nagrody dopasowane do potrzeb i zainteresowań pracownika

Jest to nasza ulubiona forma nagradzania i, naszym zdaniem, najsilniej działająca. To nie sztuka dać komuś nawet bardzo drogi prezent, którego jedyną wartością jest jego cena. Sztuką jest sprawienie podwładnemu radości, dając taką nagrodą, która zaspakaja jego potrzebę, a wkład szefa nie ogranicza się tylko do pieniędzy.

Pewnego razu byliśmy świadkami wzruszającego wydarzenia. W naszej obecności dyrektor generalny wręczył szefowi działu handlowego bilety na koncert Carlosa Santany jako nagrodę za szczególne osiągnięcia. Doceniony w ten sposób podwładny miał łzy w oczach. Oczywiste dla nas było, że nie poruszyła go wartość materialna tej nagrody. To, co wywarło na nim najsilniejsze wrażenie, to fakt, że przełożony zadał sobie trud odkrycia jego pasji, jaką była muzyka okresu Woodstock i zrobił wysiłek, żeby zdobyć trudno osiągalne bilety.

Drobny prezent, ale dany w zgodzie z potrzebami lub pasjami podwładnego, jest wielką nagrodą i ma dużą wartość motywującą. Najczęściej nie da się tego osiągnąć żadną kwotą

pieniędzy. Wielką zaletą tego sposobu doceniania jest również to, że szef zostaje zmuszony do aktywnego poznawania swoich podwładnych i interesowania się ich potrzebami.

Szefie, jeśli czujesz, że masz za mało narzędzi do nagradzania, to załóż każdemu pracownikowi coś, co my nazywamy „białą teczką". Gromadź w niej informacje o jego potrzebach, trudnościach, pasjach i zainteresowaniach. Powstanie wtedy ogromna pula wspaniałych nagród. Nie trzeba wydać wiele pieniędzy, żeby:

- kupić wędkarzowi dobry wobler,
- pomóc choremu pracownikowi dostać się szybko do dobrego specjalisty, do którego czeka się w kolejce kilka miesięcy,
- załatwić pasjonatowi prędkości i automobilizmu przejażdżkę rajdowym samochodem z profesjonalnym kierowcą.

Nie bój się mówić: „Dziękuję. Doceniam. Jestem wdzięczny"

Wielu szefów, nie mając absolutnie żadnych możliwości materialnego nagrodzenia pracownika, niechętnie używa tych prostych, ludzkich słów. Obawiają się oni reakcji w rodzaju:

> „Za dziękuje się nic nie kupuje".

Tym szefom chcemy opowiedzieć tylko jedną anegdotę. W pewnej firmie zarządzanej przez Koreańczyków, co tydzień do najlepszej brygady przychodził azjatycki szef i w ramach nagrody ściskał wszystkim rękę. Polacy — jak to Polacy — śmiali się i po kątach zgryźliwie komentowali: „Po co nam ta żółta łapa? Daliby lepiej jakąś premię, a nie uścisk dłoni prezesa".

Sytuacja uległa zmianie, kiedy zazwyczaj nagradzana brygada dała plamę, a szef poszedł do innego zespołu, aby komu innemu uścisnąć rękę. Koledzy z brygady znaleźli winnego tej „obsuwy" i spuścili mu ostry łomot, mimo że stracili tylko uścisk dłoni prezesa.

Jeżeli nie będziesz mówił do podwładnych, którzy na to zasługują, tych prostych słów: „Dziękuję i doceniam", to możesz znaleźć się w sytuacji dyrektora jednego z oddziałów dużego banku, któremu zaczęli odchodzić najlepsi ludzie, mimo niezłych zarobków. Na naszych zajęciach, w trakcie trenowania algorytmu nagradzania, zapadł on w stan osłupienia, a potem wyznał: „Boże. Ja przez trzy ostatnie lata nie powiedziałem żadnemu pracownikowi dobrego słowa. Jakoś się nie składało".

Kłopoty szefa podczas nagradzania

Rozpoczynając temat nagradzania, chcemy podzielić się z Tobą pewnym kłopotem. Jak już wspomnieliśmy, nagradzanie jest, według nas, o wiele ważniejszym sposobem motywowania podwładnych niż karanie. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że ten rozdział zajmie znacznie mniej miejsca niż część książki poświęcona karaniu. Dzieje się tak dlatego, że karanie zawiera znacznie więcej pułapek i niebezpieczeństw zaburzenia relacji szef — podwładny niż nagradzanie.

Wymierzanie sankcji to sytuacja znacznie trudniejsza psychologicznie niż docenianie pracownika i dawanie mu satysfakcji.

Jednak, przeciwnie niż w tej książce, nagradzanie i docenianie powinno zajmować w życiu każdego szefa znacznie więcej miejsca, czasu i uwagi niż karanie. Sankcje mają zniechęcać podwładnych do pewnych zachowań, ale niewiele budują. Natomiast pozytywne wzmocnienia pozwalają pracownikom uczyć się, rozwijać i doskonalić swoje umiejętności. Docenianie buduje lojalność w stosunku do szefa i firmy oraz zachęca do poszukiwania twórczych rozwiązań.

Wielu ludzi w obliczu kar przeżywa stres i „głupieje". Nagrody dają poczucie bezpieczeństwa, satysfakcji i własnej wartości, a to pozwala na szybszy rozwój.

Przypomnij sobie, ile razy tęskniłeś za słowami uznania i docenienia Twoich wysiłków ze strony zwierzchnika. Kiedy więc sam występujesz w roli szefa, stosuj się do zasady: „Nie rób drugiemu, co Tobie niemiłe".

Nie żałuj swoim ludziom dobrego słowa nawet za drobne sukcesy i dokonania. Zauważaj u nich postęp, wysiłek oraz wszelkie nadwyżki ponad formalne obowiązki, bo jest to wyraz

zaangażowania, które i Tobie przynosi korzyści. Dziękuj, doceniaj i nie powielaj złych wzorców swoich „skąpych ” w pochwały przełożonych.

Ale przy docenianiu szefowie też miewają różne kłopoty. Znamy to z własnego doświadczenia. Wielu „twardzieli” czuje się niezręcznie, kiedy chwali i nagradza swoich podwładnych. Odczuwając zażenowanie tą trochę uroczystą i rzadką sytuacją, potrafią narobić sporo głupstw. Kilka z nich chcemy pokazać w przykładowej scence, gdzie kumulujemy drobne, wydawałoby się, lapsusy szefa w krótkiej rozmowie z nagradzanym pracownikiem — panem Zenkiem.

Szef: Czy pan wie, po co pana wezwałem?

Podwładny: *(przestraszony takim powitaniem)*: Nie wiem, szefie. Czy coś się stało?

S: Nic specjalnego. Jesteśmy z was, kolego, zadowoleni. Firma stawia na samodzielność i osiąganie wyników finansowych, a wy ostatnio się wykazaliście w tym temacie. W tej sytuacji muszę pana nagrodzić. Dostaniecie, kolego, dwadzieścia procent premii kwartalnej.

P: Bardzo dziękuję, panie kierowniku. W ogóle się tego nie spodziewałem.

S: Panie Zenku, ja też się nie spodziewałem. *(Cha, cha, cha...)* Pan się tak nie krzywi. To był tylko żart. Ale, poważnie mówiąc, mam nadzieję, że ta nagroda podziała na pana mobilizująco i nie osiądzie pan na laurach. Jestem pewien, że w przyszłym kwartale osiągniecie, kolego, jeszcze lepsze wyniki, bo przecież poprzeczka idzie w górę co miesiąc.

P: Oczywiście, szefie. Będę się starał.

S: No, panie Zenku. My tu gadu-gadu, a robota czeka. Nie zatrzymuję więc pana, bo szkoda czasu. Do widzenia i oby tak dalej.

Jeżeli myślisz, że taka rozmowa jest niemożliwa, to chcemy Cię zapewnić, że spotkaliśmy kilku szefów, którzy twierdzili, że w ich firmach nagrodą jest brak kary. Na ich tle kierownik z naszej scenki wypada rewelacyjnie.

Nie chcemy drobiazgowo analizować przedstawionego dialogu, bo niektóre wpadki widać gołym okiem. Sam chyba rozumiesz, że szef, który próbował w tak specyficzny sposób doceniać i motywować pana Zenka, **popełnił szereg błędów i niezręczności**. A oto kilka z nich.

- Na „dobry początek" spięty przełożony nastraszył pracownika, nie informując go o prawdziwym i przyjemnym celu spotkania.
- Nie powiedział, czym konkretnie pan Zenek zasłużył sobie na uznanie i nagrodę.
- Użył sformułowania: „Muszę pana nagrodzić", co może wskazywać, że robi to niechętnie i pod presją jakichś zewnętrznych okoliczności.
- Pozwolił sobie na żart, który mógł wprowadzić podwładnego w zakłopotanie.
- Odbierał pracownikowi satysfakcję, sugerując, że może przewrócić mu się w głowie na skutek pochwał i premii.
- Zapowiedział zwiększenie oczekiwań i wymagań w przyszłości.
- Nie dał podwładnemu okazji do porozmawiania o jego sukcesach i właściwie wyrzucił go z gabinetu.

Algorytm rozmowy z docenianym podwładnym

Jeżeli czujesz, że masz kłopot z nagradzaniem w jakimkolwiek momencie spotkania z podwładnym, to proponujemy do przetestowania nasz algorytm rozmowy doceniającej.

1. **Nazwanie pozytywnych emocji szefa i celu spotkania.**
2. **Przypomnienie, za co konkretnie podwładny jest nagradzany.**
3. **Nazwanie korzyści, jakie dzięki postawie pracownika odnieśli szef i firma.**
4. **Odwołanie się do exposé, czyli jaką pożądaną przez szefa postawą wyróżnił się pracownik.**
5. **Określenie nagrody.**
6. **Wysłuchanie komentarza podwładnego i rozmowa o źródłach jego sukcesu.**
7. **Zapowiedź dalszego nagradzania danej postawy i zakończenie spotkania w sposób, który daje satysfakcję podwładnemu.**

Logika standardu nagradzania jest analogiczna do algorytmu karania. A oto przykład rozmowy z użyciem algorytmu nagradzania.

„**Szef:** *(uśmiechnięty, wita podwładnego w drzwiach)*:
Witam pana serdecznie. Panie Zenku, proszę siadać.
To jest dla mnie bardzo miła rozmowa. Zaprosiłem tu dzisiaj pana, bo chcę pana nagrodzić.
Bardzo doceniam, jak fachowo i twórczo przygotował pan ofertę dla naszego trudnego klienta. Szczególnie zaś doceniam to, że zjednał pan do współpracy dyrektora handlowego firmy Internationale.
To nie udało się jeszcze nikomu.
Dzięki temu usłyszałem wiele pochlebnych słów od klienta i było mi bardzo miło. Dziękuję panu.
Jestem wdzięczny też za to, że dzięki panu nasza firma uzyskała duży, intratny kontrakt, a ja osobiście dostałem większy budżet dla naszego zespołu.
Jak pan pamięta, w moim exposé zapowiadałem, że będę szczególnie doceniał postawę kreatywności i samodzielności. To, co pan zrobił u naszego klienta, jest właśnie przykładem takiej postawy.
W związku z tym postanowiłem pana nagrodzić.
Pamiętam, że ostatnio miał pan kłopoty ze swoim prywatnym samochodem, a za tydzień wybiera się pan z rodziną na urlop do Chorwacji. Czy dobrze pamiętam?
Podwładny: Tak, szefie. Ten mój samochód to już straszny grat.
S: Panie Zenku. W nagrodę za pana postawę proponuję, aby w czasie urlopu skorzystał pan z nowego firmowego samochodu. Czy to panu odpowiada?
P: Bardzo dziękuję, panie dyrektorze.
Nie spodziewałem się aż takiego gestu ze strony firmy. Jest mi naprawdę bardzo miło.

S: Panie Zenku. Chciałbym jeszcze przez chwilę porozmawiać o tym, jak zdołał pan zjednać do współpracy tego twardego szefa handlowego. Może napije się pan kawy?
P: Bardzo chętnie napiję się czegoś, a z tym klientem to było tak....
S: *(kończąc to przyjemne spotkanie)*: Proszę pana. Na zakończenie chciałem pana zapewnić, że nadal będę doceniał i nagradzał postawę kreatywności i samodzielności. Jeszcze raz panu dziękuję, bo pracownicy, tacy jak pan, przysparzają mi bardzo dużo satysfakcji i czynią moją pracę łatwiejszą. Wielkie dzięki i do widzenia."

Uwagi do nagradzania

Nagradzanie powinno być bardzo przyjemnym wydarzeniem w życiu podwładnego. Dlatego nadaj mu szczególną oprawę. Nie prowadź rozmowy, w której doceniasz podwładnego, w przelocie lub na korytarzu. Znajdź taką chwilę, kiedy nie jesteś pod presją czasu.

Niektórzy doświadczeni szefowie z minionej epoki socjalizmu, przy różnych swoich wadach, potrafią w sposób niezwykły nagradzać i karać. Mogliby być dla nas wzorcem, jak adekwatnie aranżować sytuację i budować odpowiedni klimat. Już przed drzwiami gabinetu szefa, widząc minę sekretarki, pracownicy wiedzą, po co zostali wezwani. Kiedy szef ma nagradzać, wita ich w drzwiach, ściska dłonie, uśmiecha się, zaprasza na wygodny fotel. Nie ma wątpliwości, że rozmowa będzie przyjemna.

Aby dać satysfakcję podwładnemu, trzeba zagrać dobrze rolę dobrego szefa. Jeżeli masz z tym kłopot, to przynajmniej jak najszybciej wyjaw cel spotkania. Pracownik nie wie przecież, po co został wezwany i może mieć różne ponure projekcje. Nie warto go w tej sytuacji straszyć.

Podczas doceniania i nagradzania zwróć szczególną uwagę na dwie sprawy. W trakcie rozmowy jak najczęściej używaj słów: „Dziękuję. Doceniam". Nazywaj także korzyści, które dzięki postawie lub pożądanym zachowaniom podwładnego odniosłeś jako szef i człowiek. Przecież tak naprawdę dziękujemy ludziom i nagradzamy ich właśnie za to, że dzięki nim mieliśmy więcej satysfakcji, wolnego czasu, spokojną głowy a także profity finansowe. Jeżeli nie powiesz podwładnemu: „Dzięki panu mogłem...", a w uzasadnieniu nagrody podasz tak zwane dobro firmy — to spotkanie stanie się oficjalne, nadęte, bez ludzkiej twarzy.

Tak jak zachęcaliśmy, abyś karał w cztery oczy, tak przy nagradzaniu bardzo namawiamy, żeby było ono czynione publicznie bądź podane do wiadomości całego zespołu.

Są przynajmniej dwa powody, dla których warto zrobić to w ten sposób. Najczęściej nagradzasz pracowników za postawy. Tylko na konkretnych przykładach Twoi podwładni mogą nauczyć się, jakie zachowania są wyrazem pożądanej przez Ciebie postawy i czym mogą zasłużyć sobie na Twoje uznanie. Ponadto, jeżeli udzielisz komuś nagrody i nie poinformujesz o tym reszty współpracowników, możesz narazić się na zarzuty faworyzowania kogoś i wynikające z tego konflikty w zespole.

Wielu szefom rozmowa doceniająca z podwładnym wydaje się zbyt uroczysta i podniosła. Chcąc przywrócić naturalność sytuacji i zejść z szefowskiego piedestału, pozwalają sobie na żarty, dowcipne aluzje i „mruganie okiem" do nagradzanego pracownika. Jeśli, tak jak my, masz skłonność do takich zachowań, to powstrzymaj się. Mimo Twoich najlepszych intencji, najczęściej sprawisz podwładnemu przykrość, odbierzesz mu satysfakcję lub wzbudzisz w nim niepokój.

Unikaj także sformułowań: „Mam nadzieję, że nadal będzie się pan tak starał. Myślę, że nie osiądzie pan na laurach i woda sodowa nie uderzy panu do głowy". Pracownik odbiera wtedy sugestię, że jest niedojrzały i szef mu nie ufa, obawiając się, iż nagroda go zdemobilizuje.

Szefie, cały czas wymyślaj i zapisuj różne, nawet drobne, pozafinansowe sposoby doceniania podwładnych. Wciągaj w to również resztę zespołu, dopytując się na przykład, co

ich kolegom mogłoby sprawić przyjemność i satysfakcję. Jeżeli będziesz miał pod ręką długą listę możliwych nagród, łatwiej Ci będzie decydować się na codzienne docenianie Twoich ludzi.

W naszym przykładzie użycia standardu nagradzania założyliśmy, że dla pracownika jest to na tyle komfortowa i przyjemna sytuacja, że ma ją ochotę przedłużać. Bywają jednak podwładni, którzy przy całej satysfakcji z nagrody, czują się skrępowani tą szczególną sytuacją. Jeżeli to zauważysz, nie przedłużaj spotkania. Nie dręcz takiego człowieka pytaniami: „Jak pan to osiągnął? Może ma pan jakieś sugestie dla kolegów w związku ze swoimi sukcesami?".

Jednocześnie pamiętaj, że ci, którzy lubią mówić o sobie, powinni mieć możliwość opowiedzenia o źródłach swojego sukcesu.

Ten rozdział kończymy apelem do Ciebie.

Nie bój się nagród w postaci prostych, ludzkich słów i gestów. „Dziękuję", „Doceniam", uśmiech, zauważenie wysiłku, uścisk ręki — to bardzo mocne sposoby doceniania i motywowania podwładnych.

5

Trudne decyzje odpowiedzialnego szefa

Chroń swoje interesy, ale nie przegap okazji do motywowania podwładnych

Zanim zostaliśmy szefami, przez kilkanaście lat zajmowaliśmy się rozwiązywaniem konfliktów, mediacjami i negocjacjami w duchu partnerstwa i współpracy. Napisaliśmy nawet na ten temat naszą pierwszą książkę pt. *Docenić konflikt*.

Rozwijając własne firmy i zatrudniając pracowników, zrozumieliśmy, że dotychczasowe umiejętności, jakkolwiek są bardzo użyteczne, to jednak nie wystarczają. Zdaliśmy sobie sprawę, że szef rzadko negocjuje z pozycji równorzędnej na przykład z kierownikiem innego działu. Na co dzień najczęściej przekazuje decyzje i polecenia służbowe swoim podwładnym, a także, choć rzadziej, prosi przełożonych o zaakceptowanie swoich różnych pomysłów i potrzeb.

Każdy z tych obszarów działania szefa, czyli przekazywanie decyzji, wyrażanie prośby do decydenta, negocjowanie z partnerem, wymaga specyficznych umiejętności i odmiennej logiki postępowania. Kłopot wielu szefów polega na tym, że mieszają konwencje i używają nieadekwatnych środków, które dezorientują podwładnych i utrudniają przełożonemu dalszą rozmowę. Na przykład, przekazując decyzję, zachowują się tak,

jakby prosili o przysługę. Z kolei prosząc, wywierają presję, są roszczeniowi i zachowują się jak agresorzy. W negocjacjach upierają się przy swoim stanowisku, zamykając się na kompromis, który jest przecież istotą porozumienia i dogadywania się.

Chcemy poświęcić dużo miejsca zasadom przekazywania trudnej decyzji, ponieważ jest to codzienny problem szefów i źródło ich wielu stresów.

Jak przekazywać trudne decyzje?

Dla nas, byłych psychologów humanistycznych, bardzo trudne było stanowcze komunikowanie podwładnym decyzji, które budziły ich opór. Jeszcze trudniejsze było egzekwowanie wykonania poleceń służbowych i wyciąganie konsekwencji.

Czując swoją nieporadność w tych sprawach, postanowiliśmy stworzyć standard postępowania, który w większym stopniu chroniłby interesy nasze i naszych pracowników. Tak powstał pierwszy algorytm szefowski *Ośrodka Negocjacji Kontrakt* — algorytm trudnej decyzji.

Używamy go zawsze wtedy, kiedy boimy się reakcji podwładnego lub napotykamy na jego opór i niezadowolenie. Dotyczy to najczęściej przekazywania decyzji, takich jak dodatkowe obowiązki, zwiększone limity pracy, niewygodna delegacja i oczywiście najtrudniejsza sprawa — zwolnienie pracownika.

Podczas przekazywania trudnej decyzji czyhają na szefa różne pułapki. Pokażemy teraz kilka najbardziej typowych.

Szef: Panie Zenku, co słychać? Jak się pracuje?

Podwładny: Panie kierowniku, dobrze, że pan pyta. Już nie wiem, w co ręce włożyć. Tyle jest roboty, że przydałby się chociaż jeden nowy pracownik.

S: Ma pan rację. Firma nas nie rozpieszcza. Ale mam dla pana przykrą wiadomość. Właśnie centrala dołożyła nam obowiązków i ktoś to będzie musiał zrobić.

P: Ci na górze to chyba powariowali. Może ten drugi dział to jeszcze da radę, bo my na pewno nie.

S: No niestety, padło na nas. A pan, panie Zenku, najlepiej się zna na tym zagadnieniu. Chyba pan będzie musiał to zrobić.

P: Szefie, przecież ja zawalę inne sprawy i w domu już chyba w ogóle nie będę bywał.
S: Niech pan nie przesadza. Wszyscy mamy ciężko. To nie ja wymyśliłem kapitalizm. A przy okazji może pan się sporo nauczyć i zwiększyć szansę na awans.
P: Panie kierowniku. Mnie nie zależy na awansie i to wszystko mnie nie przekonuje...

I tak dalej, i tak dalej.

My, korzystając z naszego algorytmu i kierując się filozofią budowania odpowiedzialności, rozegralibyśmy tę rozmowę w sposób następujący.

„**Szef:** Panie Zenku. Poprosiłem pana do siebie, żeby przekazać moją decyzję. Jest to dla mnie trudna sytuacja, bo wiem, że jest pan zapracowany. Wnikliwie rozważyłem wszystkie możliwości i podjąłem decyzję, że to pan w naszym zespole będzie wykonywał dodatkowe raporty zlecone przez centralę...
(Nazwany cel spotkania, odsłonięcie ludzkiej twarzy, decyzja przekazana jasno i odpowiedzialnie)
Podwładny: *(wchodząc w słowo szefowi)* Ależ szefie. To przecież niemożliwe! Dlaczego właśnie ja? Przecież mam tyle pracy...
S: Proszę pana, ja jeszcze nie skończyłem. Proszę mi nie przerywać. Właśnie zamierzałem wyjaśnić najważniejszy powód mojej decyzji.
W moim interesie jest, aby centrala nie nękała mnie i moich ludzi niekończącymi się pytaniami. Chcę oszczędzić swój czas na zadania produkcyjne.

Pan daje mi największe gwarancje, że te raporty będą kompletne, bo ma pan najlepszy przegląd całości naszej pracy.
A teraz, słucham pana. Co chciał mi pan powiedzieć?
(Postawienie granicy na przerywanie, prawdziwe uzasadnienie decyzji)

P: Szefie, ale to przecież niesprawiedliwe. Taką robotę powinien robić Mietek,
bo on ma jeszcze rezerwy czasowe.
S: Ja rozumiem, że pan to uważa za niesprawiedliwe. Rozumiem, że, pana zdaniem, Mietek bardziej nadawałby się do tej pracy.
Ale ja mojej decyzji nie zmienię. Jest ona ostateczna. To pan będzie pisał te raporty.
P: Ale panie kierowniku, jak ja się z tym wszystkim wyrobię? Przecież zawalę inne sprawy.
S: Panie Zenku. Ja rozumiem, że pan się obawia o swoje inne zadania. Ale ja nie zamierzam już z panem dyskutować o tym, czy moja decyzja jest słuszna.
Ja jej nie zmienię.
Ale ponieważ zależy mi, żeby wykonał pan swoje wszystkie obowiązki jak najlepiej, chętnie zastanowię się razem z panem, jak mogę panu pomóc, aby mniej pan się obawiał skutków mojej decyzji. Czy jest pan tym zainteresowany?"

Zapewne, śledząc tok tej rozmowy, zorientowałeś się, że nasz **algorytm trudnej decyzji** składa się z następujących etapów.

1. **Zapowiedzenie celu rozmowy i pokazanie ludzkiej twarzy szefa.**
2. **Jasne i krótkie zakomunikowanie decyzji, z akcentem na odpowiedzialność szefa („Ja podjąłem decyzję, że pan zrobi...").**
3. **Krótkie uzasadnienie powodów decyzji, z akcentem na ochronę interesów szefa.**
4. **Obrona przed przekonywaniem i bezproduktywną dyskusją — *zdarta płyta*.**
5. **Zakończenie rozmowy lub wejście w negocjacje oparte o *interesy*, a nie stanowiska.**

Nazwanie celu spotkania

Ten krok chroni szefa przed różnymi dygresjami i przypomina mu, co chce osiągnąć w rozmowie z podwładnym. W scence pierwszej szef, zagajając: „Co słychać? Jak się pracuje?", sugerował, że będzie to zdawkowa rozmowa o nastrojach. Ponadto sam otworzył pracownikowi furtkę do narzekania, co utrudniło mu zakomunikowanie niewygodnej dla obu stron decyzji.

Ludzka twarz szefa

Dla wielu szefów komunikowanie trudnych decyzji jest bardzo stresujące. Usztywniają się i zapominają, że odsłonięcie własnych trudności lub emocji chroni ich przed negatywnymi projekcjami podwładnego, na przykład takimi: „Szefa interesują tylko własne korzyści, nie liczy się z ludźmi, moim kosztem chce się podlizać centrali".

Często ten mechanizm projekcji mamy okazję obserwować, pracując z kolejnymi szczeblami pracowników z jednej firmy. Zawsze nas bawi, co podwładni myślą i opowiadają o swoich przełożonych, którzy mają się zjawić w najbliższym czasie na naszych zajęciach. W ich wyobrażeniu przyjedzie grupa sztywniaków bez poczucia humoru i polotu. Oczywiście, w rzeczywistości zazwyczaj jest zupełnie inaczej. Grupa szefów okazuje się wesoła, kolorowa, otwarta na nowe treści i eksperymenty.

Kiedy jednak tych szefów obserwujemy w ich realnych relacjach z podwładnymi, to widzimy, jak ubrani w służbowe garnitury i garsonki, przytłoczeni formalną rolą zawodową, nie decydują się na pokazanie swoich atrakcyjnych i ludzkich cech. Taka postawa prowokuje podwładnych do snucia negatywnych i stereotypowych fantazji na temat swoich przełożonych.

Dlatego właśnie we wszystkich naszych algorytmach będziemy Cię zachęcać do odsłaniania ludzkiej twarzy szefa, co nie pozwoli podwładnym obciążyć Ciebie typowymi stereotypami: „bezduszny robot, istota bez uczuć, zbrojne ramię organizacji".

Ponadto szef, nie nazywając swoich prawdziwych intencji i trudności, wprowadza zamieszanie komunikacyjne. Kiedy mówi: „Mam dla pana przykrą wiadomość", to snuje fantazje, jak jego decyzja zostanie odebrana przez pracownika. A przecież podwładny może się nawet ucieszyć z nowego wyzwania.

Prawdą psychologiczną szefa jest to, że obawia się zakomunikować swoją decyzję i przyznać, że ta sytuacja jest dla niego trudna. Ten odruch jest ludzki i naturalny. W obliczu konfliktu wszystko w nas krzyczy: „Nie odsłaniaj się, nie pokazuj słabości!".

Niestety, szefom nie opłaca się słuchać tego głosu, ponieważ bez odsłonięcia prawdziwych emocji i intencji (ludzka twarz szefa) narażą się na negatywne projekcje podwładnych

i dużo trudniej będzie zjednać ich do współpracy. Dlatego zachęcamy Cię, abyś już w początkowej fazie spotkania używał na przykład takich sformułowań.

„To jest dla mnie **trudna rozmowa**".
„**Nie jest mi łatwo** zakomunikować panu swoją decyzję".
„**Obawiam się** pana reakcji na to, co powiem".
„**Długo się nad tym zastanawiałem** i rozważałem różne możliwości".
„**Chcę, aby pan wiedział**, że jest pan dla mnie ważnym członkiem zespołu, więc zależy mi na pańskiej motywacji i zaangażowaniu".

Jak dopasować ludzką twarz do osobowości szefa (Osobisty — Rzeczowy)

Zachęcając do odsłaniania uczuć i intencji, jesteśmy świadomi, że szefowie różnią się możliwościami w tej sprawie. Ludzie *osobiści* na co dzień chętnie i dużo mówią o sobie. Przekazując w roli szefa trudne decyzje — w sposób naturalny mogą powiedzieć więcej o swoich intencjach lub trudnościach.

Natomiast ludziom *rzeczowym* trudno się odsłaniać. Nie zachęcamy takich szefów do nadmiarowego pokazywania ludzkiej twarzy. Byłoby to dla nich zbyt trudne i nienaturalne, a przy okazji mogłoby budzić zdziwienie u podwładnych. Wystarczy, że na początku spotkania szef o takim typie osobowości powie tylko jedno zdanie, na przykład: „To jest dla mnie trudna rozmowa". Na pewno zjedna tym pracowników, bo oni go znają i rozumieją, jaki to dla niego wysiłek.

Decyzja przekazana w odpowiedzialnej formie

Im szybciej zakomunikujesz decyzję, tym lepiej dla obu stron. Określiłeś cel spotkania, a pracownik nie jest narażony na frustrujące domysły, o co Ci chodzi i do czego zmierza ta rozmowa. Jednocześnie pozbawiasz go złudzeń, że sprawa rozejdzie się po kościach, że decyzja nie jest ostateczna. Tym samym zniechęcasz go do dziecięcych zachowań, przekonywania i ustalania, kto obiektywnie ma rację. Tego typu jałowe dyskusje mogą Cię tylko rozdrażnić i będą powodem do nasilenia konfrontacji.

Jedną z najważniejszych umiejętności podczas przekazywania trudnej decyzji jest używanie formuły *Ja:*

„**Ja** podjąłem decyzję".
„**Ja** nie zmienię tej decyzji".
„To jest **moja** nieodwołalna decyzja".

Bardzo często na naszych zajęciach szefowie protestują: „Przecież ja tego nie chciałem. Decyzję narzuciła mi góra. Muszę wykonać polecenia zwierzchników".

Jeżeli jednak chcesz uczyć swoich podwładnych odpowiedzialności, to musisz im pokazać (*modelowanie*), że nie uciekasz przed swoją odpowiedzialnością za wdrożenie decyzji. Przecież możesz powiedzieć decydentom z centrali: „Nie, nie zrobię tego". I oczywiście poniesiesz konsekwencje takiego kroku. Ale masz wybór, jaką drogą pójdziesz.

Skoro się zgodziłeś, to oznacza, że podjąłeś decyzję o przeprowadzeniu danej sprawy. I to jest Twoja decyzja, niezależnie od tego, co przeżywasz i co o tym myślisz. Co najwyżej możesz powiedzieć: „Centrala postanowiła, a ja zdecydowałem się to wdrożyć".

Ale tu nie chodzi tylko o ideologię. To jest walka o Twój szefowski autorytet. Trudno liczyć na szacunek podwładnych, kiedy widzą, że unikasz odpowiedzialności, narzekasz razem z nimi na „głupią górę" i twierdzisz, że nie masz wpływu na to, co robisz, że wykonujesz tylko polecenia. W takim momencie zachowujesz się dokładnie tak samo jak nieodpowiedzialny pracownik, który próbuje tłumaczyć się, szukać winnych i usprawiedliwiać obiektywnymi okolicznościami.

Kiedy używasz słów: „Ja podjąłem decyzję", paradoksalnie tworzysz dla swojego podwładnego najbezpieczniejszą sytuację. Źródło trudnej decyzji jest przed nimi. Wie, z kim może się konfrontować i z kim podjąć ewentualne negocjacje. A z centralą nie ma na to szans, bo nawet nie wie, do kogo mógłby się zwrócić.

Typowym przykładem braku odpowiedzialności za własną decyzję jest powtarzający się często tekst przestraszonego szefa, który zwalnia pracownika:

— Panie Zdzichu. Mam dla pana przykrą wiadomość. Chyba będziemy musieli się rozstać.

Gdyby w tej dramatycznej sytuacji Zdzichowi wystarczyło poczucia humoru i dystansu, mógłby zapytać:

— A co? Szef odchodzi? To szkoda, bo fajnie się pracowało.

Przełożony, któremu zależy na budowaniu postawy odpowiedzialności, przedstawiłby swoją decyzję o zwolnieniu pracownika w następujący sposób.

„**Szef:** Panie Zdzisławie. Poprosiłem tu pana, żeby zakomunikować panu bardzo trudną dla mnie decyzję. Długo się do tego przygotowywałem i proszę mi wierzyć,
że nie jest to dla mnie łatwa sytuacja. Podjąłem decyzję, że pana zwalniam. Powodem jest...".

Krótkie, prawdziwe uzasadnienie decyzji

Wielu szefów, przygotowując się do przekazania trudnej decyzji, zbiera „amunicję" w postaci argumentów, bo wierzy, że musi przekonać podwładnego do swoich racji.

Dwadzieścia lat zajmujemy się psychologią negocjacji i wiemy na pewno, że argumenty działają od razu albo w ogóle nie działają.

Argument to informacja, o której nasz partner w trudnej rozmowie nie wie lub zapomniał. Ile możesz mieć tego rodzaju informacji? Najwyżej jedną lub dwie, a najczęściej żadnej. Jeżeli podczas negocjacji użyjesz swoich najpoważniejszych argumentów, a one nie zmienią stanowiska Twojego oponenta, to dalsza argumentacja będzie zwykłym „biciem piany". Zwiększanie presji będzie raczej zachęcało Twojego rozmówcę do wyszukiwania kontrargumentów i spotkanie zamieni się w słowną przepychankę lub kłótnię.

W roli szefa masz prawo, a nawet obowiązek, podejmować różne decyzje w ochronie interesów swoich lub firmy. Wiele nie będzie podobało się podwładnym, bo z ich punktu widzenia będą one głupie bądź niesprawiedliwe. Z Twojej perspektywy wygląda to inaczej i nie ma takiej obiektywnej miarki, która by to ostatecznie rozstrzygnęła.

Twoja decyzja zawsze będzie subiektywna. W tym kontekście bardzo ważne jest, abyś wyraźnie nazwał swoje interesy i motywy, które są źródłem decyzji, a nie mnożył argumentów o słuszności własnych racji. Podkreślamy wyraźnie: „Nazwij **swoje własne interesy**", bo podwładni nie uwierzą w uzasadnienia typu: „Będziemy musieli to zrobić dla dobra firmy. Sytuacja rynkowa wymaga... To się panu przyda do kariery zawodowej".

Prawdziwe motywy, na poziomie szefowskich interesów, to na przykład:

„Podjąłem decyzję, że przyjdzie pani do pracy
dodatkowo w sobotę, ponieważ chcę wykonać plan,
z którego jestem rozliczany i **nie chcę ryzykować**,
że stracimy premię zespołową".
„Podjąłem decyzję, że przejmie pan opiekę
nad młodszym kolegą, ponieważ **nie chcę być narażony**
na uzasadnione skargi klientów.
A pan w zespole **daje mi największe gwarancje**,
że opanuje on szybko nasz standard handlowy".

Obrona własnej decyzji — zdarta płyta

Często przywołujemy metaforę, że szef powinien mieć zawsze ze sobą podręczną torbę z narzędziami szefowskimi. Każdy zawód wymaga takich konkretnych narzędzi i umiejętności. Specyfiką pracy szefa jest to, że bardzo często podlega on presji podwładnych, klientów lub innych działów w firmie. Dlatego też musi mieć w zanadrzu narzędzia przeciwstawiania się tej presji. Jednym z najlepszych, jakie znamy, jest *zdarta płyta*.

Twórcą lub odkrywcą tej technologii oraz innych narzędzi z obszaru asertywności jest Manuel J. Smith. Opisuje on te sposoby, dając wiele praktycznych przykładów, w swojej bardzo ciekawej książce *When I Say No, I Feel Guilty.*

Kiedy używasz zdartej płyty, masz do zrobienia tylko dwie rzeczy.

- **Powtarzać istotne fragmenty wypowiedzi Twojego podwładnego** po to, żeby dać mu sygnał, że go słuchasz i nie lekceważysz tego, co mówi. Zaczynaj od fraz: „Ja słyszę... Ja rozumiem... Doceniam pana postawę, ale..."
- **Przypominać swoją decyzję** z bardzo krótkim uzasadnieniem.

Przykładem niech będzie sytuacja, gdy podwładny wywiera presję na przełożonego w typowej dla firmy sprawie.

„**Podwładny:** Szefie, muszę szybko dostać dodatkowego pracownika, bo inaczej zawalimy plany. Proszę o zgodę na nowy etat.
Szef: Panie Mietku, ja na pewno takiej zgody nie wyrażę, bo narazi mnie to na roszczenia innych działów i zarzuty o niegospodarność ze strony centrali.
P: No, ale ja przecież nie wyrobię się ze wszystkimi zadaniami i moi ludzie się wykończą.
S: Ja rozumiem, że pan się obawia o wykonanie zadań i zdrowie swoich ludzi, ale ja swojej decyzji nie zmienię z powodów, które już wymieniłem.
(Zdarta płyta — sygnał, że szef słyszy obawy podwładnego, ale podtrzymuje decyzję)

P: Szefie, czuję się bardzo rozczarowany taką postawą firmy i tym, że centrala nie rozumie podstawowych rzeczy na produkcji.
S: Słyszę, co pan do mnie mówi. Rozumiem, że jest pan rozczarowany i czuje się niezrozumiany przez centralę. Ale i tak swojej decyzji nie zmienię. Nowego etatu nie dam, bo miałbym wiele kłopotów.
(Utrzymanie decyzji w mocy. Przełożony nie ulega presji, używając zdartej płyty)"

Szef w tej rozmowie tak długo będzie używał technologii *zdartej płyty*, aż do podwładnego dotrze fakt, że żadne jego argumenty nie zmienią decyzji przełożonego.

Oto najważniejsze zalety używania zdartej płyty.

- Chroni ona szefa przed bezsensowną rozmową o słuszności jego decyzji, która i tak jest nieodwołalna. Przecież decyzja została już podjęta i nie ulegnie zmianie. Zawsze nas boli, kiedy widzimy, że ludzie zawzięcie przekonują się w sprawach, których żaden argument nie może już zmienić. Tracą tylko czas i nerwy.
- Uspokaja szefa, zabezpieczając go przed destrukcyjną konfrontacją. Spróbuj sam, a zobaczysz, że kiedy użyjesz jej 3 czy 4 razy, to zmniejszy się Twój stres, nabierzesz pewności siebie i łatwiej będziesz mógł negocjować warunki wykonania decyzji. Zaczniesz spokojniej rozmawiać z podwładnym o tym, jak ją wykonać, a nie o tym, czy ma ona sens.

  Według nas jest to najważniejsza zaleta zdartej płyty.
- *Zdarta płyta* zniechęca też podwładnego do polemiki i pozbawia go złudzeń, że może wywalczyć zmianę decyzji. Zabezpiecza jednocześnie szefa przed wchodzeniem w rolę *Rodzica* i bezużyteczną konfrontacją z pracownikiem.

Ponieważ już w trzeciej książce piszemy o zdartej płycie, trudno nam rozwijać bardziej ten wątek, bo nie chcemy być posądzeni o powtórki i plagiat własnych tekstów. Jeżeli jesteś zainteresowany rozszerzeniem swojej wiedzy na temat zdartej płyty i innych technik asertywnych, które są użyteczne w roli szefa, jeszcze raz zapraszamy do przeczytania książki Manuela Smitha oraz naszych dwóch pozycji:

- *Docenić konflikt, czyli od walki i manipulacji do współpracy.*
- *Handlowanie to gra, czyli od namawiania i żebrania do zaspokojenia potrzeb klienta*.

Zamknięcie spotkania dotyczącego decyzji szefa lub zaproszenie podwładnego do negocjacji nad sposobem wykonania decyzji

Kiedy szef obroni swoją decyzję, może zakończyć rozmowę lub podjąć negocjacje z podwładnym na temat sposobu realizacji i zmniejszenia kosztów jej wykonania u obu stron. Te negocjacje mają respektować interesy zarówno szefa, jak i pracownika. Są szansą do budowania motywacji podwładnego, nawet przy decyzjach dla niego bardzo niewygodnych.

Gotowość do negocjacji i umiejętność ich przeprowadzenia to jedna z najważniejszych spraw w szefowaniu i motywowaniu współpracowników. Szef nie musi zajmować się rozwiązywaniem problemów, wobec których stają podwładni. Szef powinien te problemy rozumieć, aby pomagać podwładnym w ich nazywaniu i rozwiązywaniu. Często powtarzamy sobie i innym przełożonym takie zdanie:

**Szef nie jest od rozwiązywania problemów,
ale od ich definiowania.**

Według nas, nie można sensownie motywować podwładnych do odpowiedzialności oraz do samodzielnego rozwiązywania problemów bez precyzyjnego zdefiniowania potrzeb i obaw.

Standard negocjacji szefowskiej przedstawimy w następnym rozdziale. Jeżeli jednak nie chcesz wdawać się w negocjacje z pracownikiem, możesz skończyć przekazywanie swojej decyzji na przykład w ten sposób:

„Panie Mietku. Nie zamierzam już dłużej z panem dyskutować na temat słuszności mojej decyzji.
Od najbliższego miesiąca będzie pan wykonywał dodatkowe raporty dla centrali.
I na pewno rozliczę pana z dobrej jakości tej pracy.
Dziękuję. Uważam tę rozmowę za skończoną.
Do widzenia".

6

Model negocjacji nastawionych na współpracę

Tylko wtedy dogadasz się z ludźmi,
jeśli zrozumiesz ich potrzeby

Ten rozdział jest kluczowy dla zrozumienia filozofii niniejszej książki. Większość naszych algorytmów opiera się na założeniu, że szefowi opłaca się rozwiązywać z podwładnym sytuacje konfliktowe za pomocą algorytmu negocjacji nastawionych na współpracę. Model ten jest sposobem rozwiązywania konfliktów w oparciu o interesy obu stron, a nie zaproszeniem do walki na stanowiska.

Stanowisko w negocjacjach to konkretny pomysł zaspokojenia swoich potrzeb. Jest prostą odpowiedzią na pytanie: „Czego chcesz?". I podwładni odpowiadają na to: „Chcę podwyżki, telefonu i samochodu służbowego, innych obowiązków, utrzymania miejsca pracy".

Interesy to wiele potrzeb i motywów działania ukrytych za każdym wyjściowym stanowiskiem. Można je rozpoznać, zadając konsekwentnie tak zwane trudne pytania.

„**Dlaczego** ci na tym zależy?".
„Co chcesz dzięki temu **osiągnąć**?".
„Na co nie chcesz się narazić lub przed czym chcesz się **zabezpieczyć**?".

Często na naszych zajęciach szefowie pytają:

— Po co mamy rozpoznawać interesy naszych podwładnych? Przecież i tak zazwyczaj nie możemy dać im nic z tego, o co proszą.

Naszym zdaniem, to nieprawda, że kierownicy nie mają żadnych możliwości. Ich bezradność wynika z tego, że nie potrafią rozpoznać i nazwać prawdziwych potrzeb swoich pracowników. Podwyżka, samochód, etat, termin urlopu — to nie są potrzeby. To jest tylko najłatwiejszy pomysł na ich zaspokojenie, czyli stanowisko.

Podwładny, który wyraża swoje potrzeby (interesy), mówi:

„Chcę się czuć bardziej doceniany".
„Chcę mieć pewność, że wyrobię się ze swoimi obowiązkami".
„Chcę mieć poczucie, że się rozwijam".
„Nie chcę przeżywać dużego stresu i narażać się na ryzyko utraty opinii dobrego pracownika".

Szefowie bardzo rzadko dysponują możliwością spełnienia próśb swoich podwładnych, wyrażanych w formie stanowisk. Zawsze jednak mogą odnieść się do ich potrzeb, choćby w minimalnym stopniu: „Podwyżki nie dam, ale jak inaczej mogę dać panu większe poczucie docenienia?".

Nie potrafimy wyobrazić sobie dobrego motywowania pracowników i uczenia ich odpowiedzialności bez umiejętności odwoływania się do ich interesów, czyli do potrzeb i obaw.

Wyobraź sobie, że do szefa przychodzi na umówione spotkanie trochę zmieszany pracownik. Po dłuższym zagajeniu, z którego nic nie wynika, podwładny wreszcie wyznaje: „Szefie, przyszedłem prosić o podwyżkę. Uważam, że należy mi się ona za dodatkowe obowiązki, które wziąłem na siebie w ostatnim roku".

Jak typowo reagują szefowie na taką prośbę, kiedy wiedzą, że na pewno jej nie spełnią?

Wersja stanowczo — agresywna

> „Proszę pana. Przecież pan doskonale wie, że o podwyżkach rozmawiamy tylko raz w roku, a ten moment był właśnie trzy miesiące temu. Nie będę dla pana robił wyjątków. W tej sytuacji nie mamy o czym rozmawiać. Żegnam pana".

Negatywnym efektem takiej reakcji szefa może być to, że podwładny poczuje się jak uczniak, potraktowany przedmiotowo i formalistycznie. A to na pewno nie sprzyja jego zaangażowaniu i motywacji.

Wersja uległa, nastawiona na przeczekanie

> „Chodzi panu o podwyżkę? Oj, to nie jest łatwa sprawa. Góra patrzy mi na ręce. Nie mogę panu nic konkretnego obiecać, ale zobaczę, co się da zrobić. Niech pan wpadnie za jakieś dwa miesiące".

Wielu szefów przeżywa wstrząs i irytację, kiedy po kilku tygodniach pojawia się u niego pracownik i z fałszywym uśmiechem na ustach, zagaja: „To jak, szefie. Czy jest już ta moja podwyżka, którą pan mi obiecał?".

Tak działa życzeniowe myślenie. Podwładny zazwyczaj nie słyszy: „Zobaczę, czy coś się da zrobić", tylko: „Obiecuję panu podwyżkę".

Wersja „ściemniacza"
(zazwyczaj mówią tak starzy, doświadczeni szefowie)

> „Mówi pan: »podwyżka«? To dobrze, że pan do mnie wpadł. Ja panu wytłumaczę, jak to jest. Wszyscy jesteśmy odbiorcami tej samej rzeczywistości, prawda? Inflacja spada

za wolno. Dolar stoi w miejscu. Eksport nam siada. Klienci różnie płacą. Zapewne zgodzi się pan ze mną, że jest to w ścisłym związku z globalizacją świata? Pozwoli więc pan, że króciutko rzucę panu światło na ten międzynarodowy kontekst [...].

(Po dziesięciu minutach wykładu szef kończy spotkanie, mówiąc do oszołomionego pracownika:)

Widzę, że pan zrozumiał. Bardzo się cieszę. Niestety, nie mam zbyt dużo czasu i muszę już kończyć. To była dla mnie bardzo interesująca rozmowa. Proszę mnie odwiedzać od czasu do czasu. Do widzenia".

Przy całym uznaniu dla umiejętności szefa, pozostawiamy tę scenkę bez komentarza.

Wersja asertywna

„Panie Zenku, nie jest mi łatwo odmówić pana prośbie o podwyżkę. Wiem, że ostatnio bardzo pan się napracował i jestem zadowolony ze sposobu, w jaki przejął pan nowe obowiązki. Ale podwyżki panu nie dam, bo nie chcę się narazić na kłopoty związane z przekroczeniem budżetu płac i roszczenia innych pracowników".

(Ewentualne dalsze naciski podwładnego, szef obroni zdartą płytą)

Ta wersja odmowy jest nam najbliższa.

W powyższych przykładach komunikowania decyzji o odmowie żaden szef, nawet ten asertywny, nie wykorzystał jednak ważnego potencjału, który tkwi w każdym kontakcie z podwładnym. Ci przełożeni zapomnieli, że jednym z głównych zadań szefa jest takie słuchanie swojego pracownika, aby zrozumieć jego interesy, czyli wiedzieć, **dlaczego** o coś walczy.

Dopiero wtedy otwiera się szansa zaspokojenia jego potrzeb w inny sposób, bez zmiany decyzji. Stwarzamy możliwość motywowania podwładnego przez zaproszenie go do negocjacji. Celem negocjacji nie będzie dyskusja nad sensownością decyzji, ale poszukiwanie sposobów, jak zmniejszyć koszty jej wykonania. Dopiero wtedy można rozmawiać o tym, jak ochronić najważniejsze interesy pracownika, nie narażając jednocześnie na szwank ważnych interesów szefa.

Wróćmy jeszcze na chwilę do kluczowej dla negocjacji kwestii odróżniania stanowisk od interesów. Prośba podwładnego: „Chcę podwyżki" — to klasyczne stanowisko. Odpowiedź szefa: „Nie dam panu podwyżki" — to też stanowisko.

Potrzeby ukryte za stanowiskiem pracownika można próbować wydobyć pytaniami:

„**Dlaczego** panu na tym zależy?".
„Co pan chce przez tę podwyżkę **osiągnąć**?".
„Przed czym chce się pan **zabezpieczyć**?".

Kiedy szefowie pytają nas, po co mają aż tak bardzo zgłębiać potrzeby pracownika, odpowiadamy, że jest jeden zasadniczy powód. Ty też chcesz ochronić swoje ważne interesy. Jeżeli zależy Ci, żeby podwładny nie stracił motywacji i nadal rzetelnie wykonywał powierzone mu obowiązki albo żeby nie założył włoskiego strajku podczas realizacji Twojej decyzji, albo nie zatruwał kolegów w zespole swoim narzekaniem, krytykanctwem czy rozgoryczeniem i w końcu, żeby nadal obdarzał Cię szacunkiem i autorytetem — to musisz wyjść naprzeciw jego interesom.

Negocjacje to wymiana. Jeżeli chcesz, żeby ktoś uwzględniał Twoje potrzeby, to musisz rozumieć i uwzględniać jego ważne potrzeby.

Nasz asertywny szef, po wyraźnej odmowie, mógłby tę rozmowę prowadzić dalej, zmierzając do negocjacji, której celem byłoby ochronienie jego interesów z uwzględnieniem potrzeb pracownika.

„**Szef:** Doceniam pana dodatkowe wysiłki i słyszę, że oczekuje pan za to większych pieniędzy. Jednak podwyżki na pewno panu nie dam w ciągu najbliższego półrocza, gdyż naraziłbym się na konflikty w zespole i przykre konsekwencje za przekroczenie limitu kosztów.
Podwładny: Ale, panie dyrektorze, przecież ta podwyżka naprawdę mi się należy. Pracuję znacznie dłużej i ciężej niż inni, a zarabiamy tyle samo.
S: *(po kilkakrotnym użyciu zdartej płyty)* Już parę razy mówiłem, że nie dam panu tej podwyżki i określiłem swoje najważniejsze powody. Żaden argument nie zmieni mojej decyzji. Proszę więc, żeby pan przestał naciskać mnie w tej sprawie, bo nie zamierzam już na ten temat dyskutować. Ponieważ jednak zależy mi, żeby nie miał pan poczucia, że lekceważę pana potrzeby i zależy mi, aby pan nadal sumiennie wykonywał swoje obowiązki — to chcę zrozumieć pana perspektywę i potrzeby. Proszę mi powiedzieć, dlaczego tak bardzo zależy panu na tej podwyżce? Co chce pan dzięki niej osiągnąć?
(Szef nazywa swoje interesy, wyznacza granice ewentualnych negocjacji i zadaje trudne pytania, aby poznać interesy podwładnego)

P: Panie dyrektorze, to chyba oczywiste. Pracuję więcej niż inni. A poza tym jest inflacja.
(Pracownik ściemnia, bo nie nazywa swoich potrzeb, tylko znów opisuje sytuację. Szef będzie musiał się napracować, aby dotrzeć do motywów jego prośby)
S: Ja rozumiem, że pan ciężko pracuje. Ale chcę zrozumieć, co pan walczy. Dlaczego tak bardzo zależy panu na tej podwyżce?
(Brawa dla szefa. Cierpliwie poszukuje interesów podwładnego)
P: Szefie, wykonuję dużo więcej roboty, a w żaden sposób do tej pory nie zostało to zauważone i docenione. Więc czuję się pokrzywdzony.
(Nareszcie pojawił się pierwszy interes podwładnego. Zobaczymy, co szef z tym zrobi)
S: Chciałbym być pewien, że dobrze pana rozumiem. Czy chodzi o to, że pan chce się czuć **doceniony** za sumienne wykonywanie dodatkowych obowiązków?
(Szef uważnie słucha i próbuje zrozumieć prawdziwą potrzebę pracownika — parafraza)
P: Tak, panie dyrektorze. Właśnie o to mi chodzi.
S: Czy istnieją jeszcze jakieś inne ważne powody, dla których prosi mnie pan o podwyżkę?
(Szef wie, że, zanim zaczną wspólnie szukać jakichś rozwiązań, musi dobrze zrozumieć sytuację)
P: No, właściwie tak. Mam jeszcze kłopot z żoną. Potrzebuję jakiegoś argumentu, żeby tak nie narzekała. Ostatnio siedzę dłużej w pracy, więc gdybym, na przykład, przyniósł jej więcej kasy, to łatwiej by się z tym pogodziła.
(Nowy, ważny interes podwładnego)

S: Panie Zenku, rozumiem, że potrzebuje pan też czegoś, co usprawiedliwiłoby w oczach żony pana przesiadywanie w pracy.
(Parafraza kolejnej potrzeby pracownika. Szef sprawdza, czy dobrze rozumie motywy stojące za prośbą, czyli wyjściowym stanowiskiem pracownika)
P: *(energicznie kiwa głową)* Tak.
S: Czy jeszcze o coś ważnego chodzi panu w związku z tą podwyżką?
P: Nie, panie dyrektorze. To są dwie najważniejsze dla mnie sprawy.
S: Panie Zenku. Dziękuję, że pan mi zaufał i powiedział, o co chodzi. Oczywiście, podwyżki panu nie dam. Ale chętnie zastanowię się razem z panem, co innego poza podwyżką mogłoby być wyrazem docenienia pana wysiłków? Zapraszam też do wspólnego zastanowienia się, co poza pieniędzmi mogłoby złagodzić pretensje pana żony? Czy jest pan zainteresowany taką rozmową? Oczywiście, będę rozpatrywał tylko takie pomysły rozwiązań, które nie zagrażają moim interesom. Przypominam, że chodzi mi o to, abym nie miał roszczeń płacowych i konfliktów w zespole oraz nie naraził się centrali, która rozliczy mnie za przekroczenie ustalonego budżetu.
(Szef sformułował problem negocjacyjny w oparciu o interesy. Przeszedł od stanowisk związanych z podwyżką do potrzeb obu stron w negocjacjach)"

To oczywiście nie jest koniec tej rozmowy. Obie strony muszą jeszcze włożyć sporo czasu i wysiłku, aby stworzyć pulę możliwych rozwiązań nowego problemu. Szef powinien także zastosować zasadę targowania, kiedy zdecyduje się na jakiś wariant zaspokojenia potrzeb pracownika.

Zatrzymujemy się jednak w tym momencie, ponieważ chcemy zwrócić uwagę na kilka ważnych umiejętności szefa, które wykorzystywał w tej części spotkania z podwładnym, a które również warto mieć w zanadrzu podczas innych trudnych rozmów w firmie.

7

Zestaw psychologicznych narzędzi szefa

„Zdarta płyta”

Tę technikę opisaliśmy już wcześniej. Służy ona do przeciwstawiania się presji podwładnego oraz zabezpiecza szefa przed wchodzeniem w jałowe dyskusje lub konfrontację. Pomaga obu stronom uspokoić się, a jednocześnie pozbawia złudzeń pracownika, że decyzję można jeszcze zmienić. Formuła „zdartej płyty” jest także wyrazem szacunku wobec emocji i argumentów podwładnego. Wszystkie te elementy są niezbędne, aby modelować współpracę i przejść na etap racjonalnych negocjacji.

W poprzednim rozdziale szef, odmawiając podwyżki, używał „zdartej płyty”, mówiąc:

> „Słyszę, że pracuje pan dłużej i ciężej niż wielu kolegów i bardzo to doceniam. Podwyżki jednak panu nie dam, ponieważ nie chcę narazić się na konflikty w zespole i sankcje zarządu za przekroczenie limitu kosztów”.

Odsłanianie intencji szefa

Z perspektywy naszych doświadczeń odsłanianie intencji przez szefa wydaje nam się kluczową sprawą. Ile razy masz do przekazania trudną dla siebie informację lub podejrzewasz, że podwładnym ciężko będzie pogodzić się z Twoim komunikatem — musisz nazywać swoje intencje i potrzeby. Jeśli tego nie zrobisz, pracownicy będą Ci przypisywać złe, nieprawdziwe i stereotypowe motywy, najczęściej szkodliwe dla Twoich interesów.

Jeżeli na przykład zdecydowałeś się ukarać dobrego podwładnego za powtórne popełnienie tego samego błędu (a to się zdarza) i zapomnisz powiedzieć mu na początku spotkania o swoich intencjach, to w konsekwencji możesz zdemotywować lub nawet stracić wartościowego człowieka. W naszym przekonaniu, zanim oznajmisz swoją decyzję o karze, pracownik powinien usłyszeć od Ciebie przynajmniej jedno z następujących zdań.

> „To jest dla mnie trudna rozmowa, bo uważam pana za solidnego i cennego pracownika. Zależy mi, żeby pan nie myślał, że zmieniłem o panu zdanie. Chciałbym, aby pracował pan w moim zespole tak dobrze jak do tej pory. Ale mimo to zdecydowałem się pana ukarać za...".

A w dalszej części rozmowy wykorzystujesz standard karania.

Podobnie w sytuacji, kiedy wyznaczasz wyższe limity sprzedażowe, nie możesz swojej decyzji pozostawić bez osobistego komentarza lub zasłaniać się tylko tak zwanym dobrem firmy czy postanowieniem centrali. Uruchomisz wtedy najczarniejsze projekcje podwładnych, takie jak: „Bezduszny kapitalista, nie liczy się z ludźmi, dla kariery zrobi wszystko, interesują go tylko wyniki, nawet naszym kosztem".

To Ty musisz jak najszybciej przypomnieć im, że kariera i pieniądze nie są Ci oczywiście obojętne, ale chronisz przede wszystkim różne ważne interesy i rozumiesz również trudną sytuację podwładnych. Musisz wtedy odsłonić swoje prawdziwe intencje, mówiąc: „Jest to dla mnie trudna decyzja, bo wiem, że narażam was na dodatkowy wysiłek i stres. Nie jest mi obojętne wasze życie rodzinne i zależy mi także na utrzymaniu dobrej atmosfery w zespole. Zwiększam wam jednak limit sprzedaży, ponieważ chcę mieć pewność, że ochronię swoje i wasze stanowiska pracy w kolejnym trudnym roku. Zależy mi również, aby nasz dział dostał większy budżet na wydatki, bo chcę wymienić kilka samochodów i mieć pieniądze na szkolenia".

Wiemy, szefie, że zachęcając Cię do ujawniania swoich intencji, motywacji i uczuć w trudnych sytuacjach, proponujemy coś, co jest sprzeczne z naturalnym i wręcz biologicznym odruchem. Już raz o tym mówiliśmy, ale to bardzo ważna sprawa. Kiedy czujemy się zagrożeni, wszystko skłania nas, aby się zasłonić. Nasze czarne wizje podpowiadają: „Nie odsłaniaj się, bo pomyślą, że jesteś słaby i zaatakują cię".

Szef to trudny zawód. Wykonując go, czasem opłaca się zachować wbrew swoim obronnym odruchom. Koszty negatywnych projekcji u podwładnych są dla Ciebie o wiele groźniejsze, niż ryzyko, że ktoś niekiedy Cię urazi.

Wbrew podejrzeniom, podwładni to nie jest banda psychopatów, której sprawia przyjemność ranienie i wykorzystywanie człowieka, odnoszącego się do nich po ludzku. Potrafią natomiast zaatakować „robota" ze swoich czarnych wyobrażeń, kiedy nie mówi on nic o własnych intencjach.

Jeżeli ponadto zależy Ci na tym, aby pracownicy mówili o swoich ważnych sprawach, trudnościach, zagrożeniach i potrzebach — to musisz im pokazać, że potrafisz rozmawiać

w ten sam sposób. Nikt nie zaryzykuje trudnych wyznań, jeśli szef zachowuje kamienną twarz i sam nie potrafi mówić o swoich delikatnych sprawach, przyznawać się do rozterek i kłopotów.

Gotowość do ujawniania intencji jest ważna jeszcze w innej sytuacji. Szef musi zadawać wiele niewygodnych i ryzykownych pytań podczas współpracy z podwładnymi, zwierzchnikami i kolegami z innych działów. Takie pytania, bez określenia powodów ciekawości, mogą u rozmówcy wzbudzić lęk, graniczący czasami z paranoją. Wyobraź sobie, że Twój przełożony, bez żadnego komentarza, zadaje Ci jedno z następujących pytań: „Jak długo zamierza pan pracować w naszej firmie na tym stanowisku? Ile chciałby pan zarabiać? Czym się pan zajmował dzisiaj w pracy? Co pan robił wczoraj około godziny piętnastej?".

Ciekawe, czy nie spociłbyś się, usiłując wymyślić właściwą odpowiedź? Czy byłbyś skłonny do szczerych i wyczerpujących wyznań? Te same dylematy mogą przeżywać Twoi podwładni.

Przedstawione pytania, poprzedzone przez szefa odpowiednią intencją, zazwyczaj okazują się bardziej bezpieczne dla pracownika, a czasami wręcz zaskakująco przyjemne:

> „Panie Zdzisku, bardzo sobie cenię pana pracę i zastanawiam się właśnie nad dalszym rozwojem pańskiej kariery. Zależy mi, żeby związał pan swoją przyszłość z naszym zakładem i miał poczucie, że można się tutaj rozwijać. W związku z tym chciałbym się dowiedzieć, jak długo zamierza pan pracować na dotychczasowym stanowisku w firmie?".

Informacja zwrotna

Kiedy zachęcamy szefów, żeby nie wchodzili w rolę *Rodzica* i nie oceniali podwładnych oraz nie dawali im dobrych rad, część z nich obrusza się: „A co mam zrobić, kiedy ludzie zawalają różne sprawy w robocie albo muszę zrobić negatywną ocenę okresową?".

Proponujemy wtedy inny sposób przywoływania ludzi do porządku i prowadzenia rozmów oceniających przy użyciu informacji zwrotnych. To narzędzie buduje relację *Dorosły — Dorosły* i powstrzymuje podwładnych przed dziecięcymi zachowaniami.

Informacja zwrotna, czyli „słynny" w wielu organizacjach *feedback,* to po prostu umiejętność mówienia o własnych uczuciach, potrzebach i wyobrażeniach w kontekście konkretnych zachowań drugiej osoby.

Szef, który chce kształtować u podwładnych postawę odpowiedzialności, musi stale rozwijać tę formę porozumiewania się z pracownikami, szczególnie w trudnych dla siebie sytuacjach. Różnice między ocenami a informacją zwrotną pokażemy na kilku przykładach, kiedy próbujemy załatwić trudną sprawę ze swoim pracownikiem.

„Proszę pana, to sprawozdanie jest do niczego. Musi pan je szybko poprawić".

„Proszę pana, kiedy oddaje mi pan sprawozdanie z błędami ortograficznymi i niepełnymi danymi, to naraża mnie pan na dodatkową pracę, stratę czasu i dodatkowo czuję się lekceważony. Oczekuję, że dokona pan tych niezbędnych poprawek i odda mi swoją pracę najdalej pojutrze".

„Panie kolego, kulturalny człowiek nie przerywa, kiedy ktoś mówi. Niech się pan uspokoi i radzę nie krzyczeć na mnie".

„Panie Staszku, chcę żeby pan wiedział, że kiedy pan mi przerywa i podnosi na mnie głos, to mnie to denerwuje, gubię wątek i nie mogę przekazać ważnej dla mnie informacji. Proszę, żeby pan tego nie robił".

„W ramach oceny okresowej zaproponowałem dla pana dwójkę w kategorii współpraca w zespole. Ostatnio kiepsko kooperuje pan z kolegami, więc powinien się pan lepiej dopasować do zespołu".

„Panie Mietku, w kategorii współpraca w zespole zdecydowałem się dać panu notę — dwa. Zaobserwowałem, że kilka razy odmówił pan pomocy koledze oraz podnosił pan głos na młodych członków w naszej brygadzie. Moim zdaniem, takie zachowania nie służą budowaniu dobrej atmosfery w zespole, a mnie narażają na konieczność wysłuchiwania skarg i łagodzenia zaistniałych konfliktów".

Pozytywnych informacji zwrotnych używaj także zamiast komplementów, które są bardzo miłe, ale dają pracownikom mniej konkretów i satysfakcji.

„Jest pan bardzo dobrym pracownikiem. Świetnie przygotował pan nasze stoisko na targach. Niech pan tak dalej trzyma".

„Panie Zdziśku, bardzo pana cenię jako zaangażowanego i kreatywnego pracownika. Dziękuję panu za pomysłowe i niekonwencjonalne przygotowanie naszego stoiska na targach. Szczególnie podobał mi się ten pomysł z okrętem i kompetentne, uśmiechnięte dziewczyny z obsługi, które pan dobrał. Dzięki temu usłyszałem wiele ciepłych słów od naszych klientów i jestem dumny, że mam takich pracowników".

Pytania i parafrazy. Narzędzia skutecznego słuchania

Jest czas, kiedy szef mówi, przekazuje informacje i decyzje, zapala ludzi do nowych zadań i lepszej pracy, wygłasza przemówienia i toasty. Ale jest też czas, kiedy musi słuchać i rozumieć, co chcą mu przekazać podwładni.

Słuchanie to w ogóle jedna z najtrudniejszych umiejętności, ale szef szczególnie powinien ją trenować. To szef jest tą osobą, która, w przeciwieństwie do podwładnych, nie może sobie pozwolić na wygodne bądź stereotypowe fantazje czy interpretacje. Lee Yaacocca, manager, który uratował Chryslera przed upadkiem, powiedział, że gdyby miał zainwestować swoje pieniądze w firmę szkoleniową, to założyłby Instytut Słuchania dla kadry kierowniczej. Szef powinien stale ćwiczyć i używać dwóch pozornie prostych narzędzi komunikacji, które służą dobremu rozumieniu podwładnych. Są to trudne pytania i parafraza potrzeb.

Trudne pytania

Trudnymi pytaniami nazywamy nie te, które mogą być niewygodne dla naszego rozmówcy, ale te, które obawiamy się zadać. Każdy z nas ma w głowie cenzora, który zniechęca do zadawania niektórych pytań, mimo że jesteśmy ciekawi odpowiedzi.

Zdarzyło nam się parę razy, że, wchodząc do firmy, od początku czuliśmy, iż w zespole dzieje się coś złego. Pracownicy mieli niewyraźne miny i odzywali się do siebie zdawkowo. Jako szefowie wiedzieliśmy, że warto dowiedzieć się, o co chodzi. Ale natychmiast włączał się wewnętrzny cenzor: „Daj

spokój. Nie masz czasu zajmować się dzisiaj konfliktami. Nie ruszaj trudnych tematów, bo nie będziesz wiedział, co zrobić z tym „bigosem". Jeżeli zadasz choćby jedno pytanie, to znów narazisz się na marudzenie, pretensje i roszczenia".

Kiedy ulegaliśmy tym podszeptom, zawsze żałowaliśmy. Niezałatwione na bieżąco sprawy między ludźmi wracały do nas, ale ze wzmożoną siłą i znacznie gorszymi konsekwencjami.

Spośród trudnych pytań szczególnie ważne są te, które dotyczą potrzeb, obaw i trudności. Podstawowe pytania w tej kategorii to: „Dlaczego Ci na tym zależy? Co chcesz osiągnąć? Czego chcesz najbardziej uniknąć? Na co nie chcesz się narazić?"

Bez poznania odpowiedzi na te pytania nie możesz sensownie rozwiązywać konfliktów i motywować podwładnych. Aby jednak nie zadowolić się byle jaką, ogólnikową odpowiedzią, musisz rozróżniać powierzchowne stanowiska i opisy sytuacji od prawdziwych potrzeb i interesów.

Chcemy pokazać na przykładzie, na czym polega ta różnica. Jeżeli masz odwagę, to zapytaj na zebraniu ze swoim zespołem: „Kto chciałby zarabiać więcej pieniędzy? Kto chciałby mieć nowy samochód służbowy?".

Takimi pytaniami, bez ujawnionej intencji, wzbudzisz zapewne wśród podwładnych wiele ciekawych projekcji: „Traktuje nas jak dzieci, zbiera się do mowy wychowawczej, chce nam dowalić roboty albo nareszcie załatwił jakąś podwyżkę".

Ale chyba nie wątpisz, że wszyscy odpowiedzą pozytywnie na zadane pytanie. Czy to oznacza, że wszyscy mają takie same potrzeby? Na pewno nie.

Pieniądze to nie jest potrzeba. To tylko papier. To środek do realizacji różnych potrzeb. Ty jako szef, chcąc motywować podwładnych, musisz zrozumieć ich potrzeby.

Jeżeli zapytasz: „Dlaczego?" i nie zadowolisz się pierwszą byle jaką odpowiedzią, to możesz usłyszeć różne interesy, czyli potrzeby pracownika:

„Chciałbym zarabiać więcej pieniędzy, bo byłby
to wyraz docenienia moich wysiłków.
A na docenieniu w tej firmie bardzo mi zależy".
„Szefie, wdałem się w kredyt mieszkaniowy,
a strasznie nie lubię być w długach. Zależy mi,
aby jak najszybciej pozbyć się tego ciężaru".
„Obiecałem żonie wymarzoną wycieczkę do Wenecji
i nie chcę czuć się tam jak dziad".
„Chcę mieć rezerwę na czarną godzinę. Czuję się
bezpieczniej, kiedy wiem, że mam za co przetrwać przez
kilka miesięcy, gdybym na przykład stracił pracę".

Dla pracowników nigdy nie będziesz miał pożądanej ilości pieniędzy. Poza tym Twoim zadaniem nie jest rozdawanie kasy. Natomiast możesz na wiele innych sposobów doceniać ludzi, zwiększać ich poczucie bezpieczeństwa lub pomagać im w wychodzeniu z różnych kłopotów życiowych. Oczywiście, jeśli uznasz, że warto w to zainwestować.

Parafraza potrzeb

Jest to dokładne powtórzenie najważniejszych kwestii partnera z obszaru jego interesów (potrzeb). Parafraza nie może dotyczyć stanowiska lub być interpretacją, która zniekształca intencje i motywy rozmówcy.

Wyobraź sobie, że idziesz do swojego zwierzchnika z trudną prośbą. Chcesz uzyskać od niego nowy etat. Po jakimś nie za długim wstępie mówisz: „Proszę o dodatkowy etat, bo mój dział nie może się wyrobić z nałożonymi zadaniami".

I w odpowiedzi słyszysz parafrazę swojego stanowiska: „Czy dobrze rozumiem, że chce pan nowy etat?".

Co podpowiedziałaby Ci wtedy Twoja fantazja?

„Może szef ma kłopoty ze słuchem? Wyśmiewa się ze mnie i ironizuje. Chyba się zbiera do pogadanki o konieczności poprawienia organizacji pracy. Za chwilę mi powie, że lekceważę trudną sytuację firmy".

Tak właśnie działa parafraza stanowiska.

A teraz wyobraź sobie, jaka byłaby Twoja rekcja, gdyby przełożony odsłonił swoje intencje i zainteresował się Twoimi potrzebami, na przykład w taki sposób: „Proszę pana, zależy mi, żeby miał pan poczucie, że nie są mi obojętne problemy moich podwładnych. Chcę jak najlepiej zrozumieć sytuację i pana zagrożone interesy, więc proszę odpowiedzieć mi na pytanie: Dlaczego tak bardzo walczy pan o ten etat? Co pan chce przez to osiągnąć lub przed jakim ryzykiem się zabezpieczyć?".

Czy po takim dojrzałym i ludzkim zaproszeniu szefa byłoby Ci łatwo od razu nazwać jasno i dogłębnie swoje interesy? Jeżeli tak, to naprawdę jesteśmy pełni uznania dla Twojej odwagi i umiejętności. Jednak większość ludzi w takiej sytuacji nadal nieświadomie ściemnia, mówiąc: „Ten etat pomoże nam oczywiście wyrobić plany, a firma będzie miała większe zyski. Przecież szef pamięta, że dostaliśmy ostatnio nowe zadanie i ktoś to musi zrobić. A bez nowego etatu moi ludzie nie dadzą rady".

To też jeszcze nie są interesy. To są jedynie truizmy i banały. Pracownik opisuje sytuację w swoim dziale, a nie mówi o swoich potrzebach.

Wnikliwy i uważny szef będzie cierpliwie pytał dalej: „Ja pamiętam, że przybyło wam obowiązków. Ale chciałbym zrozumieć, czego pan się obawia, gdy nowego etatu nie ma i szybko najprawdopodobniej go nie będzie".

I jest szansa, że wreszcie usłyszy: „Obawiam się, że zbyt przeciążeni ludzie zaczną popełniać pomyłki, za które ja poniosę konsekwencje. Boję się również, że najlepsi moi pracownicy zaczną odchodzić, a to narazi mnie na wiele poważnych kłopotów".

To są właśnie prawdziwe interesy podwładnego. Dopiero teraz przełożony może zrobić sensowną parafrazę jego potrzeb:

> „Jeżeli dobrze rozumiem, to nie chce pan ponosić konsekwencji pomyłek, które zdarzają się przeciążonym pracownikom. Zależy też panu, aby nie narazić się na kłopoty, wynikające z odejścia najlepszych ludzi. Czy dobrze rozumiem?".

Zastanów się. Czy gdyby szef sparafrazował Twoje potrzeby w ten sposób, to uznałbyś, że jest to śmieszne lub niepotrzebne? Jeżeli nie, to oznacza, że poczułeś różnicę między parafrazą stanowiska a parafrazą potrzeb.

Pamiętaj także, że, kiedy próbujesz parafrazować wypowiedzi pracownika, czyha na Ciebie jeszcze jedna pułapka. Jest nią pokusa interpretacji, czyli wyciągania pochopnych lub wygodnych dla siebie wniosków. Nie wiemy czy Ty, ale my strasznie irytujemy się, kiedy ktoś przekręca nasze słowa,

sugeruje, że lepiej wie, o co nam chodzi i bawi się w psychologa — amatora. A wielu szefów ma skłonność do wyciągania natychmiastowych wniosków. Nie słuchają pracowników, bo przecież z góry wiedzą, o co im chodzi.

Taki przełożony, który dokonuje interpretacji i robi uogólnienia, słysząc prośbę o etat, może powiedzieć: „Aha, to znaczy, że pan nadal jest zbyt miękki dla swoich podwładnych i przez to nie wykorzystuje istniejących rezerw. Radzę panu poprawić organizację pracy i wziąć wreszcie ludzi do galopu".

Czy czujesz, jak trudno dogadać się z takim szefem? Jeżeli tak, to nie interpretuj wypowiedzi swoich podwładnych, tylko próbuj zrozumieć ich potrzeby, robiąc parafrazy.

Na koniec tej części chcemy Ci uświadomić, dlaczego używanie parafrazy jest dla nas — szefów takie ważne.

- Parafraza pomaga sprawdzić, czy dobrze rozumiemy naszego współpracownika.
- Parafraza skłania nas do słuchania, powstrzymując przed polemiką i pochopnymi wnioskami.
- Parafraza potrzeb to najlepszy sposób skłonienia kogoś do dalszego mówienia o ważnych sprawach, bo jest sygnałem, że robisz wysiłek zrozumienia istoty tego, co mówi do Ciebie Twój rozmówca.
- Parafraza pozwala zapamiętać kluczowe momenty i tematy rozmowy.

Często myślimy sobie, że to nie sztuka słuchać kogoś. Sztuką jest usłyszeć i zrozumieć, co on nam chce naprawdę powiedzieć. Bez parafrazy jest to bardzo trudne.

Sztuka odmawiania podwładnym, czyli szefowskie: „Nie"

Na początku naszej drogi w roli szefa zadaliśmy znajomemu właścicielowi firmy pytanie: „Kiedy poczułeś się naprawdę szefem?".

Odpowiedział nam: „Poczułem się tak wtedy, kiedy po raz pierwszy na uzasadnioną prośbę podwładnego powiedziałem — Nie — bez poczucia winy. Nauczyłem się nie zaciemniać i mówić „nie" w ochronie swoich ważnych szefowskich interesów. Zrozumiałem, że prawie każda moja decyzja wywołuje także negatywne dla kogoś konsekwencje i gdybym obarczał się za to winą, to nie mógłbym skutecznie działać i zarządzać".

Nie jesteśmy pewni, czy zawsze udaje nam się odmawiać bez poczucia winy. Ale na pewno staramy się mówić podwładnym „nie" w sposób wyraźny, aby nie dawać im pożywki do złudzeń i projekcji. **Nasza odmowa odwołuje się do standardu trudnej decyzji i składa się z pięciu elementów**.

1. **Odsłonięcie intencji.**
2. **Jednoznaczna odmowa: „Nie, nie zrobię tego".**
3. **Krótkie uzasadnienie odmowy na poziomie interesów szefowskich.**
4. **Ochrona decyzji za pomocą *zdartej płyty*.**
5. **Negocjacje z uwzględnieniem potrzeb obu stron, aby utrzymać motywację pracownika: „W jaki inny sposób mogę ci pomóc ochronić twoje interesy?"**

Kiedy na przykład nasz podwładny, trener prowadzący szkolenie dla jakiejś firmy, prosi jednego z nas: „Szefie, mam trudną sprawę. Zwolnij mnie jutro z prowadzenia zajęć, bo chcę załatwić ważną i pilną sprawę. Wiem, że masz wolny dzień, więc mógłbyś mnie zastąpić".

Jeżeli uznamy, że ta sprawa nie jest absolutnie życiowej wagi (śmierć w rodzinie, operacja dziecka, możliwość spełnienia marzenia życia), to na pewno usłyszy: „Nie jest mi łatwo odmówić, bo rozumiem, że sprawa jest dla ciebie ważna. Ale nie zgadzam się na zastępstwo i nie zwolnię cię z prowadzenia jutrzejszych zajęć, ponieważ nie leży w moim interesie, aby tworzyć precedens. Nie chcę, aby pracownicy mnie naciskali w podobnych sytuacjach. A gdybym cię teraz zastąpił, mieliby do tego podstawy".

Jeśli podwładny nadal na nas naciska, bronimy się *zdartą płytą*: „Ja rozumiem, że to zastępstwo byłoby dla ciebie miłe i wygodne. Rozumiem, że twoim zdaniem, to nie jest dla mnie zbyt trudne i obciążające. Ale nie zgadzam się pracować w tym czasie za ciebie, bo nie chcę tworzyć precedensów i zawalić swoje ważne, zaplanowane na ten czas sprawy".

Kiedy do pracownika dotrze, że nie zmienimy decyzji, możemy wejść w pole negocjacji:

> „Decyzji na pewno nie zmienię. Nie wezmę za ciebie tego szkolenia. Ale powiedz mi, dlaczego tak na mnie naciskasz w tej sprawie? Może uda nam się jakoś inaczej zaspokoić twoje ważne potrzeby?".

Stawianie granic

Szef działa w sytuacjach konfliktowych. Rozemocjonowanym pracownikom zdarza się nie raz mówić i robić rzeczy, na które szef powinien zareagować. Kiedy ktoś podnosi na Ciebie głos, przerywa, poucza i daje dobre rady lub komentuje ironicznie Twoje decyzje — warto mieć do dyspozycji narzędzie blokowania takich zachowań i ochrony autorytetu szefa.

Jeżeli chcesz zareagować w sposób dojrzały i nie wdawać się w walkę z podwładnym, to użyj narzędzia, które nazywa się *stawianie granic*. Najważniejsze kroki do wykonania w tej technologii układają się w następujący **algorytm działania**.

1. **Informacja zwrotna połączona z prośbą.**
2. **Stanowcze wyznaczenie wyraźnej granicy: „Nie życzę sobie...".**
3. **Zapowiedź sankcji, jeśli wcześniejsze kroki nie poskutkują: „Jeśli jeszcze raz, to...".**
4. **Wykonanie sankcji.**

A oto jedna z możliwych sytuacji, gdzie szef stawia granice.

„**Szef:** Proszę państwa. Mam do przekazania trudną informację. Podjąłem decyzję, że przez najbliższe tygodnie będziemy wspomagać w pracy inny dział.
Podwładny: *(zbulwersowany Mietek)* Szefie, przecież powinien pan wiedzieć, że my ze swoją pracą już się ledwo wyrabiamy. Trzeba pójść i powiedzieć tej centrali, żeby się uspokoiła.

S: Panie Mietku. Proszę, aby pan mnie nie pouczał, co powinienem zrobić, bo ja tego bardzo nie lubię. Poza tym, nie skończyłem jeszcze swojej wypowiedzi.
(Szef mówi, co przeszkadza mu w zachowaniu podwładnego i prosi go, aby tego nie robił. Ważne jest, żeby ta pierwsza interwencja była życzliwa i łagodna)
P: No, ale szefie! Ja nikogo nie pouczam, tylko uważam, że powinien pan lepiej bronić interesów naszego działu...
S: Panie Mietku. Nie życzę sobie, żeby pan mnie pouczał i przerywał.
(Szef stanowczo stawia granicę. Pamiętaj, abyś niczego więcej nie dodawał. Wytrzymaj ciszę i nie ulegaj pokusie zagadywania sprawy)
P: No, ale przecież....
S: Jeśli jeszcze raz pan mi przerwie, to wyciągnę w stosunku do pana konsekwencje służbowe.
(Zapowiedziana sankcja nie może być tylko „straszakiem". Powinna być realna do wykonania, a szef musi być zdeterminowany, aby ją zastosować)"

Z naszego doświadczenia wynika, że najsilniejszym elementem stawiania granic jest krok drugi, czyli: *Nie życzę sobie*.

Który podwładny po usłyszeniu tego tekstu jest w stanie ponawiać destrukcyjne zachowanie w stosunku do szefa? Chyba tylko „samobójca". Pamiętaj, że to zdanie ma być jak krótkie i mocne uderzenie, zakończone kontaktem wzrokowym i ciszą.

Targowanie szefowskie. Sztuka ustępstw i dawania satysfakcji

Szef musi umieć targować się, ale nie dlatego, że żałuje podwładnym różnych rzeczy. Jeżeli tego nie potrafi, będzie narażał się na eskalację żądań, a podwładni i tak nie docenią tego, co dostaną. Jeżeli otrzymujemy coś zbyt łatwo i bez naszego wysiłku, nie przypisujemy temu większej wartości. Nie bez powodu krąży wśród pracowników dowcip: „Jakim samochodem można wjechać na półmetrowy krawężnik? Służbowym!"

Z przerażeniem przyglądamy się temu, jak różne firmy rozdają pracownikom byle jak telefony komórkowe, laptopy, samochody służbowe. A potem decydenci i szefowie dziwią się, że ludzie nie szanują tego, co dostali. A już na pewno nie okazują wdzięczności za gest ze strony firmy.

Jeżeli nie chcesz znaleźć się w podobnej sytuacji, zastosuj trzy podstawowe reguły targowania:

- doceniaj człowieka, na którego rzecz czynisz ustępstwa,
- pokaż mu, jak wiele wysiłku wymaga Twoje działanie na jego rzecz,
- za każde ustępstwo zażądaj czegoś w zamian.

Na przykład, na prośbę o urlop w niewygodnym dla Ciebie terminie, odpowiedz pracownikowi:

> „Panie Zenku, rozumiem, że urlop w tym okresie jest dla pana bardzo ważny. Trudno mi wyrazić na to zgodę, bo wymaga to ode mnie dodatkowych wysiłków organizacyjnych.

Specjalnie dla pana, mojego bardzo dobrego pracownika zgodzę się na ten urlop.
Ale pod warunkiem, że przed wyjazdem przekaże pan wszystkie ważne informacje swojemu zastępcy, a po powrocie sprawdzi pan w pierwszej kolejności, czy wszystko zostało wykonane prawidłowo".

W naszym kraju tradycja i nawyk targowania się jest bardzo słaba, nawet w tak oczywistym obszarze jak handlowanie. **Boimy się i wstydzimy targowania. Zapominamy, że jego istotą jest dawanie satysfakcji i ograniczanie roszczeń**.

Wiemy, że wielu szefów krępuje się targować z podwładnymi w opisany powyżej sposób, bo uważa, że jest to rodzaj ordynarnej i niepotrzebnej manipulacji. W naszym przekonaniu manipulacja jest stałym elementem naszego życia, bo zawsze, kiedy chcemy osiągnąć coś nie wprost, manipulujemy.

Dla nas decydująca jest intencja. Jeżeli chcesz kogoś wykorzystać lub mu zaszkodzić, jest to manipulacja, której nie akceptujemy. Jeżeli jednak Twoją intencją jest danie człowiekowi satysfakcji i wciągnięcie go do współpracy — to uważamy, że jesteś OK!

Na koniec spróbujemy to zobrazować w inny sposób. Wyobraź sobie, że namawiasz swojego życiowego partnera na weekendowy wyjazd. On nie ma na to ochoty, więc opiera się na różne sposoby.

Ale wreszcie ulega i zgadza się. Masz do wyboru dwie możliwości jego akceptacji.

- „No dobra, niech ci będzie. Pojadę już z tobą na ten weekend".
- „Kochanie, bardzo mi się nie chce wyjeżdżać, bo mam ochotę zostać w domu, zrobić porządki i w spokoju

poczytać książkę. Ale ponieważ wiem, jak ostatnio ciężko pracujesz i jak bardzo potrzebujesz bardziej aktywnego wypoczynku — to specjalnie dla ciebie pojadę na te Mazury. Ale zrobię to tylko pod warunkiem, że nie będę musiała niczego gotować, a wieczorem zrobisz mi masaż, tak jak ty potrafisz".

Którą wersję wolisz? Jeśli wybrałeś tę drugą, to oznacza, że klasyczna formuła targowania dała Ci na tyle dużo satysfakcji, że gotów jesteś ponieść dodatkowy wysiłek.

8

Zwalnianie pracowników

To, jak firma rozstaje się z pracownikami, świadczy o tym, jak ich traktuje

Zwolnienie pracownika jest formą trudnej decyzji, z rozbudowaną fazą negocjacji na temat sposobu rozstania. Postanowiliśmy jednak poświęcić tej sprawie oddzielny rozdział z kilku ważnych powodów.

Jesteśmy przekonani, że jest to najtrudniejsza decyzja szefowska. Niektórzy szefowie mogą twierdzić, że nie mają już z tym problemu, nabrali wprawy, nie ma nad czym się rozczulać. My im nie wierzymy. Nie spotkaliśmy jeszcze szefa, który nie bałby się takiej rozmowy. Przecież komunikuje podwładnemu zazwyczaj dramatyczną dla niego informację, że właśnie traci środki do życia, musi zrezygnować ze swoich planów i marzeń, że właśnie nie poradził sobie w życiu z czymś ważnym.

Podwładni często w tej sytuacji czują się skrzywdzeni, niedocenieni, oszukani i dają temu wyraz w trakcie rozmowy. Tylko prawdziwy psychopata mógłby nic nie przeżywać, komunikując decyzję o zwolnieniu. A, naszym zdaniem, w biznesie jest niewielu takich ludzi, bo lepiej sprawdzają się w polityce lub w zorganizowanej przestępczości.

Podczas zwalniania, kiedy w rozmowie uczestniczą dwie bardzo poruszone emocjonalnie osoby, wszelkie rodzaje improwizacji szefa doprowadzą do negatywnych skutków. Szef musi mieć gotowy standard prowadzenia takiej rozmowy i umieć go odruchowo zastosować, mimo że emocje i tak zwane ludzkie odruchy ciągną go w inną stronę.

Na początku lat dziewięćdziesiątych po raz pierwszy zwalnialiśmy pracownika. Bardzo baliśmy się tej sytuacji, ale wierzyliśmy, że potrafimy sobie z nią sensownie poradzić, korzystając z naszej wieloletniej praktyki psychologicznej. Narobiliśmy jednak tyle głupstw, że wstydzimy się tej rozmowy po dzień dzisiejszy. Z pokorą przyjęliśmy tę lekcję i napisaliśmy nasz pierwszy standard szefowski. Dotyczył on właśnie zwolnienia.

Często słyszymy, jak decydenci różnych firm z dumą zapewniają, że traktują pracowników podmiotowo i z szacunkiem, bo taka jest filozofia ich firmy. Pytamy ich wtedy przewrotnie: „A czy macie standard zwalniania podwładnych?"

Dla nas prawdziwym wskaźnikiem stosunku firmy do pracowników jest sposób rozstawania się z nimi, podobnie jak najlepszym probierzem stosunku firmy do jej klientów jest sposób przyjmowania uzasadnionych reklamacji.

Spotykamy zbyt wielu ludzi głęboko zranionych nie faktem zwolnienia, ale formą jego przeprowadzenia. Dlatego, mimo że nie jest to dla nas łatwe i przyjemne, decydujemy się pomagać firmom w przygotowaniu standardów zwolnień indywidualnych i grupowych. Robimy to również dlatego, gdyż jesteśmy przekonani, że w tej trudnej sprawie bezkrytyczne naśladowanie wzorców z innych nacji i kultur prowadzi do fatalnych skutków. W efekcie rozmowy źle przeprowadzonej

przez szefa zwolnieni ludzie zieją nienawiścią do byłych przełożonych, a firmie robią złą opinię i często procesują się z nią w sądach pracy.

Proponowany przez nas standard zwolnienia jest formą opisanej już wcześniej trudnej decyzji. Chcemy jednak zwrócić uwagę na specyfikę tej rozmowy i pułapki w niej zawarte.

Standard komunikowania decyzji o zwolnieniu

Ludzka twarz szefa, intencje, trudności i cel spotkania

Przełożonym, którzy zwalniają podwładnego, szczególnie trudno rozpocząć tę rozmowę oraz przyznać się do uczuć, obaw i trudności, które są z tym związane. Różne lęki podpowiadają im: „Nie okazuj słabości, bo zostanie to wykorzystane przeciwko tobie. Nie odsłaniaj się, bo oberwiesz. Nie męcz się długimi wstępami i jak najszybciej zakończ sprawę".

Jeśli szef posłucha tych głosów, to na pewno spotka się z negatywnymi projekcjami podwładnego. Zostaną mu przypisane złe intencje: bezduszność, bezwzględność, obojętność lub oportunizm. Dlatego, jeżeli zależy Ci na zbudowaniu sensownej atmosfery w trakcie tej trudnej rozmowy oraz na zwiększeniu wzajemnego zaufania i szansy na porozumienie podczas rozstania — musisz zaryzykować i powiedzieć kilka prawdziwych zdań o sobie. Powinieneś też, bez kluczenia i odwlekania, nazwać prawdziwy cel spotkania. Na przykład:

> „To jest dla mnie bardzo trudna rozmowa i długo się do niej zbierałem.
> Bardzo obawiam się tego spotkania, bo mam ci do przekazania bardzo trudną decyzję".

To odsłonięcie musi, oczywiście, zawierać prawdę i być dostosowane do Twojej osobowości. Jeszcze raz przypominamy, że szef z natury rzeczowy i zamknięty może powiedzieć jedno zdanie. Ktoś bardziej osobisty może powiedzieć więcej i też będzie wiarygodny. Ale najgorsze, co może się zdarzyć,

to przejść od razu i bezpardonowo do ocen lub wejść w rolę *Rodzica*: „Czy pan wie, po co się spotkaliśmy? No cóż, ostrzegałem pana, a teraz nie mam już wyboru".

Decyzja o zwolnieniu, z krótkim uzasadnieniem

Od wielu lat zastanawiamy się wspólnie z innymi szefami nad formą przekazania tej trudnej decyzji. I zawsze dochodzimy do tego samego zdania:

> „Podjąłem decyzję, że pana zwalniam, ponieważ...".

Wszystkie inne łamańce w stylu: „Musimy się rozstać. Kończymy naszą współpracę. Musi pan odejść" — pokazują podwładnemu, że szef boi się wziąć odpowiedzialność za swoją decyzję. Tym samym zniechęca pracownika do przyjęcia odpowiedzialnej postawy podczas rozmowy o formie i warunkach rozstania.

Wielu szefów podczas uzasadniania decyzji o zwolnieniu dostaje słowotoku. W trakcie takiego przemówienia łatwo zacząć oceniać podwładnego i udzielać mu dobrych rad. A według nas jest to najgorsza rzecz, która może zdarzyć się w rozmowie o zwolnieniu. Ta bolesna decyzja jest przecież ostateczna i nie ma już czasu na wychowywanie dorosłego człowieka. A dobre rady i oceny boleśnie ranią zwalnianego, naruszają jego godność oraz skłaniają do walki i polemiki.

Ludzie w obronie swojego dobrego imienia gotowi są zrobić wszystko i mogą zacząć działać irracjonalnie. Często zachowują się wręcz samobójczo, wbrew swoim podstawowym interesom. Dlatego w tym trudnym momencie **nie mów nigdy do podwładnego w taki sposób**:

„Sam musisz przyznać, że nie byłeś dobrym pracownikiem. Inni są lepsi od ciebie".

„Powinieneś wcześniej zastanowić się nad sobą, bo teraz jest już za późno".

„Na pewno sobie poradzisz. Jeszcze mi kiedyś podziękujesz".

Uzasadnienie decyzji o zwolnieniu powinno być krótkie i w możliwie największym stopniu odnosić się do prawdziwych interesów szefa:

„Podjąłem tę decyzję, ponieważ po raz trzeci
nie wykonałeś postawionych przed tobą zadań.
Naraża to mnie i dział, którym kieruję
na niewykonanie planu i wynikające z tego
konsekwencje. A ja nie chcę ponosić
aż takiego ryzyka.
Podjąłem decyzję, że cię zwalniam, ponieważ dostałem
polecenie zredukowania zatrudnienia w naszym dziale.
Nie mam zastrzeżeń do jakości twojej pracy, ale
w obliczu tak trudnego wyboru zdecydowałem się
zwolnić te osoby, których brak, w moim przekonaniu,
w najmniejszym stopniu zagrozi możliwości
wykonania nowych zadań, za które ja odpowiadam".

Zdarta płyta, czyli ochrona decyzji

Tę technologię opisaliśmy dokładnie w tej części książki, która dotyczy trudnej decyzji. Nie będziemy się powtarzać, ponieważ nie chcemy Cię zanudzić. Pragniemy tylko zwrócić Twoją uwagę na specyficzne w tej fazie pułapki spotkania ze zwalnianym podwładnym.

Człowiek, kiedy usłyszy, że jest zwolniony, najczęściej przeżywa szok, jest wściekły i rozżalony. Swoje emocje wyraża zazwyczaj w sposób dosadny lub nawet gwałtowny. I chociaż jest to zrozumiały mechanizm, to wielu szefów boi się najbardziej tej części rozmowy.

Pracownicy, broniąc się, wywierają presję, wpędzają przełożonego w poczucie winy i pytają: „Dlaczego ja, a nie inni? Czym sobie zasłużyłem na takie traktowanie po latach wyrzeczeń dla firmy? Ciekawe, jak mi udowodnicie, że nie nadaję się do tej pracy? Może szef da mi jeszcze jedną szansę, bo mam tragiczną sytuację rodzinną?".

Najważniejszym Twoim zadaniem jest to, aby nie dać się wciągnąć w dyskusję o słuszności decyzji. Przecież nie podjąłeś jej pochopnie i żaden argument ze strony podwładnego już jej nie zmieni. Nie masz też szans przekonać pracownika, że była ona słuszna. Broni on swojego obrazu, więc nie oczekuj, że usłyszysz: „Tak szefie, masz rację. Przekonałeś mnie. Nie miałeś innego wyjścia. Ta lekcja na pewno wyjdzie mi na dobre".

Człowiek zwalniany będzie bronił poczucia własnej wartości, często zaprzeczając oczywistym faktom. I to jest również znany mechanizm psychologiczny, który warto brać po uwagę podczas tej trudnej rozmowy. Krańcowym tego przykładem jest historia opowiedziana nam przez kierownika w pewnej firmie.

Brygadzista przyprowadził do niego kompletnie pijanego pracownika. Szef, zgodnie z obowiązującymi zasadami, poinformował go o dyscyplinarnym zwolnieniu. W odpowiedzi usłyszał bełkotliwe wyznanie: „Szefie, to jest niesprawiedliwe".

Przełożony spodziewał się wielu innych możliwych reakcji, ale na pewno nie takiej. Zaciekawiony, zapytał: „Dlaczego uważasz moją decyzję za niesprawiedliwą?". Usłyszał: „Szefie,

ja nic nie wypiłem. To ci ze straży przemysłowej wstrzyknęli mi alkohol, bo chcą mnie zniszczyć. O, tu jest ślad po igle na moim ręku".

Jesteśmy przekonani, że już wtedy pijany pracownik zaczynał wierzyć w swoją wersję wydarzeń, a po kilku godzinach dałby się pokroić, że ten fakt miał miejsce.

Każdy z nas przerabia rzeczywistość na swoją korzyść i myśli życzeniowo, kiedy jest zagrożone jego poczucie wartości. Nikt nie chce myśleć o sobie, że jest świnią, leniem, oszustem, złodziejem lub kompletnie nieodpowiedzialnym człowiekiem.

Twoim zadaniem podczas zwalniania nie jest przekonać podwładnego do czegokolwiek. Masz tylko jak najszybciej i konsekwentnie uświadomić mu, że Twoja decyzja jest ostateczna i na pewno jej nie zmienisz. Wszelka polemika uruchomi tylko negatywne emocje i doprowadzi do wzajemnego urażania się, a to jest najkrótsza droga do zamknięcia możliwości porozumienia.

Zamiast dyskutować z obronnymi tekstami pracownika, używaj *zdartej płyty*, nawiązując do jego wypowiedzi i podtrzymując swoją decyzję:

> „Ja rozumiem, że uważa pan tę decyzję za niesprawiedliwą i obawia się pan o bezpieczeństwo swojej rodziny, ale moja decyzja jest ostateczna i jej nie zmienię".
>
> „Ja rozumiem, że pan ciężko pracował i był dyspozycyjny. Doceniam to, ale decyzji nie zmienię, ponieważ podjąłem ją wedle innego kryterium".

Negocjacje dotyczące sposobu rozstania

Niektórzy szefowie chcą jak najszybciej zakończyć to spotkanie trudne dla obu stron. Czują się winni i bezradni w tej sytuacji, ponieważ nie wiedzą, co można i co warto robić dalej z podwładnym po zakomunikowaniu mu decyzji o zwolnieniu.

Często, w trakcie szkoleń, ludzie pytają nas: „Po co dalej gadać? Przecież ja już nic nie mogę dla niego zrobić. Pracy mu nie znajdę, a pieniędzy jego rodzinie też nie dam".

My odpowiadamy wtedy: **„Jest tylko jeden powód, dla którego warto męczyć się i dalej rozmawiać ze zwalnianym pracownikiem. Tym powodem jest to, że możesz ochronić swoje ważne interesy**".

Te interesy mogą być różne. Spotkaliśmy szefa, który żył z przeprowadzania procesów naprawczych w firmach. Twierdził on, że jednym z warunków powodzenia jego misji było to, że ludzie muszą się go bać. Zaraz po objęciu władzy zwalniał w sposób pokazowy dwie osoby, które podpadły mu jako pierwsze. Udawał wściekłość, chcąc osiągnąć swój cel.

Jeżeli więc w Twoim interesie jest, żeby przestraszyć podwładnych — zwalniaj ich w sposób najbardziej demonstracyjny. Jeżeli również jesteś pewien, że, zwalniając pracownika, nie musisz chronić żadnych interesów, to skończ tę rozmowę jak najszybciej. Najlepiej wręcz wypowiedzenie na piśmie przez osoby trzecie. Często przydaje się do tego kadrowa.

Przypadki opisane powyżej są jednak, według nas, absolutnym marginesem życia szefowskiego. Zazwyczaj mamy ważne potrzeby, które chcemy ochronić podczas zwalniania pracownika, tylko boimy się o nich mówić lub nie potrafimy ich sprecyzować. A przecież większości z nas zależy na tym, żeby ludzie, mimo zwolnienia, nie myśleli o nas, że jesteśmy bezdusznymi psychopatami. Zależy nam, żeby byli pracownicy nie robili firmie „gęby" u klientów, nie ciągali nas po sądach pracy, zostawili papiery w porządku lub nie zatruwali pozostałych członków zespołu.

Szefie, jeżeli chcesz zrealizować którykolwiek z tych interesów, to powinieneś przystąpić do negocjacji o sposobie rozstania. A to oznacza, że musisz rozpoznać ważne potrzeby

osoby zwalnianej i wyjść im naprzeciw. Zapewniamy Cię, że nie dotyczą one tylko formalnego trybu rozwiązania umowy o pracę.

Żeby takie negocjacje mogły się powieść, musisz przekonać pracownika, że nie jesteś Świętym Mikołajem, który robi mu łaskę. Musisz pokazać podwładnemu, że proponujesz mu wymianę, w której chcesz ochronić swoje istotne interesy. Dlatego warto rozmawiać według logiki negocjacyjnej, znanej Ci już z tej książki.

Zacznij od odsłonięcia własnych intencji i interesów, a dopiero potem staraj się zrozumieć jego obawy i potrzeby. I, oczywiście, zrób parafrazę, aby sprawdzić, czy dobrze rozumiesz interesy podwładnego, który obawia się konsekwencji zwolnienia. Ten fragment rozmowy w wykonaniu szefa może wyglądać na przykład tak:

> „Proszę pana, ja mojej decyzji nie zmienię. Chciałbym natomiast porozmawiać z panem o sposobie rozstania. Zależy mi na tym, aby przekazał pan sprawnie swoje obowiązki i dokumenty związane z klientami oraz jak najszybciej rozliczył się z firmą. Chcę w ten sposób uniknąć zawirowań i napięć w pracy zespołu, za który jestem odpowiedzialny.
> A czy pan chciałby również ochronić coś ważnego dla siebie podczas tego rozstania?
> Czy jest coś, czego szczególnie obawia się pan w związku z nieuchronnym odejściem z firmy?".

Wielu zwierzchników boi się tych pytań, gdyż wyobrażają sobie, że podwładny wystąpi z nierealistycznymi żądaniami. Obawiają się, że będzie żądał sześciomiesięcznej odprawy,

znalezienia mu nowej dobrze płatnej pracy, przedłużenia okresu wypowiedzenia. To są tylko czarne projekcje przełożonych. Mieliśmy setki informacji zwrotnych od szefów, którzy przeprowadzili zwolnienia z wykorzystaniem naszego algorytmu. I wniosek jest jeden — jeżeli nie narusza się godności osoby zwalnianej, to podwładny zachowuje się racjonalnie i prosi o rzeczy możliwe do spełnienia.

Ponadto przypominamy Ci, że żądanie na przykład horrendalnej odprawy to tylko stanowisko. Jeśli chcesz mieć więcej możliwości negocjacyjnych, musisz dobrać się do prawdziwych potrzeb ukrytych za tym stanowiskiem. Cierpliwie pytaj: „Dlaczego ci na tym zależy? O co chodzi? Co chcesz dzięki temu osiągnąć?"

Odprawę i tak dasz tylko taką, na jaką pozwoli Ci firma. A rozpoznaną potrzebę pracownika, na przykład: większe bezpieczeństwo lub docenienie zasług, można próbować zaspokajać na różne sposoby. Nie musi być to tylko ta forma, której życzy sobie pracownik.

Zdarza się nieraz, że poruszony i zaskoczony podwładny nie jest w stanie od razu nazwać swoich potrzeb. Nie naciskaj wtedy, daj mu czas na zastanowienie, ale wróć na pewno do tej rozmowy. Zadbaj tylko o domknięcie formalnej strony procedury zwolnienia.

Targuj się, aby dać podwładnemu satysfakcję

Targowanie w negocjacjach handlowych bywa dla nas trudne, ale jest absolutnie oczywiste. Walczymy o satysfakcję klienta. Natomiast targowania szefowskiego uczyliśmy się kilka lat, ponieważ wydawało się ono manipulacją szytą zbyt grubymi nićmi. Ale szef, tak jak handlowiec, nie może ustępować zbyt

łatwo. Naraża się wtedy na eskalację żądań ze strony pracownika oraz na brak docenienia z jego strony gestów i wysiłków, które czyni.

Wątek targowania rozwijamy w naszej książce pt. *Handlowanie to gra* i odwoływaliśmy się już do niego w rozdziale o narzędziach szefowskich. Tu chcemy jeszcze raz przypomnieć trzy podstawowe zasady targowania, dostosowane do sytuacji zwolnienia.

- Ustępuj z trudem, podkreślając swój wysiłek i koszty, które będziesz musiał ponieść.
- Uszanuj człowieka i doceń jego potrzeby.
- Zawsze zażądaj w zamian za ustępstwo zaspokojenia swojej ważnej potrzeby.

Kiedy na Twoje pytanie: „Na czym panu najbardziej zależy podczas odejścia z firmy?" usłyszysz: „Szefie, bardzo chciałbym dokończyć kurs komputerowy, który niedawno rozpocząłem wraz z kolegami z działu", nie odpowiadaj pochopnie: „Proszę bardzo, nie widzę problemu. Czy coś jeszcze mogę dla pana zrobić?".

Zwalniany podwładny na pewno nie doceni Twojego gestu, bo będzie przekonany, że Twoja zgoda nic Cię nie kosztuje. Zachęcamy, abyś w końcówce tej trudnej rozmowy wszedł w profesjonalną grę i rozpoczął naturalne we wszelkich negocjacjach targowanie się:

> „Panie Mietku, to będzie bardzo trudne, bo przecież przestaje pan być pracownikiem naszej firmy.
> Nie będzie mi łatwo przekonać księgową do takiego rozwiązania.

Ale specjalnie dla pana, także jako wyraz docenienia naszej kilkuletniej współpracy, postaram się załatwić ten kurs komputerowy.
Zrobię to jednak pod warunkiem, że do przyszłego poniedziałku przekaże pan koledze swoje obowiązki wraz z kompletną dokumentacją o klientach, którymi pan się opiekował.
Oczekuję także, że wykona pan to życzliwie i wyczerpująco. Czy pan się na to zgadza?".

Oczywiście, w fazie targowania zgadzaj się tylko na te propozycje i życzenia podwładnego, które są dla Ciebie wykonalne i opłacalne. Musisz mieć pewność, że jest to rzetelna wymiana. Powinieneś mieć gwarancje, że za wysiłek i ryzyko, które podejmujesz, uzyskasz coś, co jest tego warte. W każdej innej sytuacji odmawiaj, używając *zdartej płyty*, i proś o inne pomysły.

Chcemy przedstawić Ci teraz modelową i całościową rozmowę, w której **szef odwołuje się do standardu przekazywania trudnej decyzji i podczas zwalniania pracownika używa przygotowanego wcześniej algorytmu**.

„**Szef:** Witaj, Mietku. Słuchaj, jest to dla mnie bardzo trudna rozmowa. Strasznie się jej obawiam i długo się do niej zbierałem. Ale podjąłem bardzo trudną dla mnie decyzję, że cię zwalniam. Zostałem zobowiązany do redukcji zatrudnienia w naszym dziale z powodów ekonomicznych, ponieważ właściciele robią duże cięcia kosztów w firmie.

Chcę, żebyś wiedział, że uważam cię za dobrego pracownika i tym trudniej było mi podjąć tę decyzję. Przy zwolnieniu postanowiłem kierować się wyraźnym i ważnym dla mnie kryterium.
Zdecydowałem się zwolnić te osoby, których brak, w moim przekonaniu, w najmniejszym stopniu zagrozi realizacji nowych i bardzo trudnych zadań, z których jestem rozliczany.
(Szef nazywa cel spotkania i odsłania swoje intencje — ludzka twarz szefa. Przekazuje bez zwlekania decyzję o zwolnieniu i podaje powody na poziomie swoich interesów)
Podwładny: Stachu, jestem strasznie zaskoczony, że to właśnie ja jestem do zredukowania. Przecież pracuję w tej firmie już kilka lat, nigdy nie miałeś do mnie większych zastrzeżeń i sam mówiłeś wielokrotnie, że doceniasz moje zaangażowanie. To dlaczego ja?
S: Słuchaj, naprawdę doceniam twoje zaangażowanie i rzeczywiście dobrze mi się z tobą współpracowało przez te lata. Jeszcze raz chcę ci powiedzieć, że kryterium mojej decyzji w najmniejszym nawet stopniu nie jest ocena jakości twojej pracy.
Dokonując wyboru, rozważałem niezbędność różnych osób do wykonania zadań, które stoją przede mną i moim działem. Kierując się tym kryterium, zdecydowałem się zwolnić ciebie. Ta decyzja jest ostateczna i jej nie zmienię.
(Szef włączył zdartą płytę do ochrony swojej decyzji i zabezpiecza się przed eskalacją konfliktu)

P: Mam wrażenie, że obawiasz się, iż nie starczy dla mnie pracy. Ale przecież mnie znasz. Wiesz, że szybko się uczę i mogę robić coś innego. Proszę cię, nie zwalniaj mnie, tylko znajdź mi odpowiednią robotę w zespole.
S: Rozumiem, że wolałbyś zostać w zespole i nauczyć się czegoś nowego. Ale ja swojej decyzji nie zmienię, bo w moim przekonaniu, tylko takie pociągnięcie pozwoli mi wywiązać się z nowych trudnych zadań w okrojonym dziale.
P: Słuchaj, sam przecież przyznałeś, że jestem dobrym pracownikiem. Wiele razy mogłeś na mnie liczyć i firma również. A teraz mówisz mi spokojnie: „Do widzenia"? To co, Murzyn zrobił swoje — Murzyn może odejść?
To nie jest w porządku!
S: Mietek, słyszę, że jesteś rozgoryczony i rozumiem twoje rozczarowanie. Ale mojej decyzji na pewno nie zmienię. Ona jest naprawdę ostateczna. Natomiast bardzo mi zależy, żebyś nie myślał o mnie, że jestem bezdusznym człowiekiem i szefem. Nie chcę, żebyś uważał, że nie doceniam tego, co zrobiłeś dla firmy. Zależy mi także, aby twoje nieuchronne odejście odbyło się jak najmniejszym kosztem dla ciebie i dla mnie. Dlatego, proszę cię, powiedz mi, co chciałbyś najbardziej ochronić podczas tego rozstania?
(Szef przechodzi od decyzji do negocjacji na temat, jak się rozstać)
P: Staszku, jestem zbyt zaskoczony, żeby tak od razu coś sensownego wymyślić.
S: Czy potrzebujesz trochę czasu na zastanowienie?

P: Tak, oczywiście. Teraz mam pustkę w głowie.
S: Rozumiem. Mnie też będzie łatwiej rozmawiać o sposobach i warunkach rozstania, kiedy nie będę zdenerwowany, tak jak w tej chwili. Dlatego proponuję, żebyśmy teraz domknęli formalną stronę tej sprawy, bo to mój obowiązek i jestem z tego rozliczany, a do rozmowy wrócimy później. Proszę cię, podpisz te dokumenty.
(Szef dopilnował formalnej strony procedury zwolnienia, co w polskiej rzeczywistości jest sprawą niezbędną. Zabezpiecza się w ten sposób przed wpadkami w sądzie pracy lub wygodnym dla pracownika pójściem na zwolnienie lekarskie)
P: A co będzie, jak teraz tego nie podpiszę?
S: Nie będzie mi łatwo i chciałbym tego uniknąć, ale wtedy wręczę ci to wypowiedzenie przy świadkach, żeby dopełnić niezbędnych formalności. Powiedz mi jednak, dlaczego mógłbyś się obawiać podpisania tego dokumentu?
P: No wiesz, boję się, że jak teraz podpiszę ten kwit, to stanę na straconej pozycji i pewne możliwości rozwiązania umowy o pracę będę miał już zablokowane.
S: Mietku, masz w dalszym ciągu do wyboru formalną stronę rozwiązania umowy, poza wydłużeniem okresu wypowiedzenia powyżej trzech miesięcy. Ale jeszcze raz cię zapewniam, że zależy mi na tym, abyśmy rozstali się jak najlepiej. I dlatego nie jest w moim interesie, żeby tobą manipulować czy oszukiwać cię. Sam chyba widzisz, że w trakcie całej naszej rozmowy nie ściemniam.

Dlatego proszę cię, żebyś podczas naszego kolejnego spotkania powiedział mi, co chciałbyś ochronić. Ja też mam ważne interesy w związku z twoim odejściem i być może uda nam się dogadać."

Następnego dnia, jeśli szef podejmie negocjacje na poziomie interesów i będzie dążył do uczciwej wymiany, rozmowa może potoczyć się następująco.

„**Podwładny:** Szefie, przemyślałem sobie to wszystko. W dalszym ciągu nie jest mi łatwo. Ale skoro twoja decyzja jest nieodwołalna, to mnie jednak zależy na kilku sprawach. Po pierwsze, chciałbym dostać bardzo dobrą opinię i twoje zapewnienie, że jeśli zadzwoni mój przyszły pracodawca, to wystawisz mi „laurkę", zgodnie z tym, co mówiłeś o mojej pracy.
Szef: Chciałbym od razu, na bieżąco zrozumieć, dlaczego to jest dla ciebie takie ważne?
(Przełożony skłania podwładnego do nazwania swoich potrzeb, które stoją za prośbą o dobrą opinię z pracy)
P: Sam chyba rozumiesz, że dzięki temu mam większą szansę na znalezienie lepszej roboty na tym trudnym obecnie rynku pracy.
S: Dobra, rozumiem, że zależy ci na zwiększeniu szans na znalezienie dobrej pracy. Czy coś jeszcze jest dla ciebie ważne podczas naszego rozstania?
P: Chciałbym też dostać dodatkową i odpowiednio wysoką odprawę lub premię.
S: Słuchaj, Mietek. Chcę cię znów dobrze zrozumieć. Dlaczego właśnie na tym ci zależy?

P: To chyba oczywiste. Przepracowałem tu wiele lat i ciężko w tym czasie tyrałem. Sądzę więc, że należy mi się od firmy jakaś rekompensata czy docenienie?
S: Aha, teraz rozumiem. Chcesz się czuć doceniony za swój wkład pracy w naszej firmie.
Czy moja pomoc w zwiększeniu szansy znalezienia dobrej pracy i docenienie twoich osiągnięć, to są najważniejsze rzeczy, na których ci zależy w związku z odejściem?
(Szef parafrazuje interesy zwalnianego pracownika)
P: Tak, to jest dla mnie w tej sytuacji najważniejsze. Nie sądzę, żebym żądał zbyt wiele. Chyba się ze mną zgodzisz?
S: Dziękuję, że mi to wszystko powiedziałeś. Dobra opinia, oczywiście, należy ci się. Ale laurka i polecania Ciebie innym pracodawcom to zupełnie inna sprawa. Tutaj ryzykuję już ewentualnym nadwerężeniem mojej wiarygodnością w środowisku.
Jestem jednak gotów zrobić to specjalnie dla ciebie, bo cię szanuję i uważam za dobrego pracownika.
Ale zrobię to pod warunkiem, że wzorowo zamkniesz wszystkie sprawy z firmą i w zespole, z którego odchodzisz. Będzie to dla mnie dowód, że jesteś osobą lojalną i godną polecenia. Zgoda?
(Szef targuje się, docenia zasługi, chroni własne interesy i walczy o satysfakcję pracownika)

Jeżeli chodzi o dodatkową odprawę dla ciebie, to mówię — nie. Nie zgadzam się na to, bo zarząd uprzedził mnie, że nie mam szans na żadne dodatkowe pieniądze ponad obowiązujące w firmie reguły. Powodem jest trudna sytuacja finansowa.

Rozumiem, że walczysz o to, bo zależy ci na jakiejś formie docenienia twojego wkładu pracy.
Mnie też na tym zależy, więc powiedz mi, Mietku, czy widzisz inne sposoby docenienia, które nie wiązałyby się z dużą lub dodatkową kasą? Bo tego na pewno dla ciebie nie wywalczę.
(Wyraźna odmowa szefowska i zaproszenie do negocjacji w obszarze ważnych dla podwładnego interesów, a nie stanowisk)
P: Słuchaj, szefie. Dzięki, że jasno stawiasz sprawę, więc i ja nie będę się upierał. Przychodzą mi do głowy dwa inne ciekawe dla mnie rozwiązania, które nie wiążą się ze zbyt dużymi pieniędzmi. Liczę na bardziej uroczyste pożegnanie oraz możliwość odwiedzania moich kolegów przy okazji imprez firmowych. Zależałoby mi także na pomocy w poszukiwaniu nowej pracy.
S: A jak sobie wyobrażasz taką pomoc?
(Szef próbuje doprecyzować wypowiedź podwładnego, nie chce skazywać się na fantazje i wyobrażenia. Chroni się w ten sposób przed dawaniem zbyt dużo lub nietrafnie)
P: No, na przykład możesz mi pomóc, dofinansowując szkolenie, które pozwoli mi zmienić kwalifikacje na poszukiwane przez mojego przyszłego pracodawcę".

Jeżeli szef gotów jest zaakceptować i realizować ten ostatni pomysł pracownika, to powinien znów wejść w fazę targowania, podobnie jak zrobił to wcześniej w sprawie opinii.

Na koniec pamiętaj, aby te najtrudniejsze rozmowy o zwalnianiu zamykać podkreśleniem prawdziwych pozytywów. Możesz powiedzieć, na przykład: „Doceniam, że rozmawiałeś ze mną tak szczerze i otwarcie. Dziękuję, że dałeś mi szansę na sensowne dla mnie porozumienie w tej trudnej sytuacji".

Wszelkie rozmowy i spotkania — których ważnym celem jest dalsza kooperacja i zmniejszanie kosztów trudnej decyzji — powinny kończyć się docenianiem pozytywów.

9

Refleksje o zwolnieniach w polskiej rzeczywistości

Zapewne wielu z was po przeczytaniu dialogu z poprzedniego rozdziału myśli sobie: „Ale wymyślili odpowiedzialnego i chętnego do współpracy pracownika. W życiu tak się nie zdarza. To tylko fikcja literacka i pobożne życzenia dwóch psychologów. Człowiek zwalniany zachowuje się zupełnie inaczej; robi aferę, idzie do sądu pracy albo ucieka na zwolnienie lekarskie".

Takie opinie zawsze irytowały nas i wywoływały uczucie bezradności. Nie mieliśmy jednak zbyt wielu namacalnych dowodów na to, że zwalniani podwładni nie są wariatami. Wierzyliśmy, tylko, że będą zachowywać się racjonalnie, kiedy potraktuje się ich konsekwentnie i po ludzku, z uwzględnieniem naturalnych mechanizmów psychologicznych.

Dlatego zdecydowaliśmy się przygotować szefów kilku firm do przeprowadzenia dużych zwolnień grupowych według naszego standardu. W czasie tej pracy szefowie mówili nam o swoich lękach i czarnych wizjach. Bali się łez, ataków histerii, wpędzania w poczucie winy, szalonych konfrontacji. Ale najbardziej obawiali się ze strony zwalnianych pracowników pytania: „Dlaczego właśnie mnie zwalniasz?".

Duża część szkolenia, które dla nich prowadziliśmy, poświęcona była przygotowaniom do poradzenia sobie z tymi najtrudniejszymi reakcjami. Największym szokiem dla szefów było to, że w trakcie realnych zwolnień żadne z tych trudnych zachowań nie wystąpiło.

A dlaczego miałoby wystąpić? Przecież ludzie wiedzieli, że firma jest w trudnej sytuacji i musi się ratować. Widzieli, że szefowie zachowują się *fair* i w imieniu organizacji wywiązują się ze zobowiązań. Co więcej, przełożeni próbowali wyjść naprzeciw ich obawom i potrzebom. Dlaczego więc podwładni mieliby się zachowywać jak banda psychopatów lub roszczeniowych gówniarzy?

Często, kiedy słyszymy o trudnych lub szalonych zachowaniach zwalnianych pracowników, zastanawiamy się, czy ktoś zbadał, jak zostali oni potraktowani przez szefa i firmę. Czy po tej stronie nie ma przynajmniej części odpowiedzialności za rozkręcanie konfliktu w trudnej sytuacji?

Ludzie zachowują się jak wariaci, kiedy są traktowani jak wariaci.

Firmy bardzo często budują „szalone" procedury zwolnień na podstawie jednostkowych (nie najlepiej rozpoznanych) wydarzeń lub nieudolnie powielają schematy zaczerpnięte z innych krajów i kultur.

Naszą największą wściekłość budzi opowiadanie o ludziach zwalnianych w sposób urażający ich godność i bez liczenia się z ich interesami. Spotkaliśmy pracowników zwolnionych mailem. Pokazywano nam też szybką procedurę: „Masz pięć minut na spakowanie. Oddawaj klucze do biura i samochodu. Już tu nie pracujesz i nie masz prawa wstępu do firmy".

Znamy również osoby, przeciwko którym pracodawca preparował fałszywe zarzuty, aby oszczędzić firmowe pieniądze w związku z należną formą zwolnienia.

Możemy przytaczać jeszcze inne przykłady głupich i samobójczych działań w wykonaniu wystraszonych i niedouczonych decydentów, kiedy zwalniali podwładnych. To chyba nic dziwnego, że tak źle potraktowani pracownicy zachowują się nieracjonalnie i wrogo. I w ten sposób spirala zbrojeń nakręca się.

Nie może być tak, żeby w oparciu o kilka wyjątkowych przypadków traktować wszystkich zwalnianych pracowników jak „oszołomów", dywersantów i naciągaczy. Naszym zdaniem, taki sposób zwalniania w rzeczywistości polskiej zwyczajnie się firmom nie opłaca. Przecież kodeks pracy jest u nas tak ustawiony, że tylko mocna „czarna teczka" i zwolnienie dyscyplinarne daje Ci gwarancję wygranej małym kosztem w sądzie pracy.

W każdym innym przypadku masz szansę dogadać się z podwładnym i nie urażać jego godności. Nie mówiąc o tym, że nikt nie wypowiada tylu negatywnych i szkodliwych dla firmy opinii, jak źle zwolniony pracownik. Wiemy coś o tym, bo zatrudniliśmy kilka takich osób.

Najbardziej poruszającą historię opowiedział nam pracownik, który został zwolniony przez swojego szefa-obcokrajowca w ubikacji, podczas krótkiej przerwy w zebraniu dyrektorów. W tym ustronnym miejscu usłyszał: „Ty już możesz nie wracać na spotkanie. Oddaj kluczyki i zgłoś się po wypowiedzenie do działu personalnego". Nie było więcej komentarzy.

Oczywiście, podwładny nigdy też nie dowiedział się, o co naprawdę poszło, choć można domyślać się, że nie pasował do koncepcji nowego dyrektora handlowego. A był przecież w tej organizacji szefem regionu, odnosił niewątpliwe sukcesy

i zarządzał setką ludzi. Na pewno zasłużył sobie przynajmniej na szacunek i docenienie. Mówił nam, że poczuł się wtedy dosłownie „olany", co przy tym pisuarowym zwolnieniu nabrało również symbolicznego znaczenia.

Po co tak traktować człowieka i pracownika? Co może wyniknąć z takiego sposobu zwolnienia, poza bólem i nienawiścią? Po co robić takie numery w Polsce, gdzie nigdy nie będzie to opłacalne dla firmy i decydentów?

Jesteśmy przekonani, że bezkrytyczne przenoszenie z innych krajów i kultur sposobów przekazywania trudnych decyzji, a zwłaszcza zwolnień, jest bardzo ryzykowne. Są to tak delikatne i trudne rozmowy, że muszą uwzględniać specyfikę danej nacji.

W Polsce szczególnie ważne jest, żeby zwolnienie nie odbywało się z zaskoczenia, ale było poprzedzone jakimś procesem naprawczym. Najważniejsza jest jednak „ludzka twarz" szefa podczas całej rozmowy o zwolnieniu. Można to osiągnąć przez respektowanie tylko trzech reguł.

- Nie naruszaj godności podwładnego.
- Unikaj ocen i pouczeń.
- Podawaj prawdziwe powody decyzji o zwolnieniu, które odnoszą się do interesów szefa. Nie używaj sloganów: „Nie pasuje pan do zespołu. Robimy to dla dobra firmy. Jeszcze będzie mi pan wdzięczny".

Dlatego zachęcamy Cię do stworzenia i biegłego opanowania standardu przekazywania trudnej decyzji o zwolnieniu. W realnej sytuacji nie ma już miejsca i czasu na improwizację. Pamiętaj też, że nigdy nie będzie Ci łatwo podczas takich rozmów, gdyż zwolnienie z pracy jest jednym z najbardziej stresogennych wydarzeń w życiu człowieka, porównywalne z utratą bliskiej osoby. Zagrożone jest bowiem bezpieczeństwo pracownika i jego poczucie własnej wartości.

10

Od prośby do negocjacji

Jeśli zobaczysz w swoim przełożonym człowieka, to będziesz mógł się z nim porozumieć

Kiedy prowadzimy warsztaty *Psychologia szefa*, wielu uczestników zajęć domaga się od nas skutecznego sposobu przekonywania ich przełożonych do słusznych postulatów i propozycji. Kiedy jednocześnie proponujemy im konkretny algorytm działania w tego typu sytuacjach, napotykamy na opór i niezrozumienie istoty tej propozycji.

Przez dłuższy czas dziwiliśmy się temu zjawisku. Dlaczego inteligentni ludzie nie potrafią opanować prostego, w gruncie rzeczy, narzędzia i standardu rozmowy? Teraz rozumiemy, że problem ma charakter psychologiczny, a nie intelektualny. W naszym przekonaniu większość szefów nie chce brać współodpowiedzialności za poszukiwanie rozwiązań, w sytuacjach gdy występują w roli pracownika. Przeczuwają, że będzie to wymagało wysiłku i inwestycji, więc wolą szukać winnych, przekonywać, wywierać presję.

Wyobraź sobie następującą sytuację.

Kierownik: Panie dyrektorze, ostatnio przybyło nam obowiązków i klientów, poszerzył się też teren naszego działania. Konkurencja naciska nas coraz mocniej, a etatów ubywa...

Dyrektor *(podejrzliwie)*: Proszę pana, ja to wszystko wiem. O co panu chodzi? Po co pan do mnie przyszedł?

K: No to ja już powiem. Przydałby się chociaż jeden samochód służbowy do mojego działu handlowego, bo ludzie nie mają jak dotrzeć do wielu klientów. Poza tym, jak oni wyglądają w oczach ważniejszych kontrahentów, kiedy podjeżdżają tramwajem pod ich firmę.

D: Ten temat jest dla mnie w tej chwili bardzo niewygodny i bardzo trudny. Niech mnie pan zrozumie.

K: Ale przecież szefie, jak my mamy wykonać plan? Konkurencja już daje samochody swoim handlowcom i jakoś im się to opłaca. Ja panu gwarantuję, że zwiększymy zyski.

D: Czy pan sobie wyobraża, co ja tutaj będę miał, gdybym dał panu teraz ten samochód?

K: Szefie, rozumiem. Ale ten samochód jest absolutnie niezbędny. Musi pan zrozumieć, że jest to jedyny sposób, żeby wyrobić się z planem.

D: Niech się pan jeszcze trochę przemęczy. Wrócimy do tematu w przyszłym kwartale. Może wtedy sytuacja w firmie będzie lepsza.

K: No dobrze. Ja mogę powiedzieć ludziom, że dopiero za dwa miesiące będą mieli samochód. Ale czy szef zdaje sobie sprawę, że sytuacja na rynku zmienia się z godziny na godzinę? Ostatnie badania wskazują, że jest to być albo nie być naszej firmy...

Zatrzymujemy ten dialog w tym momencie, bo nie chcemy, żeby dyrektor wyciągnął poważne konsekwencje w stosunku do naszego namolnego kierownika. W przedstawionej krótkiej scence proszący podwładny wywierał presję na

przełożonego, pouczał go („musi pan zrozumieć...") oraz ignorował wszelkie sygnały szefa o jego trudnościach i wątpliwościach („No, ale przecież...").

Kiedy idziesz do swojego zwierzchnika z trudną prośbą, musisz mieć świadomość, co chcesz osiągnąć w tej rozmowie i co zrobisz, kiedy Ci odmówi. Jeżeli zamierzasz za wszelką cenę przeforsować swoje wyjściowe stanowisko (tutaj: „interesuje mnie tylko samochód"), to przygotuj sobie baterię argumentów, badania, wskaźniki, a w ostateczności bądź gotów postawić ultimatum: albo samochód, albo rezygnuję ze stanowiska, bo bez samochodu nie jestem w stanie zrealizować planu. Możesz się również obrazić na swojego szefa i uznać, że z tym „betonem" nie da się sensownie współpracować. Masz już winnego różnych niepowodzeń i na niego możesz zrzucić odpowiedzialność za ewentualne niewykonanie planu.

My widzimy jeszcze inną drogę realizacji Twoich ważnych interesów — wciąganie szefa do współpracy i negocjacji z uwzględnieniem jego interesów.

Jeśli zdecydujesz się pójść tą drogą, to przed spotkaniem z szefem musisz odpowiedzieć sobie na pytania: „Co zrobię, kiedy spotkam się z odmową? Jaki interes mam do ochronienia?". Przypominamy Ci, że samochód to stanowisko. A potrzeby ukryte za tym stanowiskiem to na przykład:

> „W moim interesie jest, żeby moi podwładni czuli się bardziej zmotywowani do pracy i wiedzieli, że ja — ich szef — wspieram zespół w trudnych momentach".
>
> „Zależy mi, żeby moi podwładni byli na tyle mobilni, aby mogli szybko reagować na sygnały ze strony ważnych klientów".

Dopiero z tak wyraźnie nazwanymi interesami warto pójść do szefa. Jednym z wielu sposobów ich realizacji jest samochód służbowy. Prawdopodobnie jest to rozwiązanie najszybsze i najwygodniejsze dla proszącego, ale na pewno nie jedyne.

Kiedy uświadomisz sobie, jakie ważne potrzeby chcesz zaspokoić, **możesz w trakcie spotkania z przełożonym zastosować algorytm *Od prośby do negocjacji*.** Ta technologia wydaje nam się tak istotna dla budowania postawy odpowiedzialności, że rozpiszemy ją w sposób bardziej wyczerpujący, dzieląc komentarze na poszczególne etapy.

Krok 1. Prośba

Najczęściej niełatwo prosić o ważne sprawy. Obawiamy się odmowy i potencjalnego konfliktu. Nie chcemy przeżywać poczucia bezradności. I dlatego wiele osób (tak jak nasz kierownik) długo zbiera się do jasnego powiedzenia, o co chodzi i po co przyszedł. Zapominają, że kiedy rozwijają niejasne wątki, próbując dać coś szefowi do zrozumienia, to uruchamiają w nim obawy i projekcje. A rozmowa z osobą podejrzliwą i zaniepokojoną jest o wiele trudniejsza. Dlatego, w naszym przekonaniu, warto jak najszybciej jasno określić swoją prośbę: „Panie dyrektorze. Podejrzewam, że nie jest to łatwa sprawa i nie wzbudzi pana entuzjazmu, ale przyszedłem prosić o zgodę na zakup jednego samochodu do mojego działu".

Krok 2. Walka o jednoznaczną odpowiedź przełożonego

Wielu szefów ma kłopot z wyraźnym odmawianiem, o czym pisaliśmy już wcześniej. Dlatego w takim wypadku powinieneś delikatnie, ale konsekwentnie pomóc szefowi określić jego stanowisko, czyli masz usłyszeć w odpowiedzi na swoją prośbę „Tak" lub „Nie":

„Szefie, rozumiem, że są różne uwarunkowania, ale proszę, daj mi jasną odpowiedź, czy zgadzasz się na moją prośbę?".

Krok 3. Odejście od stanowisk do interesów, po wyraźnej odmowie zwierzchnika

Oczywiście warto przypomnieć szefowi kilka ważnych argumentów na poparcie swojej prośby. Jeśli jednak nie spowodują one zaakceptowania Twojej propozycji, a chcesz mieć w swoim przełożonym sojusznika, to zapomnij o argumentach, przekonywaniu i wskaźnikach. Jeżeli szef odmawia, to znaczy, że ma ważne powody (interesy). Twoim zadaniem nie jest naciskać na niego, tylko zrozumieć motywy odmownej decyzji.

Jeszcze nigdy nie widzieliśmy, aby argumenty wygrały z ważnymi interesami. Na każdy argument można znaleźć kilka racjonalnie brzmiących kontrargumentów. I Twój szef na pewno to potrafi.

W przytoczonej rozmowie dyrektor dawał wyraźne sygnały o swoich trudnościach: „Ten temat jest dla mnie trudny i niewygodny. Czy pan wyobraża sobie, co ja tu będę miał, jeśli wyrażę zgodę na zakup samochodu?".

Ale podwładny, zaślepiony swoim celem, (interesuje mnie tylko samochód), nie chciał zobaczyć w swoim szefie zakłopotanego człowieka i wyjść mu naprzeciw, pytając: „Szefie, na czym polegają pana obiekcje? Na co nie chce się pan narazić? Dlaczego zgoda na zakup samochodu to taka trudna dla pana sprawa?".

Zamiast tego wolał przytaczać kolejne argumenty, wywierać presję, a nawet pouczać przełożonego. To nie jest dobra baza do współpracy. Kiedy nie widzimy w swoim partnerze

człowieka i nie liczymy się z jego uwarunkowaniami, obawami i potrzebami — to on również nie będzie nas traktował po ludzku.

Szefowie uczą się radzić sobie z presją podwładnych na dwa sposoby: stają się nadmiernie ostrzy lub rozmywają i zagadują sprawę. Obie te postawy są najczęściej reakcją obronną na ignorowanie i lekceważenie ich potrzeb. Oczywiście, po latach takiego „treningu" niełatwo skłonić szefa do prawdziwej odpowiedzi na trudne pytania i ujawniania swoich interesów.

Jeżeli chcesz to osiągnąć i zdobyć jego zaufanie, musisz pierwszy wyraźnie nazwać swoje interesy oraz wyjawić intencje, które stoją za Twoim trudnym pytaniem: „Dlaczego nie?".

„**Podwładny:** Szefie. Odważyłem się prosić o samochód, ponieważ zależy mi na większej motywacji moich podwładnych. Zależy mi też na tym, aby mogli oni szybciej reagować na sygnały ze strony klientów.
Skoro szef mi odmawia, to znaczy, że ma bardzo ważne powody. Zapewniam, że nie chcę naruszyć pana ważnych interesów. I dlatego chciałbym zrozumieć, dlaczego pan mi odmawia? Na co mógłby się pan narazić, spełniając moją prośbę?
Szef: Proszę pana. Gdybym dał panu ten samochód, to jestem pewien, że szefowie innych działów zgłoszą się do mnie w tej samej sprawie, a ja nie chcę być pod presją i mieć konflikty w zespole. Poza tym, czeka mnie poważna inwestycja i wszelkie ekstra wydatki mogą ją w tej chwili postawić pod znakiem zapytania".

Szef podjął ryzyko i wprost nazwał swoje interesy (obawy i zagrożenia). Najgorsze, co mu się może w tej chwili przydarzyć, to gdyby usłyszał od podwładnego: „Szefie, nikomu nie powiem, że to pan wyraził zgodę. Będę mówił, że to decyzja prezesa. A poza tym, głupie 40 000 złotych na samochód nie zagrozi chyba wielomilionowej inwestycji?".

Nie wiem, co na miejscu dyrektora poczułbyś po takiej kwestii i jak zareagowałbyś. Nam przyszłyby do głowy następujące myśli: „ O ty, dziadu. To ja ci odsłaniam moje ważne obawy, a ty mi pokazujesz, że masz to gdzieś? Interesuje cię tylko twój samochód, a ja cię nie obchodzę?! Wszystkie twoje deklaracje, że chcesz tylko zrozumieć moją sytuację i potrzeby, są nic niewarte. Drugi raz się przed tobą nie odsłonię".

Dlatego, kiedy szef powie Ci o swoim ważnym interesie, nie rwij się do dyskusji, nie wyszukuj wygodnych dla siebie rozwiązań, tylko zrób staranną i uważną parafrazę: „Rozumiem szefie, że nie godzisz się na ten samochód, bo nie chcesz narazić się na konflikty w zespole i chcesz ochronić realizację ważnej dla ciebie inwestycji".

Ten krok umożliwi Ci za chwilę zrobienie czegoś, co w negocjacjach nastawionych na współpracę jest najważniejsze. Będziesz mógł nazwać problem negocjacyjny na poziomie interesów, a nie stanowisk.

Krok 4. Sformułowanie wspólnego problemu negocjacyjnego

Ten etap wydaje nam się kluczowy w zastosowaniu algorytmu *Od prośby do negocjacji*. Dobrze nazwany problem do rozwiązania powstrzymuje walkę i dyskusję, a skłania do kooperacji. Problem negocjacyjny formułuje się przez zestawienie najważniejszych potrzeb obu stron w jednym pytaniu. Takie pytanie powinno zaczynać się od frazy: „Co zrobić? Jak zrobić, aby pogodzić nasze interesy?".

W przedstawionej powyżej rozmowie między dyrektorem a kierownikiem problem do wspólnego rozwiązania brzmiałby tak: „Co zrobić, aby moi pracownicy byli bardziej zmotywowani i mogli szybciej reagować na sygnały klienta, a żeby jednocześnie szef nie był narażony na konflikty w zespole i nie ponosił ryzyka, że zawali się jego ważna inwestycja?".

Przy okazji chcemy Ci przypomnieć, że problem na poziomie stanowisk: „Jak dostać samochód od firmy, kiedy szef nie chce go kupić?" — brzmi śmiesznie i jest praktycznie nierozwiązywalny.

Krok 5. Zaproszenie szefa do współpracy i wspólnego poszukiwania rozwiązań

Kiedy podwładny sformułuje problem na poziomie interesów, może przestać walczyć i zaprosić szefa do współpracy: „Panie dyrektorze. Rozumiem pana interesy i nie chcę już naciskać na samochód. Proszę tylko pana o pomoc w rozwiązaniu następującego problemu: Co zrobić, żeby pogodzić nasze interesy...?".

Na tym etapie przechodzenia z pola prośby do negocjacji obserwujemy zachowania, w które trudno nam uwierzyć. Mimo sformułowanego problemu, delikwent, który przyszedł do szefa po prośbie, potrafi powiedzieć: „ Skoro tak dobrze rozumiemy nasze interesy, to czy mogę w tej sytuacji liczyć na nowy samochód?".

Jeżeli i Ty zrobisz taki numer, nie licz na dalszą współpracę szefa. Przecież wcześniejsza rozmowa na temat potrzeb i wysiłek włożony w sformułowanie problemu nie były po to, żeby manipulować szefem i podstępnie wydrzeć mu upragniony samochód. Celem rozmowy o interesach było znalezienie rozwiązania korzystnego dla obu stron, czyli takiego, które chroni ich interesy.

Pamiętaj, że ponieważ to Ty przychodzisz po zgodę przełożonego, to rozwiązanie problemu, którego dopracujecie się z szefem, musi przede wszystkim chronić jego interesy, a nie Twoje. Inaczej nie będziesz miał w nim prawdziwego sojusznika.

Często ludzie pytają: „A co będzie, jak nie znajdziemy żadnego sensownego rozwiązania?" Cóż, czasami bywa i tak. Ale w naszym przekonaniu i tak masz do przodu. Pokazujesz swojemu szefowi, że nie jesteś tępym „roszczeniowcem". Demonstrujesz, że nie musi się Ciebie bać i warto wspólnie z Tobą poszukiwać rozwiązań innych trudnych spraw.

Uczysz także swojego szefa współpracy i uświadamiasz mu, że macie wiele wspólnych interesów, w imię których opłaca się wam kooperować.

Krok 6. Przypominanie wspólnych interesów

Bywa tak, że szef nie okazuje entuzjazmu do inwestowania ze swojej strony czasu i wysiłku w poszukiwanie rozwiązań do nazwanego przez Ciebie problemu. Mówi na przykład: „Bardzo ciekawie sformułował pan ten problem. Jak znajdzie pan rozwiązanie, to proszę przyjść do mnie. Powiem, co o tym sądzę".

W takiej sytuacji możesz nadal wciągać go do współpracy, przypominając bez nadmiernej nachalności o wspólnych interesach, o tym, co was łączy. Najlepiej zacząć od nawiązania do potrzeb szefa, na przykład:

— Zapewniam pana, że nie jest również w moim interesie, aby ta inwestycja, o której pan wspominał, była w jakikolwiek sposób zagrożona. Ja wiem, że jest to warunek rozwoju firmy i utrzymania miejsc pracy, także mojego.

Możesz także sprawdzać, czy Twoje interesy są zgodne z interesami szefa:

— Czy również w pana interesie jest, aby moi i pana podwładni byli zmotywowani do lepszej pracy, czując, że wspieramy ich w trudnych momentach?

W oparciu o te przykłady przypominamy, że w negocjacjach zdecydowana większość interesów jest wspólna. Rozbieżne są tylko stanowiska: „Chcę dostać samochód. Nie dam samochodu". I to jest najważniejsze w negocjacjach, które uwzględniają potrzeby, a nie stanowiska.

Ludzie zazwyczaj odkrywają, że, mimo wyjściowego konfliktu, prawie wszystko ich łączy.

Wspólnych interesów można szukać także w innych obszarach. Kierownik mógłby na przykład zapytać swojego przełożonego:

— Panie dyrektorze. Czy leży w pana interesie, żeby nasi klienci byli przekonani, że mają do czynienia z coraz bardziej profesjonalną firmą i są właściwie obsługiwani przez naszych pracowników?

Jeżeli po tych pytaniach uda Ci się kilka razy uzyskać potwierdzenie szefa, to właśnie przypomniałeś mu o wspólnych interesach, o tym, co was na pewno łączy. Dopiero wtedy możesz ponownie zaprosić zwierzchnika do współpracy:

— Czy w związku z tymi wspólnymi interesami byłby pan skłonny poświęcić trochę swojego cennego czasu i razem ze mną zastanowić się nad problemem, który udało nam się sformułować? Bardzo mi zależy, abym mógł liczyć na pana pomoc w poszukiwaniu rozwiązań i nie być osamotniony w tej ważnej dla mnie sprawie.

Z naszych doświadczeń wynika, że etap przypominania wspólnych interesów nie jest zazwyczaj konieczny. Jeśli wykonasz wcześniejsze kroki tej delikatnej rozmowy, uwzględniając potrzeby i obawy przełożonego, to szefowie są gotowi do pomocy i współpracy, bo czują, że im się to opłaca.

Opisany przez nas algorytm *Od prośby do negocjacji* chcemy teraz zobrazować na przykładzie bardzo trudnej dla wielu podwładnych rozmowy, jaką jest prośba o podwyżkę.

„**Podwładny:** Szefie, dziękuję za spotkanie. Chciałbym z panem porozmawiać na trudny dla mnie temat. Przyszedłem prosić o podwyżkę.
(Ludzka twarz podwładnego, jasno nazwany cel spotkania i wyjściowe stanowisko)

Szef: Panie Mietku. Rzeczywiście porusza pan bardzo niewygodny temat. Sam pan przecież wie, jak trudną sytuację mamy obecnie w firmie. Jest pan dobrym pracownikiem, ale co ja mogę teraz zrobić?
P: Panie dyrektorze, ja wiem, że sytuacja w firmie nie jest łatwa. Proszę jednak pana o jednoznaczną odpowiedź: „tak" lub „nie", bo wtedy będę wiedział, na czym stoję i o czym mogę z panem rozmawiać.
(Pracownik próbuje skłonić szefa do wyrażenia jasnego stanowiska)

S: No, dobrze. Powiem w takim razie wyraźnie. Nie sądzę, aby było to możliwe w ciągu najbliższego roku. Mówiąc krótko, nie dam panu podwyżki.
P: Szefie, to ja w takim razie powiem, dlaczego do pana przyszedłem w tej sprawie. Ostatnio doszło mi sporo nowych obowiązków, z których wywiązuję się na tyle dobrze, że nie miał pan do mnie żadnych zastrzeżeń. W moim interesie jest, żebym czuł się doceniony za ten dodatkowy wkład pracy i stąd moja prośba o podwyżkę.
Skoro mi pan odmawia, to stoją za tym na pewno ważne interesy. Zapewniam, że nie zamierzam naciskać pana o podwyżkę.
Proszę tylko, aby odsłonił mi pan powody swojej decyzji, żebym mógł zrozumieć kontekst sytuacji. Dlaczego pan mi odmawia?

(Podwładny nazywa swoje interesy, odsłania intencje i pyta szefa o jego obawy)
S: Panie Mietku, spróbuję panu zaufać i powiem, o co konkretnie chodzi. Mam kilka osób w zespole, które są w podobnej jak pan sytuacji. Gdybym dał teraz tylko panu podwyżkę, to inni mieliby mi za złe, że kogoś wyróżniam. Naraziłoby to mnie na falę roszczeń i konfliktów, z czym musiałbym coś zrobić. A gdybym dał podwyżki wszystkim, którym się należy, to przekroczyłbym budżet i zarząd urwałby mi głowę.
P: Czy dobrze rozumiem, że obawia się pan fali uzasadnionych roszczeń płacowych i konfliktów w zespole oraz nie chce się pan narazić na pretensje ze strony zarządu?
(Pracownik robi parafrazę potrzeb szefa)
S: No właśnie, o to dokładnie mi chodzi.
P: Szefie, jak wspomniałem, nie chcę w tej sytuacji naciskać o podwyżkę. Chcę tylko zapytać, czy byłby pan skłonny zastanowić się razem ze mną nad takim problemem: co zrobić, abym ja czuł się doceniony za dodatkowy wkład pracy, ale pan w najmniejszym stopniu nie był narażony na roszczenia i konflikty w zespole oraz na pretensje ze strony zarządu?
(Sformułowanie problemu negocjacyjnego i zaproszenie szefa do współpracy)
S: O tym mogę z panem rozmawiać i pomóc w poszukiwaniu rozwiązań, bo rzeczywiście zasługuje pan na moje docenienie."

Przeczuwamy, że wielu naszych czytelników myśli sobie w tej chwili: „No tak, to jest łatwa rozmowa dla pracownika, bo przełożony zachowuje się dojrzale i odpowiedzialnie. W życiu większość szefów tak nie gada".

My w tej sprawie mamy całkowicie odmienne zdanie. Z naszych doświadczeń wynika, że to większość podwładnych nie potrafi w ten sposób rozmawiać. Przygotowywaliśmy wiele osób do trudnych rozmów w duchu przedstawionego algorytmu. Donosiły nam one, że (ku ich zdumieniu) szefowie reagowali życzliwie i byli gotowi do współpracy.

Kłopot w zastosowaniu algorytmu *Od prośby do negocjacji* polega również w dużej mierze na tym, że jest to niesłychanie delikatna rozmowa, podczas której czyha na proszącego wiele pułapek. Idąc na spotkanie, podwładni mają wiele projekcji na temat przełożonego, a szefowie na tej samej zasadzie spodziewają się presji i manipulacji. W związku z takim nastawieniem nawet jedna niefortunna interwencja może uruchomić te lęki i zniweczyć szansę na współpracę.

Niżej opisujemy te niebezpieczne momenty.

- **Pouczanie szefa** i dawanie mu dobrych rad.
  „Powinien pan wziąć to pod uwagę. Dziwię się, że nie rozumie pan tego".
- **Podchwytliwe pytania**.
  „Dlaczego do tej pory firma nie zrobiła tak oczywistej sprawy? Czy nie sądzi pan, że należałoby coś zmienić...?".
- **Interpretacja** wypowiedzi szefa zamiast parafrazy.
  „Aha, to znaczy, że boi się pan pracowników i zarządu. Chyba jest pan zbyt...".
- **Wypominanie przeszłości** i wpędzanie w poczucie winy.
  „Już parę razy obiecywał mi szef różne rzeczy i nigdy nic z tego nie wyszło".
- Nieświadome sygnały świadczące o braku akceptacji i zniecierpliwieniu — ***język ciała*** (posapywanie, przewalanie gałami, przerywanie, nadmiarowa gestykulacja).

Negocjacje nastawione na współpracę, które powinny nastąpić po prośbie do zwierzchnika, nie są trudne, ale mają jedną wadę. Bardzo łatwo je zepsuć.

11

Refleksje o prośbie i odpowiedzialności

Naszym zdaniem, opanowanie standardu przechodzenia od prośby do negocjacji jest ważne dla każdego szefa, nie tylko dlatego, żeby umieć konstruktywnie rozmawiać ze swoim przełożonym. Jeszcze ważniejszym powodem jest taki, że standard ten staje się narzędziem edukacji podwładnych.

Wielu, zwłaszcza młodych szefów zapomina, że nie jest w stanie spełnić wszystkich uzasadnionych próśb swoich pracowników. Nie może również rozwiązywać za nich problemów. My nazywamy to plecakiem szefowskim. Często podczas szkoleń używamy następującej metafory.

Wyobraź sobie, że kiedy zostałeś szefem, to założyłeś na siebie wielki, pusty plecak. Od tej chwili zadaniem i marzeniem Twoich podwładnych jest nawrzucać do tego plecaka jak najwięcej kamieni, cegieł, żelaznych sztab i innego ciężkiego „badziewia". Twoim zadaniem natomiast jest nosić w plecaku tyle, ile jesteś w stanie udźwignąć.

Typowa „wrzutka" do plecaka wygląda tak. Wchodzisz do firmy, natykasz się na błagalne spojrzenie podwładnego i teksty w rodzaju: „Szefie, komputer się zawiesił. Trzeba coś zrobić z tym trudnym klientem. Zobacz, ci z tamtego działu przysłali nam kompletnie niezrozumiałą dokumentację".

Może to być też wersja roszczeniowa: „Musisz coś z tym zrobić. Bez tego sprzętu nie da się pracować. No i jak my wyglądamy w oczach klientów bez przyzwoitego foldera?".

Wielu szefów bierze na siebie rozwiązanie tych spraw w przekonaniu, że zrobią to najszybciej i najlepiej bądź z poczucia obowiązku likwidowania wszelkich kłopotów w firmie. Ale przecież nie jesteś w stanie zrobić wszystkiego za innych. Masz ograniczoną pojemność swojego szefowskiego plecaka. A ponadto jeżeli wyręczasz podwładnego, to od tej pory uważa on, że jest to twoja praca, a nie jego. I w jakimś sensie myśli logicznie i racjonalnie. Jeżeli godzisz się coś robić, to znaczy, że należy to do Twoich obowiązków.

Naszym zdaniem, szef wobec klasycznej „wrzutki" podwładnego powinien postępować, tak jak nasza znajoma pani dyrektor oddziału pewnego banku. Rzecz działa się 24 grudnia, w dniu bardzo szczególnym dla każdego Polaka. Siedzieliśmy u niej w gabinecie, kiedy nagle zjawiła się przerażona pani naczelnik i powiedziała:

— Pani dyrektor, niech pani ratuje. Stała się straszna rzecz. Padł cały system komputerowy.

Szefowa nie straciła spokoju i nie rzuciła się od razu na pomoc, tylko zapytała:

— I co w związku z tym, pani Zosiu?

— Pani dyrektor, może pani wezwie szybko serwis i uspokoi tych rozwścieczonych klientów.

(Tak wygląda „genialny" pomysł podwładnej, jak pozbyć się odpowiedzialności, dociążyć plecaczek szefowej i spokojnie czekać na rozwój wydarzeń)

— Pani Zosiu, jak zapewne pani wie, serwisanci nie zjawią się szybciej niż za godzinę. Ja nie pójdę za panią do klientów, bo kontakty z klientami na sali operacyjnej należą do pani

obowiązków. A ja nie chcę za panią pracować. Proszę mi jednak powiedzieć, czego się pani najbardziej obawia w związku z tą sytuacją?
(Szefowa nie zwalnia pracownicy z odpowiedzialności, ale nie zostawia też samej w obliczu kłopotów. Próbuje zrozumieć jej obawy i trudności)

— Szefowo, boję się tych klientów, którzy mają pretensje do mnie i do dziewczyn przy ladzie. I ja ich rozumiem, bo przecież bank nie będzie działał przez najbliższe dni. Co ja mam zrobić?

— Pani naczelnik, ja na pewno nie zejdę do klientów. Ale chętnie pomogę teraz pani przygotować się szybko do tego trudnego spotkania. Możemy się wspólnie zastanowić, co pani może zrobić, żeby uspokoić zaniepokojonych i zdenerwowanych klientów. Czy ma pani jakieś pomysły i propozycje w tej kwestii?
(Zakreślenie podwładnemu pola jego odpowiedzialności i wpływu, oczywiście z propozycją pomocy i współpracy)

Po chwili rozmowy znalazły się realistyczne i konstruktywne rozwiązania: kawa dla klientów, jasna informacja o zaistniałej sytuacji oraz zapewnienie, że bank jest ubezpieczony i ewentualne straty klientów zostaną zrekompensowane. Ale to pani Zosia poszła zrealizować te pomysły na własnym terenie, a nie jej szefowa.

Obserwując tę sytuację, byliśmy dumni i wdzięczni pani dyrektor, że użyła w naszej obecności technologii, której uczyliśmy ją na warsztatach *Psychologia szefa*.

Dotykamy tutaj bardzo ważnych spraw w pełnieniu obowiązków szefa: wyznaczania pola wpływu, uczenia odpowiedzialności, a także rozumienia, czym jest pomaganie. Bardzo

często jesteśmy mimowolnymi świadkami rozmów, które toczą pracownicy różnych firm. Potrafią oni godzinami dyskutować o tym, jakie głupstwa zrobili w organizacji inni ludzie.

Z ich opowieści wynika, że zarząd nie rozumie najprostszych spraw i podejmuje same bezsensowne decyzje, urzędnicy w centrali tworzą głupie i niepotrzebne procedury, a inne działy prowadzą wręcz dywersję. Natomiast ci sami ludzie nie poświęcają nawet pięciu minut na zastanowienie się, *co oni mogliby zrobić*, aby poprawić swoją sytuację w obliczu tych zdarzeń.

Ten mechanizm najbardziej dosadnie nazwał pewien zrozpaczony szef — Amerykanin pracujący w Polsce. Zapytał nas:

— Dlaczego w mojej firmie nawet sprzątaczki bez przerwy spotykają się i dyskutują o tym, co powinienem zrobić ja i zarząd, aby żyło im się lepiej w firmie i miały lepsze warunki pracy? A dlaczego nie przeprowadzą w miesiącu choćby jednego zebrania, na którym uzgodnią, co *one* mogą zrobić, żeby w kiblach było czyściej? A tam jest ciągle brudno!

Odpowiedzieliśmy mu, że, naszym zdaniem, spotyka się z ucieczką od odpowiedzialności. Gdyby podwładni zaczęli rozmawiać i szukać rozwiązań w obszarach, na który mają wpływ, musieliby dokonać wysiłku i nie mogliby na nikogo zwalać winy. Musieliby także zainwestować swój czas i ponieść ryzyko ewentualnych niepowodzeń.

A przecież my, ludzie z byłych „demoludów", bardzo tego nie lubimy, bo przez wiele lat byliśmy oduczani odpowiedzialności. To zawsze jacyś „oni" byli winni naszym nieszczęściom i niepowodzeniom. Wydaje nam się, że w większości z nas tkwi ciągle element *homo sovieticus*.

Opisywany amerykański szef był nietypowym przedstawicielem swojej kultury. Interesował się naszą rzeczywistością i naprawdę chciał zrozumieć Polaków. Po kilku latach pobytu

u nas przestał wierzyć, że ludzie na całym świecie są tacy sami jak w Ameryce. Kiedy więc w jego firmie wybuchł kryzys, wygłosił do swojej kadry kierowniczej wspaniałą mowę na temat odpowiedzialności pracowników. Chcemy ją tutaj przytoczyć:

„Słuchajcie. W naszej firmie jest kryzys. Spada sprzedaż i podjęliśmy decyzję o ograniczeniu waszych zarobków. Słyszę, że w związku z tym macie wiele żalu i pretensji do kierownictwa firmy oraz osobiście do mnie, jako waszego przełożonego. Wiem także, że swoim narzekaniem zatruwacie i demobilizujecie innych pracowników i podwładnych.

Uważam, że w tej sytuacji macie wybór, jak się zachować. Możecie przyjąć postawę odpowiedzialną lub nieodpowiedzialną. Ja widzę trzy możliwości zachowań odpowiedzialnych i jedną nieodpowiedzialną. Oto postawy odpowiedzialne.

- Pierwsza z nich. Uznajecie, że w tej firmie nie da się już sensownie pracować i nie godzicie się na warunki, które obecnie wam proponuję. I w związku z tym podejmujecie decyzję, że się zwalniacie. Będzie mi przykro, bo cenię wasze umiejętności i wkład pracy w naszą firmę, ale uznam to za odpowiedzialne posunięcie. Przy okazji będą dumny, że w tej firmie nauczyliście się tyle, że czujecie się mocni na rynku pracy.
- Druga możliwość. Uznajecie, że za kryzys jestem odpowiedzialny ja, bo zrobiłem, waszym zdaniem, szereg błędnych posunięć i nie nadaję się na to stanowisko. Naprawdę uznam, że zachowujecie się odpowiedzialnie, jeśli zbuntujecie się i zażądacie mojej dymisji. Przy okazji zapewniam was, że w wyniku takiego kroku, moim zdaniem, pracę stracę ja, a nie wy. Firmę stać na wymianę jednego dyrektora, a nie stać jej na pewno na utratę całej kadry kierowniczej.

- Trzecie wyjście. Jeśli nie decydujecie się na te dwa pierwsze posunięcia, to oznacza dla mnie, że odpowiedzialnie podejmujecie decyzję o pozostaniu w firmie na aktualnych warunkach. Oznacza to też dla mnie, że za pensję, którą pobieracie, kombinujecie codziennie, jak wyprowadzić firmę z kryzysu, wzmacniacie i motywujecie swoich podwładnych oraz składacie konkretne propozycje, co wy możecie zrobić, aby chociaż trochę poprawić trudną sytuację.

  Natomiast za nieodpowiedzialną postawę uznaję wasze narzekanie, krytykowanie decyzji zarządu oraz obgadywanie firmy przed pracownikami i klientami, mimo że pobieracie wynagrodzenie i nie zamierzacie odejść."

Naszym zdaniem, każdy szef powinien przypominać pracownikom, jaki jest obszar ich realnego wpływu na zmiany w firmie i co mogą konkretnie usprawnić. Szef powinien również przeciwstawiać się niepotrzebnym dyskusjom o sprawach, na które nie mają wpływu ani on, ani podwładni. Trudno wzbudzić w sobie motywację i entuzjazm do pracy po kilku godzinach narzekania na zarząd, przepisy, klientów i konkurencję.

Wiele nieodpowiedzialnych postaw pracowników kryje się pod prośbami o pomoc. Podwładni mówią: „Szefie, pomóż mi. Powiedz mi, co ja mam zrobić? Proszę cię, załatw tę ważną sprawę w centrali. Szefie, ty najlepiej sobie poradzisz z tym problemem".

Na takie zachowania podwładnego przełożeni reagują na dwa sposoby.

Jedni rzucają się od razu na pomoc, czym dociążają ponad miarę swój plecak szefowski i oduczają podwładnych odpowiedzialności. Drudzy odmawiają jakiejkolwiek pomocy, złoszcząc

się na roszczeniową postawę pracownika. „Gonią" go jak smarkacza, mówiąc: „Musisz sobie sam poradzić. To jest twój problem i za to ci płacę". W wyniku takiej postawy szefa podwładny czuje się osamotniony i często bezradny wobec problemów, które przed nim stoją oraz nie może skorzystać z wiedzy i umiejętności swojego zwierzchnika.

Prawdziwa pomoc polega zawsze na tym, że zaangażowane są obie strony. Podwładny podejmuje wysiłek, żeby uczynić cokolwiek w obszarze, na który ma wpływ. A przełożony wspiera go i edukuje.

Tak jak z rodzicami i dziećmi. Jeżeli Twoje dziecko poprosi Cię o pomoc w napisaniu wypracowania z polskiego, to możesz pomóc na różne sposoby.

Pierwszą pokusą jest pozbycie się kłopotu jak najszybciej. Siadasz, piszesz za dzieciaka w pół godziny „wypracowanko" na trzy z plusem... i masz z głowy. To nie jest pomaganie, lecz wyręczanie. Przypomnij sobie, ile razy podjąłeś podobną akcję w domu lub w pracy, chcąc mieć wreszcie święty spokój.

Druga pokusa to przyjęcie roli surowego i wymagającego *Rodzica*. Mówisz wtedy:

> „Młody człowieku, ja łożę na Twoje utrzymanie i wykształcenie. Każdy ma swoje obowiązki i musi ponosić ich konsekwencje. Ty mnie w mojej pracy nie wyręczasz, więc ja też tego za ciebie nie zrobię. Oczekuję minimum czwórki z polskiego na okres. Jeśli się nie wyrobisz, to wyciągnę surowe konsekwencje."

Oczywiście, można tak „pieprzyć", ale to nie jest pomoc. To jest odpychanie problemu od siebie. Podwładni, potraktowani w podobny sposób, też zapewne nie podziękują Ci za taką „pomoc".

Prawdziwe pomaganie, to niesłychanie żmudna i ciężka praca. W przypadku dziecka jest to wiele godzin cierpliwego uczenia, jak pisać wypracowania, ale w konsekwencji tej inwestycji, pisać będzie dziecko, a nie rodzic. Proces pomagania nie uda się, jeżeli nie zaangażujemy dziecka do pracy i nie damy mu wsparcia. Pomaganie wiąże się jednak z pewnym kosztem. Wymaga dużo czasu, wysiłku i cierpliwości. Ale tylko na tej drodze dziecko może nie mieć kłopotów z językiem polskim.

W ten sam sposób Twój podwładny może opanować nową i trudną dla siebie umiejętność, a Ty naprawdę pomożesz mu rozwiązywać jego kłopoty i problemy. Jednocześnie pomagasz pracownikowi budować postawę odpowiedzialności.

Problem pomagania w relacji szef — podwładny jest bardzo ważną i rozległą kwestią. Dotyczy jednej z najważniejszych postaw i umiejętności szefowskich, jaką jest edukowanie podwładnych, dbanie o ich rozwój i trenowanie nowych umiejętności. W żargonie biznesowym i szkoleniowym nazywa się to *coaching.* Mamy nadzieję, że uda nam się w najbliższym czasie napisać na ten temat kolejną książkę.

12

Jak radzić sobie z narzekaniem podwładnych?

Narzekanie jest w Polsce przejawem zaangażowania, ale nawet marudę można przerobić na odpowiedzialnego pracownika

Kiedy mówimy o marudzeniu i narzekaniu podwładnych, to mamy na myśli coś bardzo specyficznego dla naszej rzeczywistości. Choć brzmi to paradoksalnie, w Polsce narzekanie jest wyrazem zaangażowania pracowników. W ten sposób walczą oni o poprawę warunków pracy, o zmianę mało życiowych przepisów i swoją satysfakcję. Wierzą, że, krytykując, pouczając i wskazując zagrożenia, wpłyną na zmianę firmowej rzeczywistości.

Pracownicy nie widzą bądź nie chcą zobaczyć, że bez ich wysiłku, realnego wkładu i ciężkiej pracy nic nie zmieni się samo. Narzekający podwładni nie są świadomi, że taka ich postawa odbierana jest przez szefów jako roszczenia i sianie fermentu. I znów paradoks polega na tym, że ci pracownicy najczęściej uważają, iż działają na rzecz dobra firmy oraz załogi i powinni być wręcz doceniani za taką postawę.

Wielu zachodnim szefom nie mieści się w głowie, że podwładni w Polsce, nawet ci wysokiego szczebla, potrafią godzinami narzekać na firmę, centralę, głupie przepisy i organizację pracy. Nie poświęcają natomiast nawet chwili na zastanowienie się, co oni mogliby zrobić, aby poprawić istniejącą sytuację.

My uważamy, że taki stan rzeczy będzie trwał jeszcze wiele lat. Nie warto więc obrażać się, czy oburzać na rzeczywistość i zachowania podwładnych, tylko systematycznie i cierpliwie budować nową postawę, stosując algorytm *Od marudzenia do odpowiedzialności*.

W praktyce działania szefa wobec „narzekaczy" to wielokrotne pokazywanie podwładnym pola, na które realnie mają wpływ. Tych, którzy chcą współpracować i włożyć swój wysiłek w rozwiązywanie problemów, szef powinien wspierać i nagradzać. Natomiast tych, którzy narzekają i odmawiają współpracy, zrzucając odpowiedzialność na innych, szef powinien karać i ograniczać ich zgubny wpływ na resztę zespołu.

Przypominamy jeszcze raz anegdotę o Amerykaninie, który został szefem w polskiej firmie. Dziwił się: „Dlaczego w mojej firmie sprzątaczki bez przerwy narzekają i organizują mityngi na temat działalności zarządu, zgłaszając wiele pomysłów, jak ja powinienem ułatwić im pracę? A dlaczego nigdy nie spotkały się, żeby ustalić, co one powinny zrobić, żeby było czyściej w kiblach i w całej firmie? A przecież ubikacje są ciągle brudne".

Ten obcokrajowiec w trochę przerysowany sposób pokazywał jedną z naszych największych wad — niechęć do brania odpowiedzialności i dostrzeganie we wszystkim minusów. Był on w stanie zrozumieć w jakiś sposób taką postawę u sprzątaczek. Nie potrafił jednak zaakceptować i zrozumieć narzekających dyrektorów i kierowników. Wyznał nam, że przed jednym z nich chował się w ubikacji, bo tak bardzo bał się jego marudzenia.

Często przed szkoleniami dla szefów jesteśmy mimowolnymi świadkami ich kuluarowych rozmów. Prawie zawsze są one powieleniem tego samego schematu: narzekanie, narzekanie,

narzekanie. Paradoksem jest to, że już podczas pierwszych godzin zajęć wielu tych kierowników donosi, że ich największym problemem są narzekający podwładni. Nie są jednocześnie świadomi, że poprzedniego dnia robili dokładnie to samo, co drażni ich u podwładnych. Wierzą, że ich narzekanie jest przejawem pozytywnego zaangażowania.

Nie potrafimy jednoznacznie stwierdzić, skąd w nas, Polakach, taka skłonność do marudzenia. Być może jest to efekt tego, że przez ostatnie kilkaset lat ciągle ktoś za nas decydował (zaborca, okupant, komuna) i można go było łatwo obarczyć odpowiedzialnością za wszelkie grzechy i niepowodzenia.

Niezależnie jednak od powodów tego procederu, podejście szefa do problemu narzekania wydaje nam się kluczową sprawą w budowaniu przez niego postawy odpowiedzialności u podwładnych.

Aby uczyć podwładnych postawy odpowiedzialności, szef sam musi:

- przestać narzekać i marudzić,
- rozmawiać w firmie (zwłaszcza ze swoimi przełożonymi) o trudnych sprawach w sposób odpowiedzialny — zgodnie ze standardem *Od prośby do negocjacji*,
- wprowadzić w exposé szefowskim wyraźną regułę: „Nie będę tolerował zatruwania kolegów oraz narzekania i krytykowania bez pomysłów rozwiązań".
- używać algorytmu radzenia sobie z narzekającym pracownikiem *Od marudzenia do odpowiedzialności*.

Chyba już wspominaliśmy, że pracownicy w Polsce marudzą i będą marudzić jeszcze dosyć długo. Nie warto obrażać się na nich, lecz lepiej przygotować się na spotkanie z ludźmi,

którzy dostrzegają głównie negatywy. Marudzenie podwładnych jest bardzo frustrujące, więc szef powinien mieć gotowy standard postępowania z narzekającym i osłabionym pracownikiem, który będzie uwzględniał różne źródła takiej postawy.

Standard prowadzenia rozmowy z narzekającym podwładnym zbudowany jest według logiki, która uwzględnia różne powody marudzenia. Według nas **pracownicy narzekają z trzech powodów**.

- Mogą narzekać, bo coś ich „zatruło", czyli osłabiło i odebrało zapał do pracy oraz pozytywne nastawienie. Być może spotkali kilku trudnych klientów, którzy krytykowali firmę, produkt lub serwis. Być może dotarły do nich zagrażające informacje z wewnątrz firmy, na przykład: plotki o redukcjach lub negatywna ocena ze strony innego działu. Być może mieli serię porażek zawodowych i uwierzyli, że nie da się nic zrobić w istniejącej sytuacji.

  W związku z tym szef powinien umieć wzmacniać podwładnego, przypominając mu istniejące atuty i pozytywy. Nazywamy to *odtruwaniem*.

- Mogą narzekać, bo stoją przed problemem, którego nie tylko nie potrafią rozwiązać, ale nawet nie są w stanie konstruktywnie go sformułować. Marudzenie jest tu przejawem ich bezradności, bo chcieliby coś zmienić, ale nie wiedzą do końca, kto i jak miałby to zrobić. Są gotowi do współpracy, ale najchętniej zwaliliby ten kłopot szefowi na głowę.

  Zadaniem szefa w tej sytuacji jest **pomoc w nazwaniu problemu** na poziomie zagrożonych interesów i wspieranie podwładnego w jego wysiłkach przy pokonywaniu trudności.

- Ktoś może narzekać, bo jest zdeklarowanym marudą i trucicielem. Taka osoba nie tylko wierzy, że „mędzenie", zatruwanie innych i krytykowanie wszelkich decyzji jest przejawem jej zaangażowania i identyfikacji z firmą. Odmawia ona także jakiejkolwiek współpracy przy poszukiwaniu rozwiązań, twierdząc, że nie należy to do jej obowiązków i nie będzie pracowała za innych.

  Szef powinien umieć „zgłuszyć" taką osobę. Pod tym pojęciem rozumiemy dawanie wyboru podwładnemu i wyciąganie konsekwencji. Jeśli pracownik zawzięcie narzeka i truje innych, nie zamierzając poczynić żadnego wysiłku, szef powinien mieć odwagę, aby konsekwentnie i surowo karać go za to. To nazywamy *zgłuszeniem narzekacza.*

Uwzględniając te trzy powody narzekania, stworzyliśmy algorytm rozmowy, którym szef może posługiwać się, kiedy chce poprowadzić pracownika od bezproduktywnego krytykanctwa i marudzenia do konstruktywnej współpracy i odpowiedzialności. Logika interwencji szefa w tym standardzie uwzględnia psychologiczne mechanizmy oraz możliwości podwładnego w zakresie przyjmowania coraz bardziej wymagających posunięć przełożonego.

Od marudzenia do odpowiedzialności. Algorytm rozmowy z „narzekaczem”

1. **Wysłuchać.**
2. **Odtruć osłabionego pracownika.**
3. **Nazwać problem do rozwiązania, przed którym stoi podwładny.**
4. **Pomagać w poszukiwaniu i realizacji rozwiązań lub „zgłuszyć” zawziętego narzekacza.**

Wysłuchanie osłabionego pracownika i odtruwanie go

Każdy pracownik ma prawo poczuć się osłabiony. Widzi wtedy wszystko w czarnych kolorach, koncentruje się na brakach i negatywach, wydaje mu się, że pracuje w garażowej firmie, która chyli się ku upadkowi. Podwładny, jeśli nie boi się swojego przełożonego, przychodzi zazwyczaj z tym wszystkim do niego. Zalewa go wtedy informacjami o tym, co się nie udało, w czym konkurencja jest lepsza, gdzie inne działy dały plamę u klienta lub czego brakuje firmie do sprawnego funkcjonowania.

Jeśli szef nie dysponuje narzędziami do poradzenia sobie z falą takich negatywnych informacji i uczuć, to osadzają się one w nim jak trucizna. Z naszych obserwacji wynika, że często

najbardziej zatruci są kierownicy podstawowego szczebla, czyli: brygadziści, naczelnicy, area- lub unitmanagerowie. Dzieje się tak, dlatego że ta grupa szefów podlega zatruwaniu i presji z trzech stron. Jak już wspomnieliśmy, dostają oni pulę krytycznych informacji od członków swojego zespołu, co oznacza wielokrotną dawkę „trucizny". Jednocześnie są najbardziej narażeni na trudne rozmowy z niezadowolonymi klientami, na przyjmowanie reklamacji i na konieczność rozwiązywania konfliktów z innymi działami wewnątrz firmy. Dodatkowo przełożeni wyższego szczebla zobowiązują ich do przekazywania niepopularnych decyzji, na przykład nowych, wyższych celów sprzedaży, dodatkowych obowiązków, uciążliwych papierów i procedur.

Paradoks polega na tym, że od najniższego szczebla zarządzania w największym stopniu zależy poziom motywacji i entuzjazmu pracowników. Jednocześnie pracownicy tego szczebla są często najbardziej „zatrutymi" osobami w organizacji.

Co szef powinien robić, słuchając narzekania osłabionych pracowników?

Zapewne zauważyłeś, że do tej pory podkreślaliśmy wagę uważnego słuchania w relacji przełożony – podwładny. W tym jednym przypadku zachęcamy Cię wyjątkowo — nie słuchaj. **Nie wsłuchuj się w to, co mówi Twój pracownik i nie próbuj zapamiętywać konkretnych zarzutów**. Daj wypowiedzieć się podwładnemu, bo ta żółć go zadusi. Ale sam nie daj się zatruć.

Osłabieni pracownicy wylewają swoje „gorzkie żale", mówiąc o wielu sprawach różnej rangi i niepowiązanych ze sobą. A zwykle zaczynają narzekać tak:

> „Szefie, już tak dalej nie da się pracować. Znowu dowalili nam roboty, a pensje stoją w miejscu już od dwóch lat. Konkurencja rozdaje wziątki na lewo i prawo, a ja chodzę do klientów z gołą łapą. Nawet porządnych gadżetów nie

mam. Mój samochód służbowy ma już ponad sto tysięcy na liczniku i ciągle się psuje. Nie ma też klimy, a bez niej, w to gorące lato wyglądam u klienta jak ostatni łach. Poza tym marketing zwariował z jakimiś głupimi promocjami i klienci śmieją mi się w nos. Ceny naszych produktów są za wysokie, nie można wyrobić planów sprzedażowych, które centrala bierze sobie z sufitu, a na dodatek firma cofnęła dopłaty do wczasów pod gruszą. Nie wspomnę już o tym, że często brakuje nawet papieru w kiblach i kawy do śniadania. A z rodziną to widuję się już teraz tylko w niedziele wieczorem. Poza tym...".

Wielu przełożonych w naturalnym odruchu obronnym próbuje natychmiast przerwać potok narzekania, mówiąc: „Nie chcę tego słuchać. Taka rozmowa nie ma sensu. Czekam na konstruktywne propozycje". Inni wdają się szybko w dyskusje, podważając zasadność zarzutów podwładnego.

Proponujemy Ci coś innego. Trenuj umiejętność słuchania bez wsłuchiwania się. Pracownik musi mieć możliwość wylania swoich żalów i frustracji, zanim będzie w stanie konstruktywnie zająć się problemem. Szef nie może wsłuchiwać się w te zatruwające „gadki", bo zwariuje i nie będzie w stanie udzielić pomocy.

Dla nas natchnieniem w doskonaleniu tej umiejętności są stare kroniki filmowe, na których widać właściwą postawę towarzyszy podczas wielogodzinnych przemówień Fidela Castro lub Władysława Gomułki. Przecież ci ludzie nie mogli wsłuchiwać się w słowa przywódców lub próbować cokolwiek z nich zrozumieć, bo oszaleliby. Nie mogli też zasnąć ani okazywać znudzenia czy zniecierpliwienia, ponieważ groziło to poważnymi konsekwencjami. Do takiej właśnie postawy pozornego zaciekawienia zachęcamy, kiedy słuchasz narzekań podwładnego.

Nie forsuj się w tym słuchaniu nadmiernie. Uważaj, żeby Cię nie zatruło. Kiedy poczujesz, że masz dosyć, przejdź do „odtruwania" swojego pracownika.

Odtruwanie to zabieg, którego zadaniem jest przypomnienie „zatrutemu" człowiekowi prawdziwych atutów firmy, produktów i zespołu, w którym pracuje oraz korzyści, jakie wynikają dla niego z faktu, że jest członkiem tej organizacji.

Jest to również uświadomienie podwładnemu, że skoro firma ciągle prosperuje na rynku, to musi mieć jakieś zalety i ma ich na pewno więcej niż wad.

Celem *odtruwania*, tej pierwszej interwencji szefa wobec osłabionego i narzekającego pracownika, jest przywrócenie mu stanu równowagi, aby był zdolny do działania.

Nasz sposób „odtruwania" wygląda następująco.

„**Szef:** *(po wysłuchaniu pracownika)*: Słyszę, że nie jest ci łatwo i przechodzisz trudne chwile. Chcę ci coś powiedzieć, aby cię wesprzeć w tej sytuacji. Proszę jednak, żebyś mi nie przerywał, bo ja nie chcę z tobą dyskutować ani przekonywać cię. Zgoda?
Chcę ci przypomnieć przynajmniej kilka pozytywów, o których zapomniałeś.
Przypominam ci, że pracujesz w stabilnej i znanej na rynku firmie.
Przypominam ci, że nasz produkt ma wysoką jakość i cieszy się uznaniem wielu klientów.
Przypominam ci, że pracujesz wśród fajnych, życzliwych kolegów i możesz liczyć na pomoc firmy w wielu sprawach.

Przypominam ci, że firma inwestuje w twój rozwój, szkoląc cię i otwierając ścieżki kariery.
Przypominam ci, że w porównaniu z naszą konkurencją dysponujesz lepszym zapleczem socjalnym i sprzętem zawodowym.
I tak dalej, i tak dalej..."

Pamiętaj szefie, że podczas odtruwania podwładnych musisz naprawdę wierzyć w to, co mówisz. To nie mogą być dęte zdania z folderu reklamowego. Dlatego poszukuj stale tego, co ciebie wzmacnia w różnych obszarach. Może to być pozycja i możliwości firmy, produkty, pracownicy, przewagi nad konkurencją, możliwości osobistego rozwoju.

Unikaj sytuacji narzekania w gronie kolegów, bo osłabiony szef nie jest w stanie wzmacniać i odtruwać podwładnych.

Pomoc w nazwaniu problemu pracownikowi, który narzeka i marudzi. Zaproszenie do współpracy

Wielu szefów, kiedy przedstawiamy im technologię odtruwania, sceptycznie pyta: „I co, przypomnienie tych kilku pozytywów ma wystarczyć, żeby ludzie przestali narzekać? Przecież przez samo gadanie nie znikną ich kłopoty i przeszkody, z którymi się mocują?".

Oczywiście, że samo odtruwanie nie wystarczy pracownikowi, który marudzi, bo napotkał realne trudności. Jest to tylko pierwszy krok na drodze pomagania osłabionemu podwładnemu.

Ktoś, kto widzi wszystko w czarnych barwach, nie jest w stanie konstruktywnie i twórczo działać. A tego właśnie oczekujemy od podwładnego podczas formułowania problemu i poszukiwania rozwiązań.

Zadaniem szefa na tym etapie rozmowy jest przejście od stanowisk do potrzeb i zagrożonych interesów podwładnego oraz wyodrębnienie takiego obszaru działania, na który podwładny może mieć realny wpływ. Zobrazujemy to na przykładzie.

„**Szef:** Panie Mietku, powiedział pan o wielu rzeczach, które panu doskwierają w naszej firmie. Wszystkim naraz nie jestem w stanie się zająć. Proszę mi powiedzieć, która z tych spraw jest dla pana najważniejsza i którą w tej sytuacji chciałby się pan zająć w pierwszej kolejności?
Podwładny: Szefie, najbardziej mnie męczą te ciągłe wyjazdy w delegacje służbowe.
S: Na co to pana naraża?
(Szef próbuje dobrać się do interesów podwładnego)
P: Jak to, na co? Ciągle jeżdżę od Rzeszowa do Szczecina. Człowiek nie zna dnia ani godziny. Nie wiadomo, co się wydarzy.
(Podwładny nie potrafi mówić o interesach, więc szef musi wykazać się cierpliwością)
S: Tak, rzeczywiście sporo pan jeździ. Ale chciałbym zrozumieć, co jest dla pana największym kosztem tych częstych delegacji.
P: Panie kierowniku, w tej sytuacji nie mogę niczego sensownie zaplanować w życiu osobistym i zaczynam już mieć poważne kłopoty w domu.
S: Czyli rozumiem, że te wyjazdy służbowe narażają pana na kłopoty rodzinne i trudności w planowaniu życia osobistego?
(Pierwsza parafraza potrzeb pracownika)
P: Tak, tak. Właśnie o to chodzi.
S: Czego pan ode mnie oczekuje w tej sytuacji?

P: Szefie, chciałbym żeby pan tak planował te wyjazdy, abym mógł wracać na noc do domu i żebym wiedział o nich przynajmniej dwa tygodnie wcześniej.
(Próba wrzucenia problemu do plecaka szefa)
S: Panie Mietku, ja na pewno się do tego nie zobowiążę, ponieważ dla mnie najważniejsza jest dobra obsługa klientów. Pana propozycja zmuszałaby ich do naginania się do naszej firmy. A pretensje klientów skupiłyby się na mnie. Stoi pan wobec problemu, co zrobić, aby zmniejszyć ryzyko pana kosztów osobistych i rodzinnych w sytuacji, kiedy nagłe i dalekie wyjazdy nadal będą się zdarzały? Jakie pan widzi rozwiązania tego problemu?
(Sformułowanie problemu i określenie przez szefa obszaru, w którym podwładny powinien poszukiwać rozwiązań. Szef zakreślił wyraźnie pole wpływu pracownika)
P: Mam świetny pomysł. Samochód służbowy bardzo pomógłby mi w tej sytuacji.
S: Proszę pana, samochód nie wchodzi w grę. Rozmawialiśmy już o tym i wie pan, że nie zgodzę się na taki ruch, bo naraziłoby mnie to na konsekwencje przekroczenia budżetu oraz na roszczenia ze strony innych pracowników. Chcę też panu zapowiedzieć, że nie przyjmę żadnego rozwiązania, w którym nie będzie pana wysiłku i wkładu pracy. Jeżeli ma pan taki pomysł, to może pan liczyć na moją pomoc.
(Wymuszanie na podwładnym postawy odpowiedzialności)

P: Szefie, a taki pomysł? Ja przygotuję razem z kolegami grafik wyjazdów, który gwarantowałby każdemu pewny tydzień w miesiącu bez delegacji, a wszyscy klienci byliby oczywiście obstawieni. Czy mogę liczyć na pana pomoc w takim wypadku?
S: Panie Mietku, bardzo doceniam ten pomysł i jestem gotów pana wesprzeć. Ale zrobię to tylko pod warunkiem, że osobiście będzie pan odpowiadał za to, aby ten grafik nie doprowadził do niesnasek w zespole. Ważne dla mnie jest również to, żeby klienci byli obsługiwani na dotychczasowym poziomie.
(Szef walczy o ochronę swoich interesów i satysfakcję pracownika, targując się. Deklaruje też pomoc i wsparcie podwładnemu, który zachował się odpowiedzialnie, proponując rozwiązanie zawierające jego realny wkład i wysiłek)"

Przypominamy Ci, szefie, że Twoim zadaniem nie jest rozwiązywanie problemów za podwładnych. Ty musisz pomagać zrozumieć je. Musisz także pokazywać pracownikom, na co rzeczywiście mogą mieć wpływ oraz powinieneś wspierać ich w poszukiwaniu i realizacji pomysłów. Wspierać podwładnych oznacza, że oni wykonują wysiłek, a szef im tylko pomaga. Na pewno nie może być tak, że to Ty zwijasz się i pracujesz, a pracownicy oceniają Ciebie i rozliczają.

Zgłuszanie zawziętego i niepoprawnego narzekacza, który zatruwa zespół

Zdarza się, że mimo propozycji współpracy i pomocy ze strony szefa podwładny nie chce wziąć odpowiedzialności i podtrzymuje roszczeniową postawę. Po pytaniu przełożonego: „Jakie ma pan pomysły na rozwiązanie tego problemu?" pracownik odpowiada: „Ja tu nie jestem od organizacji pracy, tylko obsługuję klientów. To przecież zadaniem szefa jest tak poukładać sprawy, żeby można było normalnie pracować i żyć. Ja za to nie biorę pieniędzy. A firma powinna nas wyposażać w podstawowe narzędzia pracy, na przykład takie jak samochód służbowy. Nie zamierzam zajmować się żadnymi teoretycznymi problemami".

Jeżeli nie akceptujesz takiej nieodpowiedzialnej postawy, jeżeli chcesz ochronić innych pracowników przed zgubnym wpływem zawziętego marudy i nie chcesz pozwolić na zatruwanie siebie i zespołu, którym kierujesz, to stanowczo i wyraźnie przeciwstawiaj się takim „trucicielom". Możesz im wtedy powiedzieć:

> „Panie Mietku. Kiedy jest panu z czymś trudno, mogę pana wysłuchać, wspierać i pomagać w radzeniu sobie z trudnościami. Oczekuję jednak, że zaangażuje się pan aktywnie w poszukiwanie rozwiązań tych trudności, które pana dotyczą.
> Ale uprzedzam pana, że narzekania, marudzenia i krytykowania bez gotowości do współpracy tolerował nie będę, tak jak zapowiedziałem to w moim exposé. Jeżeli jeszcze raz spotkam się z taką pańską postawą, to wyciągnę bardzo surowe konsekwencje. Wybór należy do pana".

Każdy szef musi pamiętać, że narzekający pracownik najbardziej szkodzi swoim kolegom z zespołu. Maruda wylewa na nich truciznę ciągle i przy każdej okazji, odbierając im energię i zapał do pracy. Nie potrafią się mu przeciwstawić, bo to ich kolega i nie mają na niego żadnego wpływu. To szef powinien w tej sytuacji chronić podwładnych przed zgubnym wpływem trucicieli, bo ma narzędzia w postaci kar i decyzji szefowskich.

Polskim paradoksem jest fakt, że często maruda jest efektywnym pracownikiem i dobrym fachowcem w swojej dziedzinie. Dlatego wielu szefów obawia się konfrontacji z nim, ponieważ nie chcą go stracić. Każdy szef musi sam zdecydować, co mu się bardziej opłaca.

Wielokrotnie przekonaliśmy się, że spustoszenie, jakie czyni w zespole maruda, jest tak wielkie, że nie jest on w stanie zrównoważyć go nawet najcięższą pracą. Dlatego zwalniamy niepoprawnego narzekacza, nawet gdyby był supergwiazdą i specjalistą.

Działamy w branży szkoleniowej i handlowej, ale być może są branże, gdzie istnieje konieczność zatrudniania lub utrzymania marudy i dociekliwego krytykanta. Sądzimy, że bywa nim często dobry kontroler jakości lub dociekliwy reporter. Decydując się na takiego pracownika, szef nadal musi chronić resztę zespołu przed jego negatywnym wpływem. Może warto pomyśleć o samodzielnym, odizolowanym stanowisku pracy czy ograniczeniu ilości kontaktów z resztą zespołu?

13

Refleksje o pomaganiu i odpowiedzialności

Jak pomagać podwładnym, budując postawę odpowiedzialności?

W naszym algorytmie radzenia sobie z narzekającym podwładnym najważniejszy jest etap nazywania problemu do rozwiązania i wyznaczenia mu pola wpływu. Jeżeli chcesz uczyć odpowiedzialności swoich pracowników, to musisz doskonalić asertywność szefowską. Oznacza to, że w obliczu presji i narzekania swoich ludzi nie staniesz się ani zbyt uległy, ani agresywny. Odpowiedzialny i wspierający szef w takiej sytuacji pomaga swoim podwładnym, ale nie wyręcza ich. Nie opędza się też od nich, mówiąc: „To jest twój problem. Za to ci firma płaci, a ja cię rozliczę".

Dotykamy tutaj kluczowej sprawy, jaką jest pomaganie ludziom w ogóle. Przez wiele lat pracowaliśmy jako psychoterapeuci i pomaganie było naszym zawodem. Te lata przekonały nas, że **nie można nikomu naprawdę pomóc bez jego zaangażowania i udziału.**

Tak samo jest w relacji szef — podwładny. Musisz pomóc pracownikowi w określeniu granic obszaru, na który macie wpływ, i w nazwaniu istotnych interesów, które chcecie ochronić podczas poszukiwania rozwiązań. Innymi słowy, pomagasz mu nazwać problem, przed którym stoi. Dopiero wtedy możesz zaoferować mu pomoc i wsparcie w jego rozwiązaniu, ale większość pracy musi wykonać podwładny.

Problem pomagania chcemy zobrazować ważną dla nas metaforą. Kiedy zaczynaliśmy pracować jako psychologowie pomagający ludziom, wierzyliśmy, że wystarczy kilka cennych uwag, dobra rada czy zgrabna przypowiastka i życie naszych pacjentów ulegnie pozytywnej zmianie. Wierzyliśmy, że możemy ich wyręczyć i pomóc im praktycznie bez ich udziału. Obserwujący te poczynania starszy kolega po fachu zaprosił nas kiedyś na spotkanie i powiedział:

— Chłopaki, wy się tak zachowujecie, jakbyście zwariowali. Zadam wam pytanie. Co zrobilibyście, gdyby przyszedł do waszego gabinetu ogrodnik, rozłożył ręce i, stękając z wysiłku, powiedział: „Zaraz urodzę jabłko, już mi wychodzi macintosch, o tutaj z końca palców"? Pewnie byście uznali, że ma schizofrenię i wysłalibyście go do szpitala. A wy zachowujecie się dokładnie tak jak on.

Wasi pacjenci są jak jabłonki, a wy jesteście tylko ogrodnikami. Niech wam się to nigdy nie popieprzy. Nie urodzicie jabłka za jabłonkę. Zadaniem ogrodnika jest pielęgnować drzewka, przycinać je i nawozić. Ale tylko jabłonki mogą urodzić jabłka. Bez ich udziału nie będzie żadnych zbiorów.

Czasem też, mimo największych starań ogrodnika, jabłonka nie zaowocuje.

Zachęcamy Cię bardzo do postawy ogrodnika w roli szefa. Jeżeli bowiem będziesz wyręczał swoich pracowników, to, wykonując za nich pracę, przyzwyczaisz ich, że mogą zwalać na Ciebie swoje obowiązki. Przeciążysz wtedy swój plecak szefowski i na swój sposób zwariujesz. Będziesz też sfrustrowany, że nie chcą nauczyć się niczego nowego i nie biorą za nic odpowiedzialności.

Jeżeli przyjmiesz postawę surowego belfra, to będziesz wzbudzał lęk i stracisz kontakt z podwładnymi. Będą oni zachowywać się jak poganiani niewolnicy, a to także nie uczy odpowiedzialności.

Musisz mieć także odwagę wycinania jabłonek, które nie owocują lub zarażają inne drzewka. Dla nas do wycięcia w pierwszej kolejności kwalifikują się niepoprawni narzekacze — truciciele.

Największe kłopoty z budowaniem właściwej, dojrzałej relacji z zespołem podwładnych mają młodzi, wiekiem i stażem, szefowie. Na skutek lęku, ambicji i braku doświadczenia życiowego nie potrafią oni sprostać swojej nowej roli. Stają się zbyt ulegli lub agresywni.

Zdarzyło nam się spotykać dwudziestokilkuletnich szefów, których jakiś szalony decydent postawił na czele kilkusetosobowych organizacji. Nie mieli żadnych szans, żeby sobie dobrze z tym poradzić. Nie można sensownie zarządzać tak dużą grupą ludzi bez wystarczającego doświadczenia życiowego i zawodowego.

Część z nich próbowała sprostać wyzwaniom i uzasadnić swoją pozycję, wyręczając podwładnych. Próbowali w ten sposób pokazać, że potrafią sobie poradzić z każdym problemem. W efekcie, na skutek przeciążenia stresem, lądowali w szpitalu chorzy na ciele lub umyśle. Wypalali się.

Inni młodzi szefowie z lęku zaczynali zachowywać się jak kapo w obozie koncentracyjnym. Wydzierali się na podwładnych, robili im tak zwane zjebki z byle powodu. Zamieniali pracę w piekło.

Jeżeli chcesz być sensownym szefem, zbudować prawdziwy zespół i nauczyć ludzi odpowiedzialności, to musisz znaleźć drogę pośrednią. Oznacza to, że będziesz pomagał podwładnym, uczył ich, ale nie będziesz ich ani wyręczał, ani straszył.

14

Szef jako mediator

Nie daj się wrobić w rolę sędziego,
bo obróci się to przeciwko tobie

Są takie sytuacje w życiu szefa, kiedy musi on sobie poradzić z konfliktem między pracownikami. Podwładni spierają się o podział dóbr, zakres kompetencji, rozdzielenie pracy czy też o klientów. Przychodzą do przełożonego i proszą: „Szefie, rozstrzygnij, kto ma rację, bo my nie potrafimy się dogadać".

Jeżeli możesz odwołać się do ustalonych i jasnych reguł, to nie ma problemu. Przypominasz tylko obowiązującą zasadę i wydajesz szefowską decyzję. We wszystkich innych sytuacjach, gdzie nie ma precyzyjnej i rozstrzygającej zasady, nie opłaca Ci się wchodzić w rolę sędziego, który bierze na siebie całą odpowiedzialność za rozwiązanie spornej kwestii. Narażasz się wtedy na pretensje przynajmniej jednej ze stron i oduczasz podwładnych brania odpowiedzialności za rozwiązywanie bieżących konfliktów. Zniechęcasz ich też do współpracy w przyszłości.

Dla nas właściwą postawę mediatora najlepiej obrazuje zachowanie Tewie Mleczarza ze *Skrzypka na dachu*. Zwaśnieni Żydzi poprosili go o rozstrzygnięcie konfliktu. Po wysłuchaniu relacji jednego z nich Tewie stwierdza: „Masz rację". Oponent opowiada coś zupełnie innego. I na to Tewie znów mówi:

„Masz rację". Ktoś z obserwatorów tego sporu wyraża zdziwienie: „Tewie, przecież nie może być tak, żeby oni obaj mieli naraz rację". Po tej sugestii Tewie filozoficznie stwierdza: „Ty też masz rację".

Mediator nie jest od rozstrzygania sporów. Jego zadanie polega na nazwaniu problemu, przed którym stoją zwaśnione strony, a następnie na skłonieniu ich do współpracy. Tylko ludzie zaangażowani w spór mogą znaleźć rozwiązanie, za które wezmą odpowiedzialność.

Wszystkie propozycje sugerowane z zewnątrz są zazwyczaj odrzucane. Nawet z prawdziwego sądu, który wydaje wyrok, nigdy nie wychodzą dwie zadowolone strony sporu. Przynajmniej jedna z nich odwołuje się do wyższej instancji, a zazwyczaj czynią to obie, bo każda czuje się pokrzywdzona niesprawiedliwym wyrokiem sędziego.

Chcemy pokazać, jak szef może konstruktywnie mediować w sporze dwóch handlowców o klienta.

„**Podwładny 1:** Szefie, pomóż, bo ja już nie mam siły. Zabrał mi mojego klienta. Centrala firmy Krzak jest na moim terenie. U niego jest tylko filia. A on wykorzystał tę sytuację i załatwił sobie kontrakt moim kosztem.
Szef: *(do drugiego podwładnego)*: A ty, co masz do powiedzenia?

Podwładny 2: Szefie, co on chrzani. Ja się narobiłem jak dziki osioł, żeby zdobyć tego klienta. To nie moja sprawa, gdzie jest jego centrala. A zresztą nikt w tej firmie nic nie słyszał o moim szanownym koledze. A teraz nagle się obudził i chce, żebym mu oddał gotowy kontrakt.
(Uwaga! Nie daj się wciągnąć w tę wojnę. Nie pozwól podwładnym przerywać sobie, oskarżać i obrażać się nawzajem. Nie próbuj też ustalać szczegółów tej sprawy, bo nie ma to żadnego znaczenia dla Twoich dalszych interwencji. Jak najszybciej przejdź od wyjściowych stanowisk do rozpoznania najważniejszych interesów obu panów)
S: Panowie, w tej sytuacji nie ma jasnej reguły. Mogę spróbować wam pomóc, ale pod warunkiem, że nie będziecie sobie przerywać i nie będziecie się obrażać. Ja nie zamierzam tutaj niczego rozstrzygać i bawić się w sędziego. Będę wam tylko pomagał dogadać się. A teraz po kolei. Zdzichu, czego ty ode mnie chcesz?
P1: Szefie, to oczywiste. Chcę dostać tego klienta, bo on jest z mojego rejonu i mnie się to należy.
S: A ty, Mietek, czego oczekujesz?
P2: A ja szefie chcę, żebyś przyznał mi ten ciężko wywalczony kontrakt.
S: Zdzisiek, dlaczego walczysz o tego klienta? Jaki jest twój najważniejszy powód?
P1: Boję się, że to się stanie regułą. Będę się ciągle obawiał, że koledzy wyjmą mi lepszych klientów z potencjałem, a ja nie będę mógł wyrobić swojego targetu.

S: A ty Mietek, dlaczego walczysz o ten kontrakt?
P2: Szefie, ja się napracowałem i odniosłem sukces. Nie chcę mieć poczucia, że cały mój wysiłek poszedł na marne i oczywiście nie chcę też stracić prowizji za mój kontrakt.
S: Rozumiem. Ty Zdzichu nie chcesz stracić możliwości wyrobienia targetu i narazić się na ryzyko utraty ważnych klientów. A ty Mietku, jak rozumiem, nie chcesz utracić prowizji za realny wkład pracy oraz zależy ci, aby twój sukces i wysiłki zostały docenione. Czy dobrze rozumiem wasze potrzeby? Chciałbym, żeby teraz każdy z was powtórzył, jak zrozumiał interesy kolegi. Zdzichu, zacznij.
(Szef poznał interesy obu stron, zadając pytanie: Dlaczego ci na tym zależy? Sprawdził, czy dobrze rozumie potrzeby podwładnych, używając parafrazy i nakłania ich do powtórzenia, jak rozumieją najważniejszy interes kolegi)
P1: Pewnie, że rozumiem. Mietkowi zależy na tym, żeby ukraść mi klienta i zgarnąć kasę.
(Szef w tym fragmencie rozmowy powinien wykazać się dużą cierpliwością, bo w konflikcie ludziom wygodniej przypisywać innym złe intencje i zniekształcać motywy ich postępowania)
S: Zdzisławie, to nie są interesy Mietka. Przypomnę ci jeszcze raz, że jemu zależy na tym, aby jego realny wysiłek włożony w zdobycie klienta został uwzględniony i doceniony. Proszę cię, powtórz. Tak samo ty, Mietku, za chwilę powtórzysz interesy Zdzicha.

(Przełożony-mediator musi doprowadzić do sytuacji, w której każda ze stron usłyszy i sparafrazuje ważne potrzeby partnera, bo inaczej dojdzie do współpracy)
S *(kiedy „zmusił" już wreszcie podwładnych do powtórzenia interesów kolegi)*: Słuchajcie, stoicie przed następującym problemem: Co zrobić, żebyś ty Zdziśku nie stracił możliwości wyrobienia targetu i nie obawiał się utraty swoich ważnych klientów a jednocześnie, żeby twój, Mietku, wysiłek w zdobycie nowego klienta opłacał ci się i został doceniony?
(Szef formułuje problem negocjacyjny i musi sprawdzić, czy podwładni zrozumieli go i zapamiętali. Warto to nawet zapisać na kartce)
S *(kontynuuje swoją wypowiedź)*: Daję wam trzy dni czasu na znalezienie takiego rozwiązania, które będzie godzić wasze interesy i zostanie zaakceptowane przez obie strony. Jeśli się nie dogadacie, to decyzję w tej sprawie podejmę ja, bo jestem szefem i chcę zadbać o to, aby klient był dobrze obsłużony, a wasz konflikt zakończony.
Uprzedzam was jednak, że decyzja ta będzie wygodna dla mnie, a dla was bardzo dolegliwa jako kara za brak gotowości do kooperacji. Uprzedzałem w exposé, że nie będę tolerował odmowy współpracy i pomocy w sytuacjach konfliktowych w zespole. Jednocześnie zapewniam, że jeżeli dojdziecie do porozumienia, na pewno was docenię, ponieważ bardzo mi zależy na konstruktywnym i odpowiedzialnym załatwianiu trudnych spraw.
Wybór należy do was. Dziękuję i do zobaczenia za trzy dni.

(Przełożony w roli mediatora komunikuje swoją decyzję. Zachęca „kijem" i „marchewką" zwaśnionych pracowników do porozumienia)
P1 *(zdziwiony i poirytowany)***:** A dlaczego ja mam z nim gadać?
P2: Widzi szef, z nim się nigdy nie można porozumieć.
S: Panowie, to ja wam przypomnę, dlaczego wam się opłaca dogadać. Po pierwsze, przypominam wam, że jak się nie dogadacie, to, jak zapowiedziałem, poniesiecie dotkliwe konsekwencje. Porozumienie natomiast
— docenię.
A ponadto, odpowiedzcie mi na kilka oczywistych chyba pytań:
Czy leży w waszym interesie, aby nie dochodziło do zgrzytów w zespole i nie było złej atmosfery?
Czy zależy wam na tym, żeby można było liczyć na wzajemną pomoc w trudnych sytuacjach?
Czy zależy wam na tym, żeby były doceniane sukcesy handlowe oraz istniały jasne i bezpieczne reguły handlowej współpracy?
Czy jest w waszym interesie, aby mi nie podpaść? Wiecie, jak bardzo nie lubię kłótni i bicia piany.
A teraz zabierajcie się do roboty i zapraszam do siebie w poniedziałek, za trzy dni.
(Szef zorientował się, że podwładni nie widzą jeszcze sensu współpracy i nie są do niej gotowi. Przypomina im istotne wspólne interesy, aby zmobilizować ich do wysiłku)"

Na koniec pokażemy dwa warianty zakończenia mediacji, w zależności od postawy podwładnych.

Wariant 1. — Brak porozumienia

Podwładni: *(naburmuszeni)*: Nie dogadaliśmy się. Nie potrafimy znaleźć rozwiązania.

Szef *(spokojnie i stanowczo)*: Rozumiem i przyjmuję to do wiadomości. Zgodnie z tym, co zapowiadałem, decyzję w tej sytuacji podejmę ja. I jest ona następująca.

Zabieram wam obu tego ważnego klienta i wszelkie możliwe prowizje związane z tym kontraktem. W ten sposób zamykam sprawę, bo nie macie już o co się kłócić. Jednocześnie jest to kara za wasz brak gotowości do współpracy. Żegnam panów.

Wariant 2. — Porozumienie

Podwładni: Szefie, udało nam się dogadać, chociaż nie było łatwo.

Podwładny 1 *(przedstawia uzgodnione rozwiązanie)*: Mietek weźmie prowizję od zamówienia, bo to on się napracował i zdobył tego klienta. Ale wynik pójdzie na konto mojego targetu, bo to chroni ważną dla mnie regułę podziału terytorium i wykorzystania jego potencjału.

Szef: Bardzo wam dziękuję za takie załatwienie sprawy. Doceniam to, bo łatwiej mi kierować zespołem, w którym ludzie potrafią rozwiązywać konflikty.

Zapowiadałem, że będę nagradzał postawę współpracy i odpowiedzialności, więc się przygotowałem. Pamiętam, że jesteście fanami naszego klubu i zależało wam, aby kibicować naszej drużynie w meczu wyjazdowym. Dlatego w nagrodę daję wam obu wolną środę.

Jestem z was dumny i jeszcze raz serdecznie dziękuję.

Algorytm mediacji szefowskiej

Przypominamy kolejne kroki rozmowy mediacyjnej.

1. **Wysłuchaj krótko, o co chodzi zwaśnionym podwładnym.**
2. **Ustal reguły spotkania i przedstaw swoją rolę mediatora.**
3. **Poznaj wyjściowe stanowiska. „Zmuś" obie strony, aby jasno i zwięźle powiedziały, czego od Ciebie chcą.**
4. **Rozpoznaj interesy obu stron, pytając: Dlaczego ci na tym zależy? Dokonaj parafrazy potrzeb.**
5. **Wyegzekwuj od podwładnych parafrazy potrzeb antagonisty.**
6. **Sformułuj problem negocjacyjny, który mają do rozwiązania skłóceni podwładni. Zrób to również na piśmie, bo za chwilę zapomną, nad czym mają pracować.**
7. **Zapowiedz im konsekwencje, jakie poniosą, kiedy będą walczyć i kiedy będą współpracować oraz wyznacz ostateczny termin załatwienia sprawy.**
8. **Przypomnij pracownikom ich wspólne interesy, jeśli uznasz to za potrzebne.**

Jeszcze raz podkreślamy.

Jeżeli chcesz być skutecznym mediatorem i uczyć pracowników odpowiedzialności, nie możesz przychylać się do racji żadnej ze stron. W roli mediatora nie możesz być sędzią, który feruje wyroki i ustala, kto ma rację, ponieważ obróci się to przeciwko Tobie.

Algorytm mediacji, jak żaden inny, pokazuje słuszność zasady, że szef jest przede wszystkim od definiowania problemów podwładnych, a nie od ich rozwiązywania.

15

Refleksje na pożegnanie

Szanowny Czytelniku. Na zakończenie chcemy opisać kilka ważnych spraw, których nie potrafiliśmy wcześniej wkomponować w poprzednie rozdziały. Wydają się nam one na tyle ważne w szefowaniu, że chcemy im poświęcić oddzielne miejsce. Pojawiają się często jako problem w rozmowach z wieloma szefami.

Samotność szefa

Zdarza się na naszych warsztatach szkoleniowych, że jakiś szef mówi: „Przyjechałem tutaj w nadziei, że znajdę lekarstwo na moją samotność". Ostatnio zadzwonił wieczorem do jednego z nas szef potężnej firmy i powiedział: „Muszę z tobą pogadać, bo nie mam z kim. Jak nie z tobą, to chyba tylko z moim psem".

Takie sytuacje zdarzają się coraz częściej. Z jednej strony, czujemy satysfakcję, że ci szefowie ufają nam, skoro proszą o pomoc. Z drugiej jednak strony, jesteśmy bezradni, bo nie znamy żadnego sposobu na samotność szefa. Jest ona w tym zawodzie nieuchronna i tym większa, im wyżej jesteś w hierarchii firmy. Dzieje się tak dlatego, że szef nie może rozmawiać o pewnych sprawach z podwładnymi. Wyobraź sobie, co stałoby się, gdyby prezes Twojej firmy zaczął dzielić się z personelem swoimi rozterkami, lękami i podejrzeniami. Ilu ludzi osłabiłby, jaką lawinę projekcji mógłby uruchomić?

W roli szefa nauczyliśmy się milczenia i powściągliwości, po tym, jak zobaczyliśmy efekt naszych, wydawałoby się niewinnych, komentarzy na temat nieobecnych pracowników. Kiedy ta „ploteczka" wracała do nas po przejściu „głuchego telefonu" firmowego, była już takim zniekształconym koszmarem, że nie dawało się jej sprostować. Akurat my jesteśmy w komfortowej sytuacji. Jesteśmy wspólnikami i kiedy chcemy odreagować stresy, wygadać się, pożalić czy nawet poplotkować — możemy zamknąć się w gabinecie i skorzystać z pomocy wspólnika. Ale wielu szefów na eksponowanych stanowiskach nie ma takiej możliwości i muszą trwać w samotności.

Drugim powodem samotności szefa jest konieczność podejmowania decyzji. Jakkolwiek przełożony może naradzać się ze swoimi podwładnymi, to ostatecznie decyzję musi podjąć sam.

I sam ponosi odpowiedzialność za konsekwencje swojego wyboru. A przecież decyzje szefowskie są często wyborem mniejszego zła i szef ma świadomość, że każdą z nich naruszy czyjeś interesy. Poza tym szef nigdy nie może być pewien, czy podejmuje naprawdę słuszną decyzję, a podjąć ją musi. Świadomość ryzyka i poczucie odpowiedzialności będzie pogłębiać jego poczucie samotności.

Potrafimy podać wiele przykładów naszych decyzji, które w momencie ich podejmowania wydawały nam się genialne, a teraz dalibyśmy dużo, by cofnąć czas i zmienić je. Podejmowaliśmy też decyzje pod silną presją okoliczności, myśląc, że robimy źle i głupio — a teraz jesteśmy szczęśliwi, że tak się złożyło i nawet przechwalamy się, jacy byliśmy inteligentni i przewidujący. Szef nigdy nie może być pewien, czy podejmuje słuszną decyzję. Dobry szef wie tylko, że musi podejmować decyzje i brać za nie pełną odpowiedzialność. A to jest bardzo trudne i pogłębia tylko samotność.

Motywowanie podwładnych

Szefowie, zwłaszcza młodzi, często proszą nas: „Dajcie mi narzędzia do motywowania moich ludzi". Wierzą oni, że są jakieś tajemnicze psychologiczne chwyty, które spowodują, że pracownicy z entuzjazmem i zaangażowaniem rzucą się do pracy. Ci szefowie mają nadzieję, że, niezależnie od codziennej, żmudnej i trudnej rzeczywistości firmowej, można prostymi zabiegami tak „zahipnotyzować" lub zmanipulować podwładnych, że będą pracować z pełnym zaangażowaniem, bez żadnych wątpliwości.

Trudno im pogodzić się z faktem, że motywowanie to proces ciągły, a nie jakaś akcja. My wierzymy, że każdy kontakt szefa z pracownikiem może wpłynąć na niego motywująco lub demobilizująco. W każdym spotkaniu z podwładnym można tę okazję wykorzystać lub ją zmarnować.

W związku z tym motywowanie nie może sprowadzać się tylko do karania i nagradzania, ani tym bardziej do rocznych ocen pracowniczych. Aby motywować ludzi, trzeba rozumieć motywy (potrzeby, interesy), które nimi kierują i ciągle odwoływać się do nich. Sposoby rozpoznawania potrzeb podwładnych pokazujemy prawie we wszystkich technologiach, opisywanych w tej książce.

Trud bycia szefem polega też na tym, że aby wykorzystać te potrzeby do motywowania, szef musi nie tylko je rozpoznać, ale i umieć je zaspokajać. A to wymaga elastyczności, wiedzy i umiejętności.

Ludzie są różni, więc aby ich motywować, szef musi być elastyczny i odmiennie reagować na ich zachowania i postawy. Są pracownicy, którym potrzebna jest stanowczość,

dyrektywność i przywoływanie do porządku. Innych motywuje wolność, samodzielność i możliwość współdecydowania. A jeszcze inni potrzebują wsparcia, opieki czy dobrego słowa.

Zawsze śmieszy nas, kiedy jesteśmy przekonywani, że na przykład demokratyczny styl zarządzania jest lepszy od autorytarnego lub liberalnego. My się z tym nie zgadzamy, bo szef powinien być elastyczny i umieć zastosować każdy z tych modeli. Wszystko zależy od rodzaju sytuacji, etapu rozwoju grupy, którą przełożony zarządza i kultury firmy.

W Polsce wielu szefów wierzy, że ludźmi należy kierować za pomocą bata, że jak się ich nie „weźmie za mordę", to nie będą pracować. Rzeczywiście, stosując takie metody, osiągają często świetne wyniki. Tacy kierownicy często są hołubieni i doceniani przez swoje firmy. Ale tylko do czasu. Dzieje się to tak długo, jak długo rośnie krzywa wyników. A kiedy przychodzi stagnacja bądź kryzys, ci autorytarni szefowie zwalniani są w pierwszej kolejności. Paradoks polega na tym, że nie znamy przypadku uratowania plajtującej firmy przez kogoś, kto nie stosowałby dyktatorskich metod.

Znowu wychodzi na to, że w sprawie zarządzania i motywowania nie ma prostych reguł. Liczy się elastyczność oraz dopasowanie do możliwości i potrzeb podwładnych.

Przeciwieństwem elastyczności jest sztywność, stereotyp, czyli w żargonie psychologicznym — nerwica. Kiedyś do jednego z nas przyszedł kilkuletni synek i zapytał: „Tata, ty jesteś psychologiem. Powiedz mi, co to jest nerwica?". Zakłopotany ojciec odpowiedział: „Nie zadawaj głupich pytań, tylko idź i posprzątaj swój pokój".

Problem rodzica polegał na tym, że nie potrafił w prosty sposób odpowiedzieć małemu dziecku na jego pytanie. Oznaczało to, że nie do końca rozumie zagadnienie. Po kilku dniach przemyśleń miał już gotową odpowiedź, ale malec stracił zainteresowanie tematem. Ojciec chciał mu powiedzieć:

> „Synku, nerwica to taki stan, kiedy czujesz, że nie masz wyboru i musisz zachować się tylko w jakiś jeden sposób. Dam ci przykład. Masz dwóch kolegów. Wojtuś, ile razy ktoś go zaczepi — zawsze ucieka i chowa się. Staszek, jeśli ktoś mu podskoczy — zawsze bije się z nim. Obaj mają nerwicę, bo nie potrafią zachować się inaczej. Dopiero kiedy Wojtek pierwszy raz komuś odda, a Stasio nie da się sprowokować do bójki — będą mieli wybór i zaczną pozbywać się swojej nerwicy. Ale sytuacja, kiedy umiesz tylko bić się lub uciekać, też nie jest jeszcze pełnym wyborem. Przecież jest jeszcze kilka innych sposobów radzenia sobie z konfliktami: można, na przykład, rozśmieszyć przeciwnika, można z nim się dogadać, można go nastraszyć. Im więcej będziesz miał takich możliwości, tym mniejsza będzie twoja nerwica w tej sprawie".

Pamiętaj szefie, że kiedy masz w jakiejś sprawie nerwicę, to bardzo łatwo Cię kontrolować. Podwładni wiedzą, jak się zachowasz w danej sytuacji. Jeśli to Ty chcesz ich kontrolować i motywować, to musisz być bardziej elastyczny niż Twoi pracownicy i walczyć ze swoimi schematami. Dla nas sposobem walki z nerwicą szefowską jest tworzenie, trenowanie i stosowanie nowych standardów. To najprostszy i najbardziej bezpieczny sposób przekroczenia swojego stereotypu.

Uważamy, że rozwój dorosłego człowieka nie polega na tym, iż nagle zmienia się i staje kimś innym, tylko na dołączaniu nowych umiejętności do posiadanego już repertuaru. Taki kolorowy, twórczy, elastyczny i niekonwencjonalny szef jest marzeniem prawie wszystkich podwładnych. I to właśnie on potrafi najlepiej ich zmotywować i porwać do nowych zadań. Czasami spotykamy pracownika, który mówi:

„To było trudne, ale zrobiłem to dla mojego szefa".

Wiedza i umiejętności szefa

Tak jak już wielokrotnie mówiliśmy, uważamy, że szefowanie to najtrudniejszy zawód. Dobry manager powinien dysponować konkretną wiedzą i umiejętnościami. W związku z tym musi:

- posiadać twardą wiedzę z zakresu zarządzania,
- dysponować standardami na trudne sytuacje, tak jak dobry rzemieślnik,
- rozumieć psychologiczne mechanizmy grupowe, ponieważ zarządza zespołem,
- umieć rekrutować odpowiednich ludzi na odpowiednie stanowiska,
- uwzględniać wiedzę o rolach grupowych, przy tworzeniu zespołu i teamów zadaniowych,
- prowadzić rozmowy oceniające,
- organizować efektywnie czas sobie i pracownikom,
- uczyć podwładnych i trenować z nimi nowe umiejętności.

Dla nas wskaźnikiem ogromu wiedzy, której potrzebuje szef, jest fakt, że tylko w obszarze psychologicznych umiejętności managera stworzyliśmy już siedem różnych warsztatów szkoleniowych, a końca tego procesu nie widać.

Wielkim problemem dla polskich szefów jest też to, że mają bardzo mało wzorców, z których mogą korzystać. Zdaliśmy sobie z tego sprawę, kiedy dostaliśmy zadanie, aby rozwiązać poważny konflikt w firmie, którą kierował doświadczony i mądry niemiecki manager. Przy naszej pomocy próbował on zrozumieć źródła konfliktu w jednym z regionów swojej firmy. Kiedy przedstawiliśmy mu raport dotyczący tego problemu, zaprosił zwaśnione strony na spotkanie i prowadził rozmowę

według schematu zbliżonego do algorytmu mediacji. Zapytaliśmy go, gdzie się tego nauczył. W pierwszym odruchu był zaskoczony i odpowiedział:

— No, a jak można inaczej rozwiązywać konflikty?

Potem zamyślił się i stwierdził:

— Już wiem. Tak rozwiązywał podobne sprawy mój szef. Od niego się tego nauczyłem.

To zdarzenie uświadomiło nam, że managerowie na świecie mają okazję korzystać z wiedzy swoich starszych kolegów, tak jak w dobrym rzemiośle istotna część doświadczenia przekazywana jest z pokolenia na pokolenie. Jest to najczęściej proces niezamierzony, oparty o obserwację mentora wewnątrz firmy.

Żyjemy w czasie przemiany ustrojowej i nie mamy takich wzorców. Jesteśmy tym pokoleniem, które musi zacząć tworzyć nowe standardy działania w zawodzie szefa, z których będą korzystać nasi następcy. Jednocześnie jesteśmy świadomi, że tylko część wzorców można bezpiecznie przenosić z innych krajów do Polski. Musimy być bardzo ostrożni, kiedy próbujemy powielać standardy działań szefów z innych kultur. Często są one całkowicie sprzeczne z naszą mentalnością, a przynajmniej wymagają adaptacji do polskiej rzeczywistości.

My nie wybieramy się z naszymi szkoleniami do Stanów Zjednoczonych, Japonii czy Niemiec, bo jesteśmy przekonani, że ponieślibyśmy porażkę, nie rozumiejąc kultury tych krajów i mentalności pracowników tamtejszych firm.

Nie ma wyjścia. Większość standardów polscy szefowie będą musieli stworzyć sami, uwzględniając specyfikę polskich organizacji i podwładnych. Mamy nadzieję, że ta książka będzie naszym wkładem do tego procesu.

16

Nie mamy czego się wstydzić

O potencjale polskich szefów i ich międzynarodowych sukcesach

Szanowny Szefie!

Do tej pory zwracaliśmy Ci uwagę na niedociągnięcia w pracy szefa i obszary, które należy usprawnić. Bardzo nam jednak zależy, żeby lektura tej książki nie wykreowała obrazu nieudolnego polskiego managera. Uważamy, że Polacy są narodem wyjątkowo predystynowanym do zadań kierowniczych, szczególnie na wysokich szczeblach zarządzania. Od kilku lat obserwujemy oszałamiające, międzynarodowe kariery polskich szefów i jesteśmy przekonani, że to zjawisko będzie się nasilać. Dzieje się tak z kilku ważnych powodów. Chcemy wspomnieć o trzech:

- **umiejętność formułowania problemów** w kategoriach interesów (potrzeb), a nie stanowisk,
- **kreatywność** w radzeniu sobie z dramatycznie trudnymi warunkami prowadzenia biznesu, które „funduje" nam państwo polskie,
- **specyficzny typ osobowości** polskich szefów — *Ja i Cele.*

Pogląd, że polscy szefowie potrafią myśleć w kategoriach interesów, może wydawać Ci się dziwny w kontekście tego, na co kładliśmy nacisk w tej książce. W prawie każdym rozdziale przedstawialiśmy przykłady trudności przechodzenia od

stanowisk do potrzeb. Prawdą jest, że to niełatwa sprawa i łączy się z dużymi oporami. Ale polscy szefowie mogą się tego nauczyć, a po przekroczeniu pewnego progu nabierają biegłości w formułowaniu problemów na poziomie interesów.

Ta sztuka nigdy nie udała nam się z obcokrajowcami, a zwłaszcza z managerami wielkich korporacji. Oni zawsze myślą w kategoriach stanowisk, poprawności politycznej i „dobra firmy". To jest ich słabość i dlatego coraz częściej są mniej skuteczni niż Polacy. Jeżeli patrzysz na problemy przez pryzmat potrzeb, to znajdujesz o wiele ciekawsze rozwiązania. Mamy nadzieję, że lektura tej książki przekonała Cię o tym.

Dobrze znasz trudności, jakie stwarza nam — szefom „inteligentny" sejm, „życzliwi i kompetentni" urzędnicy, „probiznesowy" fiskus i „konsekwentny" w swoich działaniach rząd. Z jednej strony jest to frustrujące, ale z drugiej uczy polskich managerów zaradności, odporności na stres oraz zmusza do kreatywności i elastyczności. Choć mamy dla nich dużo szacunku, to czasami śmieszą nas szefowie z Anglii, Niemiec czy Skandynawii, którzy bezwzględnie trzymają się procedur, niezależnie od ich sensowności. A w obliczu zaskakujących i niestereotypowych sytuacji stają się bezradni.

Bardzo często jesteśmy pytani przez zachodnie firmy, dlaczego Polacy tak opornie przyjmują sprawdzone standardy i śmieją się z gotowych procedur przywiezionych z Zachodu. Powodem jest pewien typ osobowości, który występuje u większości polskich managerów. Nazywamy go typem nastawionym na *Ja.* Taki człowiek nie znosi, kiedy nie daje mu się możliwości wyboru, narzuca się gotowe rozwiązania i nie liczy się z jego zdaniem. Reaguje wrogo na wszelkie „sprawdzone" schematy, ale dzięki temu rozpatruje wiele możliwości i poszukuje twórczych rozwiązań.

Szef o takim typie osobowości ma naturalną skłonność do bycia liderem, nie boi się ryzyka podejmowania decyzji i odpowiedzialności. Pomaga mu w tym dodatkowo program na *Cele*. Wzmacnia on w ludziach optymizm, wiarę w sukces i odporność na negatywne informacje.

Kiedy obserwujemy takich polskich szefów, odczuwamy dużą satysfakcję. Mamy nadzieję, że nasza książka ułatwi im życie i wesprze w wykonywaniu tego niesłychanie trudnego zawodu.

Serdecznie Cię pozdrawiamy i życzymy sukcesów w zawodzie szefa.

Jurek Gut i Wojtek Haman

Kawkowo, sierpień 2001 — Łańsk, czerwiec 2003

SUPLEMENT/2008

Nowe sposoby motywowania podwładnych i wiązania najlepszych pracowników z firmą

Kiedy zaproponowano nam kolejne wydanie tej książki, zastanawialiśmy się, o co warto ją uzupełnić, aby uwzględnić ważne zmiany w relacji szef — pracownik. Uważamy, że największą różnicą w tym obszarze, pomiędzy rokiem 2004 (pierwsze wydanie *Psychologii szefa*) a rokiem 2008, jest zupełnie inna sytuacja na rynku pracy.

Kilka lat temu bezrobocie wynosiło około 20%, a perspektywa zwolnienia z pracy była źródłem wielkiego stresu dla większości ludzi. Dzisiaj sytuacja w wielu firmach jest diametralnie odmienna. W pewnych branżach pozyskanie dobrego pracownika graniczy z cudem, a wielu szefów na naszych szkoleniach mówi, że bardzo obawia się utraty kompetentnych podwładnych. W związku z tym, często zadają sobie pytanie: „Co robić, aby mocniej związać z firmą dobrych i potrzebnych ludzi oraz zniechęcić ich do szukania nowych pracodawców?".

Wydaje nam się, że czas prostych rozwiązań już się skończył. Nie wystarczy już typowy „socjal": fura, komóra, atrakcyjne wyjazdy i ubezpieczenie. Te sposoby są łatwe do podrobienia i przebicia przez konkurencję. Powoli przewagę zdobywać będą te firmy, które naprawdę zaczną szanować swoich dobrych pracowników, troszcząc się nie tylko o ich

socjalne potrzeby. Tak, naszym zdaniem, będą wyglądać nowe sposoby motywowania podwładnych oraz nowe źródła budowania satysfakcji i autorytetu szefów.

Zdajemy sobie sprawę z wielu barier i koniecznych kosztów. Zależy nam, aby każdy szef miał możliwość większego wyboru w sferze motywowania, więc dlatego chcemy podzielić się naszymi doświadczeniami i pomysłami z tego obszaru. Napiszemy zatem o:

- doskonaleniu relacji szef – podwładny,
- budowaniu „awansu poziomego",
- dbaniu o rozwój osobisty podwładnych.

Proponujemy również dwa standardy rozmowy z odchodzącym dobrym pracownikiem, bo wiemy, że nawet najlepszy szef nie zawsze zdoła zatrzymać podwładnego, na którym mu zależy.

17

Jak wiązać dobrego pracownika z firmą, kiedy awans pionowy nie jest możliwy?

Spotykamy wielu sfrustrowanych pracowników, którzy, mimo swych sukcesów i kompetencji, skarżą się: „Tracę zapał i motywację, bo robię ciągle to samo i nie mam szansy na rozwój!".

Kiedy próbujemy zrozumieć źródła ich frustracji i wizję osiągania satysfakcji, prawie zawsze mówią o awansie lub nowym zakresie obowiązków, który byłby związany z istotną podwyżką. Ta perspektywa jest wielkim problemem i pułapką zarówno dla pracownika, jak i dla jego szefa oraz decydentów organizacji biznesowej.

W latach 90. ubiegłego wieku sytuacja w wielu firmach w Polsce była niezwykła. Znaliśmy setki szefów, którzy w tym okresie awansowali w błyskawicznym tempie, co było i jest niemożliwe w krajach o ustabilizowanej gospodarce rynkowej. W owym czasie w Polsce awans w ciągu 2 – 4 lat z szeregowego pracownika na pozycję dyrektora lub członka zarządu nie był niczym niezwykłym. Jeszcze szybszy awans możliwy był na średnich szczeblach zarządzania. Pracownicy przywykli do tych niezwykłych możliwości i uwierzyli, że taki rodzaj rozwoju i pionowej kariery będzie zawsze możliwy.

W tym samym czasie pracodawcy różnymi sposobami skłaniali podwładnych do bardzo ciężkiej pracy, a ważną formą zachęty i mobilizacji do wzmożonych wysiłków były przykłady

spektakularnych karier. Co więcej, pracownicy, którzy nie chcieli awansować, byli oceniani jako mało ambitni i niezaangażowani. Spychano ich w firmie na boczny tor, nie okazywano szacunku i nie doceniano ich pracy.

Polacy zatrudnieni w rynkowych firmach każdego dnia ciężko i długo pracują, więc chcą mieć coś w zamian. Utrwalany stereotyp kariery spowodował, że awans i rosnące wynagrodzenie stały się jedynymi wyznacznikami sensu ich wysiłków i głównym miernikiem sukcesu zawodowego. Obecnie pułapka polega na tym, że skończyła się możliwość dawania podwładnym satysfakcji w ten sposób, choć nadzieje, stereotypy i oczekiwania w tej sferze nie uległy zmianie.

Kompetentni, zaangażowani i lojalni pracownicy, po kilku latach pracy bez realnych perspektyw na awans pionowy i finansowy, czują się sfrustrowani i mają poczucie porażki. Będąc w takim stanie, skazani są na szukanie swojej szansy i satysfakcji zawodowej w innej organizacji. Pomagają im w tym częste telefony od headhunterów, którzy mają teraz bardzo dużo zleceń.

Co robić, aby zmniejszyć zagrożenie odchodzenia dobrych pracowników?

Decydenci widzą problem i próbują na różne sposoby związać dobrych pracowników z firmą. Kłopot polega jednak na tym, że działając rutynowo, osiągają słaby efekt. Typowymi sposobami zjednywania pracownika i budowania jego lojalności są najczęściej szkolenia, atrakcyjne imprezy integracyjne czy konkursy z nagrodami.

Prowadzi to do paradoksalnych nieraz reakcji. Pewnego razu prowadziliśmy szkolenie dla poważnej firmy, w ramach motywacyjnego wyjazdu zagranicznego. Trudno było nam słuchać, jak cenny dla firmy pracownik żali się:

— Ja już nie mam sił do tych wycieczek. Ciągle nie ma mnie w domu. Dzieci płaczą, a żona chyba mnie zabije!

Podobne opinie słyszymy przy nadmiarze szkoleń lub innych „atrakcji" firmowych.

Słabość tego sposobu motywowania polega na tym, że trudno znaleźć istotny związek między lojalnością pracownika a kolejnymi, w jakimś sensie rutynowymi, szkoleniami lub tak zwanymi wyjazdami motywacyjnymi. Poza tym, prawie każdy nowy pracodawca liczący się w danej branży, łatwo może dostarczyć jeszcze więcej tego typu atrakcji.

Jeśli chcesz związać podwładnego z firmą, musisz dać mu coś, co jest dla niego naprawdę ważne i czego nie znajdzie w innej organizacji.

Od wielu lat zajmujemy się praktycznie dziedziną nazywaną psychologią biznesu. Dlatego propozycje niestandardowych sposobów motywowania, które chcemy przedstawić, będą dotyczyć tej sfery, na której się znamy. Możemy też korzystać z praktycznych doświadczeń. Sądzimy jednak, że pomysłów może być znacznie więcej.

Wiemy, że inicjujemy pewien nowy sposób myślenia o motywowaniu pracowników, budowaniu ich lojalności i trwałych związków z firmą. Zdajemy sobie sprawę z różnych dodatkowych kosztów, które będą konieczne przy realizacji nowych form inwestowania w dobrych podwładnych.

Jesteśmy pewni, że natkniemy się na opór i bariery, z którymi będziemy musieli sobie poradzić. Stoimy w Polsce na początku tej drogi.

Szanse na poważne związanie z firmą ludzi potrzebnych i kompetentnych widzimy w trzech obszarach. Oto one:

- **doskonalenie relacji szef – podwładni**,
- **budowanie awansu poziomego**,
- **dbanie o rozwój osobisty pracowników**.

Doskonalenie relacji szef — podwładni

Dla coraz większej ilości firm staje się jasne, że jakość tej relacji ma istotny wpływ na stabilizację zatrudnienia. Z wielu badań i relacji samych zainteresowanych wynika, że pracownicy myślą o firmie tak, jak o swoim szefie. Trudno jest odejść od mądrego szefa mentora do nieznanego zespołu i nieprzewidywalnego zwierzchnika. Tak bardzo wierzymy w znaczenie relacji szef — podwładny, że był to jeden z ważniejszych powodów napisania książki *Psychologia szefa — szef to zawód*.

Firmy coraz częściej mówią o ludzkiej twarzy szefa, dostrzegają potrzebę doskonalenia form komunikacji i budowania odpowiedzialnych postaw, ale niewiele z tego wynika. Nadal liczy się głównie wynik i to najczęściej w krótkiej perspektywie.

Do osiągania takiego krótkoterminowego celu najskuteczniejsi są szefowie autorytarni i technokratyczni. W naszym przekonaniu taki rodzaj relacji z podwładnymi nie opłaca się firmie w perspektywie długofalowej.

W zespołach zarządzanych autokratycznie obserwujemy największą fluktuację kadr i najpoważniejsze przejawy braku lojalności wśród pracowników. Obawiający się swojego szefa podwładni, tak jak wystraszone dzieci w szkole, gorzej się uczą, boją się ryzyka, odpowiedzialności i samodzielności. Marzą o ucieczce z takiego zespołu, bo nie chcą stracić wiary w swoje kompetencje i możliwości. Szukają miejsca, gdzie będą szanowani i doceniani.

Jeżeli jakaś organizacja uzna, że długofalowo opłaca jej się wzmacniać pozytywne i dojrzałe relacje między szefem a podwładnymi, musi zacząć promować oraz realnie doceniać różne pożądane i niestereotypowe postawy szefów. Zamiast po raz kolejny dawać premie i bonusy tylko za realizację planu

— może **warto nagrodzić i nagłośnić dokonania szefów**, którzy wykazali się w innych, nietypowych dotychczas kategoriach:

- najwyższy poziom satysfakcji podwładnych,
- najmniejsza rotacja w zespole,
- najskuteczniejsze wdrożenie nowych pracowników,
- najlepsza pomoc w osobistych, kryzysowych sytuacjach podwładnych,
- wspieranie rozwoju doświadczonych lub wypalonych pracowników,
- prowadzenie coachingu lub mediacji zgodnie z wartościami i kulturą firmy,
- najbardziej oryginalne (dopasowane do człowieka) sposoby doceniania podwładnych.

Szefie! Jesteś w podobnej sytuacji, w jakiej jest Twoja firma. Jeżeli chcesz bardziej związać ludzi ze sobą (przynajmniej wybranych, najlepszych) i dać im poczucie, że są potrzebni — spróbuj na początek jeszcze raz nazwać pożądane przez Ciebie postawy, które nie są bezpośrednio związane z wynikami. I zacznij te postawy namacalnie doceniać.

Jeżeli szkodzi Ci narzekanie niektórych podwładnych, to, poza zastosowaniem wobec nich algorytmu radzenia sobie z marudą, doceń wyraźnie tych, którzy prezentują korzystne dla Ciebie i dla zespołu nastawienie; są optymistami zaangażowanymi w pracę i wykazują inicjatywę w szukaniu rozwiązań problemów.

Podobnie, często i odważnie **wspieraj oraz doceniaj u swoich pracowników inne cenne postawy**: koleżeństwo, budowanie dobrej atmosfery i współpracy w grupie, pomoc kolegom w zespole, gotowość do rozwoju i uczenia, dzielenie się nową wiedzą i umiejętnościami, podejmowanie trudnych wyzwań.

Jeżeli Twój ważny pracownik poczuje się naprawdę potrzebny i zauważony w jakiejś sferze, trudniej będzie mu odejść do miejsca, gdzie jego pozycja może być zagrożona.

Staraj się także doceniać tych podwładnych, którzy nie chcą awansować, bo są zadowoleni z tego, co mają. To nie musi być wyraz braku ambicji lub zaangażowania.

Wielu dojrzałych ludzi nie chce więcej pracować kosztem rodziny, zdrowia lub swoich pasji. Być może wykazują się też mądrością, kiedy nie decydują się na objęcie wyższego stanowiska, na którym czuliby się zestresowani lub niekompetentni. Przypominamy Ci słynną zasadę Petera: „Każdy dąży do osiągnięcia swojego szczebla niekompetencji. I niestety, wielu ludziom to się udaje".

Mamy nadzieję, że przy budowaniu głębszej, bardziej dojrzałej i partnerskiej relacji z pracownikami wesprzeć Cię mogą narzędzia i algorytmy szefowskie zawarte w tej książce. Pamiętaj, że są to koła ratunkowe, które pozwalają zachować profesjonalizm w trudnych sytuacjach oraz bezpiecznie chronić Twoje ważne interesy i wartości, gdy zbyt silne emocje popychają do walki z podwładnym lub do uległości wobec niego.

Szefie, pamiętaj, że każdy Twój podwładny ma jakieś specyficzne zalety. Jeżeli będziesz je dostrzegał i doceniał, stworzysz warunki do bardziej odpowiedzialnych postaw, twórczego działania i większej lojalności.

Budowanie awansu poziomego

Chyba każdy człowiek potrzebuje potwierdzenia, że jego wysiłki idą w dobrą stronę, a nabyte z latami doświadczenia i umiejętności są zauważane i doceniane przez otoczenie. Jeżeli szef nie może awansować podwładnego lub sam pracownik tego nie chce, istnieją inne możliwości dawania satysfakcji zawodowej ludziom zasłużonym i wartościowym. Można to osiągnąć, tworząc dla wybranego pracownika specjalną pozycję w firmie lub w zespole. Objęcie tej specjalnej pozycji nazywamy awansem poziomym.

Kiedy firmy pytają nas o konkretne propozycje w tej sprawie, odpowiadamy, że mamy na razie tylko trzy, ale na pewno może być ich więcej. Zapraszamy szefów do dzielenia się z nami własnymi, oryginalnymi pomysłami.

Proponujemy **trzy formy awansu poziomego:**

- *pozycja coacha*,
- *pozycja trenera*,
- *pozycja specjalisty*.

Pozycja coacha

Bardzo często na naszych szkoleniach szefowie skarżą się, że pracownicy niechętnie dzielą się z kolegami swoją wiedzą, umiejętnościami i dobrymi praktykami. Apele w tej sprawie, odwołujące się do dobra firmy i wspólnego sukcesu, nie przynoszą większego efektu. I — naszym zdaniem — nie przyniosą, bo ludzie działają racjonalnie. Dlaczego dobry pracownik miałby dzielić się swoim dorobkiem, nie dostając nic w zamian? Przecież wymaga to czasu i wysiłku, a grozi wzmocnieniem wewnętrznej konkurencji.

Jeżeli chcesz naprawdę stworzyć mechanizm wzajemnej edukacji i wykorzystania dorobku doświadczonych podwładnych, **przygotuj i powołaj do roli coacha swoich najlepszych pracowników**, a dasz im poczucie szczególnej pozycji i docenienia. A przy okazji, silniej zwiążesz ich z firmą.

W kilku zespołach udało nam się wypracować wspólnie z szefami taki model współpracy i rozliczeń, w którym istotną częścią obowiązków najlepszych handlowców są wspólne wizyty u klientów z młodszymi kolegami. Byliśmy niezwykle zbudowani, widząc, jak wiele zapału i wysiłku wkładali dotychczasowi rutyniarze w przygotowania do swojej nowej roli.

Wyróżnieni pozycją coacha pracownicy odczuwają ludzką i zawodową satysfakcję. Firma naprawdę wykorzystuje ich talenty i doświadczenie, a przy okazji odpuszcza im nieco presję bycia trybikiem w bezdusznej machinie efektywności i targetów.

Taka inwestycja opłaca się na pewno szefowi zespołu. Dzięki stworzeniu pozycji wewnętrznego coacha firma również osiąga wymierne korzyści:

- przyspiesza proces edukacji nowych pracowników,
- dogląda ważnych standardów,
- daje najlepszym pracownikom możliwość odejścia od rutyny codziennych obowiązków,
- daje poczucie satysfakcji i docenienia tym ważnym pracownikom, których chce związać z firmą,
- stwarza najlepszym możliwość zdobycia nowego zawodu.

Aby powołanie coachów w zespole zadziałało motywacyjnie, trzeba spełnić kilka warunków. Coaching powinien być wpisany w nowy zakres obowiązków pracownika i musi być rozliczany przez szefa, tak jak każde inne ważne zadanie. Oczywiście, coach powinien mieć też satysfakcję finansową. Nie może w tej nowej, prestiżowej roli zarabiać gorzej niż poprzednio, tracąc na przykład prowizję.

Przy tworzeniu pozycji coacha trzeba zadbać o odpowiednią oprawę. Ważne jest, aby szef często podkreślał znaczenie tego projektu. Wybrani kandydaci powinni przejść gruntowne szkolenie z zakresu nowych umiejętności.

Warto także zatroszczyć się o zewnętrzne atrybuty nowej, prestiżowej roli: certyfikat coacha wewnętrznego (poprzedzony egzaminem), odpowiednie wizytówki, przywilej korzystania z superwizji prowadzonej przez coacha z prestiżowej firmy zewnętrznej.

Pozycja trenera

Wiele firm na świecie różnymi sposobami stara się związać ze sobą najbardziej doświadczonych pracowników, wiedząc, że są najlepszym źródłem praktycznej wiedzy o produktach, klientach i rynku. Częstym kłopotem w tej sytuacji jest jednak ich wypalenie zawodowe. Ludzie zmęczeni rutyną zaczynają myśleć o zmianie. Nie mogąc znaleźć nowych zadań we własnej firmie, szukają odmiany na zewnątrz.

Uważamy, że pracodawcy opłaca się rzucenie im nowego wyzwania. Może nim być **pozycja trenera wewnętrznego, która daje szansę na wyjście z rutyny**.

Otwierając niektórym pracownikom możliwość zostania trenerem, firma może osiągnąć różne korzyści. Nie wiemy, czy warto o tym pisać (w końcu żyjemy ze szkoleń), ale dobry trener wewnętrzny to świetna inwestycja. Przez cały rok można mieć do dyspozycji szkoleniowca za stałą pensję, dużo niższą niż stawki firmy zewnętrznej. Wyszkolenie trenera w prestiżowej i wiarygodnej szkole trenerów biznesu kosztuje kilkanaście tysięcy złotych, a w zamian pracowników i kooperantów szkoli człowiek, który doskonale rozumie realia rynku, branży oraz firmy.

Coraz częściej decydenci zwracają się do nas z prośbą o przygotowanie wybranej grupy podwładnych do **prowadzenia szkoleń dla klientów** ich firmy, którymi są na przykład pracownicy sklepów, aptek lub zakładów gastronomicznych.

Ten rodzaj działalności może być świetnym sposobem zjednania klienta, a jednocześnie jest wyrazem docenienia zasłużonych pracowników oraz stwarza im możliwości wykazania się i osiągania satysfakcji w nowym obszarze zawodowym.

Organizacje, które nie mają możliwości powołania trenerów wewnętrznych, a rozumieją potrzebę rozwoju najbardziej doświadczonych pracowników, godzą się, aby działali oni **w roli trenera na zewnątrz własnej firmy**.

Z Grupą Szkoleniową Kontrakt/OSH współpracuje od pewnego czasu kilkanaście osób, nazywanych przez nas Partnerami. Są oni na stałe zatrudnieni w firmach handlowych (często na wysokich i dobrze opłacanych stanowiskach), a za wiedzą i zgodą swoich przełożonych kilkanaście razy w roku prowadzą szkolenia zewnętrzne wspólnie z naszymi trenerami. Dzięki temu mogą, oczywiście, zarabiać dodatkowe pieniądze, ale przede wszystkim **podnoszą swoje trenerskie kwalifikacje i mają okazję dzielić się bogatym doświadczeniem zawodowym**.

Fakt, że pracodawcy i szefowie wychodzą naprzeciw ich aspiracjom i potrzebom, dając bez problemów urlopy na szkolenia w pożądanym terminie, bardzo ich zjednuje i wiąże z firmą. Wiedzą, że takich warunków nie znajdą w zbyt wielu miejscach. I znów mamy kolejne dobre, uczciwe wiązanie z firmą, z którego obie strony mogą być zadowolone.

Dodatkową korzyścią dla firm jest to, że mogą wykorzystać coraz lepsze umiejętności trenerskie naszych Partnerów do różnych własnych projektów szkoleniowych.

Pozycja specjalisty

Nie każdy dobry pracownik nadaje się do roli coacha lub trenera. Nie wszystkie firmy mają możliwość stworzenia takich funkcji.

Uważamy jednak, że każdy zaangażowany pracownik chce mieć poczucie, iż nie stoi w miejscu, może się rozwijać i budować swoją karierę. Szefowie powinni więc rozpoznawać takie potrzeby i pomagać w ich realizacji, jeżeli zależy im na utrzymaniu cennych pracowników. Oczywiście, nie mamy na myśli przypadkowych, krótkotrwałych szkoleń ani tym bardziej nadawania „pustych" tytułów bez pokrycia (starszy konsultant, senior manager itp.).

Chodzi o stworzenie przez dział HR, w konsultacji z szefami i pracownikami, systemu analogicznego do podyplomowych studiów. Zadaniem tego rodzaju edukacji jest dostarczenie, w systematyczny sposób, wiedzy i umiejętności przydatnych w realnej pracy. Kolejne etapy takich *Firmowych Studiów* powinny kończyć się prawdziwym egzaminem, po zdaniu którego pracownik otrzymuje **prestiżowy wewnętrzny certyfikat**.

Uzyskanie certyfikatu warto połączyć z wyraźnymi przywilejami (głównie pozafinansowymi), które budują pozycję pracownika, zwiększają jego niezależność i decyzyjność lub dają mu poczucie wyjątkowego traktowania.

Firmy patrzące w przyszłość posuwają się w tej sprawie jeszcze dalej. W ostatnim czasie rozmawiamy z kilkoma ważnymi decydentami o powołaniu *Studiów Branżowych*. Zamiast finansować niesprawdzone i bardzo teoretyczne studia podyplomowe — niektóre firmy z branży farmaceutycznej i finansowej chcą powołać własne studia prowadzone przez wybitnych specjalistów i praktyków. Mają one dać możliwość zdobycia *certyfikatu branżowego*, który będzie gwarancją specyficznych kompetencji zawodowych.

Dla większości pracowników możliwość takiej edukacji jest o wiele bardziej atrakcyjna niż kolejny wyjazd na Majorkę, a dla firmy koszty tych inwestycji są porównywalne.

Jesteśmy bardzo zainteresowani promocją tego typu przedsięwzięć i serdecznie zapraszamy do współpracy wszystkich decydentów firm oraz szefów HR.

Dbanie o rozwój osobisty pracownika

Mamy świadomość, że sprawa, którą chcemy teraz poruszyć, może być bardzo trudna dla pracodawców i szefów. Obawiamy się też, że możemy narazić się na lekceważący uśmiech wielu decydentów: „Znowu psychologowie próbują coś kombinować, żeby rozpuszczać i niańczyć pracowników. A przecież biznes to twarda gra i liczy się tylko wynik".

Przypominamy jednak, że tematem tego rozdziału jest poszukiwanie skutecznych metod wiązania dobrych pracowników z firmą. W naszym przekonaniu, człowiek, który ma **sensowną życiową alternatywę dla kariery zawodowej** (nawet bardzo udanej), odczuwa mniejszą presję na awans pionowy i dużo trudniej mu odejść do nowej pracy, która mogłaby zburzyć jego ważne osobiste sprawy.

Uczestnicząc w życiu różnych firm, widzimy, że dla wielu pracowników tym sensownym uzupełnieniem dla kariery zawodowej jest przynajmniej kilka sfer: udane życie rodzinne, hobby i pasje, różne formy rozwoju duchowego i psychologicznego, działalność społeczna, wolontariat, działalność edukacyjna, aktywności artystyczne.

Jesteśmy głęboko przekonani, że szefowie zespołów i decydenci firm powinni dobrze znać pozazawodowe potrzeby, talenty i predyspozycje swoich pracowników, a także ich, często zaniedbane, pasje, zainteresowania i nawet marzenia.

Aby nie przegapić i nie zapomnieć tych ważnych informacji o podwładnych, warto je zapisywać w formie, którą nazywamy **„białymi teczkami"**. Korzystamy z białych teczek, aby wiedzieć, *czym* naprawdę, uczciwie i mądrze można wiązać

z firmą ludzi doświadczonych oraz zasłużyć sobie na ich lojalność. Szefowie, gdy o tym wiedzą, mogą wspierać swoich podwładnych na różne sposoby, stopniując koszty i zaangażowanie według skali: **akceptacja — inwestycja — inspiracja**.

Akceptuj i nie przeszkadzaj

Jesteśmy przekonani, że powyższa sentencja określa sensowne minimum wspierania przez szefów rozwoju osobistego swoich podwładnych. To minimum jest chyba opłacalne, bo wystarczy stosować starą, sprawdzoną zasadę medyczną i życiową: „Primum non nocere".

Znamy wielu dobrych i cenionych pracowników, którzy boją się powiedzieć swojemu zwierzchnikowi, że chcieliby wcześniej wyjść z pracy i pójść na koncert ukochanej kapeli, na mecz swojej drużyny lub ważną uroczystość rodzinną. Trudno im prosić o dodatkowe dni urlopu na wymarzoną wyprawę, na przykład do Mongolii. Wstydzą się przyznać, że chcą spędzić tydzień w ośrodku medytacji lub na treningu psychologicznym.

Powodem tych obaw są projekcje, że szef pomyśli o nich, iż lekceważą pracę, nie są ambitni, a może mają kłopoty psychiczne. Dlatego właśnie nie wystarcza sam fakt wyrażenia zgody przez zwierzchnika na te rzadkie lub nietypowe prośby podwładnych. Naszym zdaniem, niezbędne jest, aby szef z własnej inicjatywy dawał częściej wyraźne sygnały, że rozumie i akceptuje takie potrzeby.

Jeżeli możesz, zainwestuj

Wielokrotnie w kuluarach podczas naszych szkoleń słyszeliśmy, jak wielką wdzięczność czują pracownicy do firmy, która doceniła wagę ich nietypowych potrzeb i uczyniła gest wyjścia im naprzeciw.

Dowiadywaliśmy się o decydentach małych i potężnych firm, którzy sponsorowali swoim wybranym pracownikom szalone, prywatne marzenia podróżnicze: wyprawę na Spitsbergen, wspinaczki w Himalajach lub egzotyczny rejs żeglarski. Jeszcze inni **szefowie wspierali finansowo i czasowo** (dodatkowy urlop) wyjazdy podwładnych na zajęcia rozwojowe: kursy jogi, trening antystresowy, warsztaty artystyczne.

Tego rodzaju inwestycje nie zawsze muszą być związane z pieniędzmi. Jedna z pracownic opowiadała nam o swojej ogromnej lojalności i przywiązaniu do pracodawcy, który, w obliczu choroby jej dziecka, **rozluźniał formalne rygory pracy** i pozwalał matce pracować głównie w domu.

Znamy pracownika, który gra regularnie w amatorskiej lidze koszykówki, a jego szef zawsze i **„obligatoryjnie" daje mu tydzień wolnego** na finałowy turniej i to niezależnie od spiętrzenia prac w firmie. Dodatkowym wyróżnieniem dla podwładnego jest to, że sam prezes firmy kibicuje jego drużynie podczas finału, a dla najlepszego zawodnika funduje specjalną nagrodę.

Te przykładowe inwestycje w rozwój osobistych potrzeb mogą być inspiracją dla Twoich kreatywnych sposobów wiązania dobrych pracowników z firmą.

Jeżeli wierzysz — inspiruj

Jeżeli, tak jak my, wierzysz, że opłaca się wspierać podwładnych w odnajdywaniu pozazawodowych źródeł satysfakcji i motywacji, to musisz wiedzieć, iż nie wystarczy inwestować w to, co już mają, ale warto pokazywać im nowe drogi. Wielu wartościowych i zaangażowanych pracowników nie wie, gdzie szukać satysfakcjonującej alternatywy dla pionowej kariery zawodowej, aby inaczej realizować swoje ambicje.

Chcemy Tobie i decydentom Twojej firmy podpowiedzieć kilka możliwości inspirowania podwładnych do wykorzystania ich naturalnych talentów i predyspozycji. Pomysły te zaczerpnęliśmy z doświadczeń naszych klientów, z którymi w ostatnich latach mieliśmy okazję pracować w roli cocha, trenera lub konsultanta.

- **Wykładowca-praktyk**
  Wiele uczelni i szkół średnich marzy, żeby chociaż część zajęć poprowadzili praktycy, którzy zamiast nudnego mądrzenia się „w temacie" zawikłanych teorii — będą uczyć młodych ludzi użytecznych konkretów, odwołując się do realnych przykładów i doświadczeń zawodowych z polskiej rzeczywistości.

  Firmy bez trudu mogą porozumieć się w tej sprawie ze szkołami. Powinny tylko pamiętać o rzetelnym przygotowaniu przyszłych wykładowców, aby zwiększyć gwarancje na ich sukces i satysfakcję z nowej roli.
- **Wolontariat**
  Dla wielu zaganianych pracoholików pomaganie innym może być źródłem wytchnienia, refleksji i osobistej satysfakcji. Działy HR, śledząc rynek i potrzeby społeczne, mogą być koordynatorem i katalizatorem takich działań.

Oczywiście, warto zawsze uwzględniać indywidualne predyspozycje i doświadczenia podwładnych, zachęcając ich do różnych form działań non profit na zewnątrz firmy lub dla współpracowników.

Naturalnymi obszarami pracy dla wolontariuszy mogą być domy dziecka, ośrodki opiekuńcze, hostele, fundacje, młodzieżowe drużyny sportowe, ośrodki dla bezrobotnych, grupy artystyczne, obozy turystyczne, tematyczne grupy wsparcia i wiele innych.

- **Zapomniane lub zaniedbane pasje**
  Chyba każdy z nas nosi w sobie tęsknotę za niezrealizowanym marzeniem lub zarzuconą pasją z młodości. Kiedyś, podczas warsztatów szefowskich pewien ważny dyrektor wyznał z żalem i goryczą: „Poza pracą, na nic sobie nie pozwalałem. Ponad dwadzieścia lat nie grałem na saksofonie, a tak to kochałem. Kiedy to minęło?".

  Odkrywaj podobne tęsknoty u swoich dobrych podwładnych i pomagaj im w powrocie do tych zaniedbanych pasji. Rosną szanse na wdzięczność pracownika i związanie go z firmą.

- **Nowe hobby**
  Wielu ludzi nie wie, co mogłoby się stać ich hobby: malowanie obrazków, lepienie garnków, śpiewanie w chórze, majsterkowanie, turystyka, a może muzykowanie... Nie odkryli tego, bo nigdy nie odważyli się spróbować. Nie dali sobie szansy i czasu lub wstydzili się zaczynać coś nowego na stare lata.

  W innych krajach naturalne jest, że nawet emeryci uczą się nowych umiejętności, robią doktoraty z etnografii, prowadzą działalność artystyczną. A nas, Polaków, trzeba do tego ośmielać i popychać. I to jest właśnie zadanie dla twórczego i myślącego perspektywicznie szefa dowolnego szczebla.

- **Rozwój psychologiczny i duchowy**
  Jesteśmy przekonani, że w Polsce nadchodzi czas poszukiwania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Jesteśmy też przekonani, o czym pisaliśmy już wielokrotnie, że firmom opłaca się wspierać te potrzeby i dążenia, aby utrzymać najlepszych pracowników.

Warto więc pokazywać podwładnym możliwości i wspierać ich poszukiwania rozwoju w obszarach, takich jak:

- *psychologiczne treningi*: wrażliwości, asertywności, antystresowe, interpersonalne, terapeutyczne,
- *coaching nastawiony na rozwój osobisty*, a nie tylko na doskonalenie umiejętności zawodowych,
- *kursy i warsztaty umiejętności społecznych*: mediacji rodzinnych i środowiskowych, bycia lepszym rodzicem i małżonkiem, negocjacji i rozwiązywania konfliktów.

Oddzielnym i delikatnym tematem jest wspieranie rozwoju duchowego swoich pracowników. Nie można nikogo popychać w tym kierunku, bo jest to indywidualna i bardzo subtelna droga każdego z nas.

Wiemy, że wielu podwładnym trudno przyznawać się do tego typu potrzeb lub praktyk. Wiemy też, że ludzie mają kłopot ze znalezieniem wiarygodnych i odpowiedzialnych przewodników duchowych. Boją się trafić na sektę, świra lub hochsztaplera, a na pewnym etapie swojego życia bardzo potrzebują refleksji, wyciszenia czy medytacji.

W miarę naszych możliwości staramy się zainteresowanym osobom dostarczać rzetelne informacje i umożliwiać wiarygodny wybór miejsc odosobnienia duchowego, ale warto, żeby akceptację i wsparcie w tej sprawie potrzebujący pracownicy mogli uzyskać w swojej firmie.

Wiemy, że w tym rozdziale zaledwie dotykamy bardzo ważnego problemu wiązania najlepszych pracowników z firmą poprzez stosowanie nowych i niekonwencjonalnych sposobów motywacji. Naszą intencją jest zachęcenie do refleksji i działania.

Czy opłaca Ci się, nawet kosztem dodatkowych wyrzeczeń i nakładów, zainwestować w partnerską i długofalową relację z najlepszymi podwładnymi, aby związać ich z firmą lub chociaż ze swoim zespołem?

Czy opłaca Ci się ryzykować krótkoterminową obniżkę twardych wyników, aby rozpocząć tworzenie warunków do awansu poziomego i rozwoju osobistego Twoich wartościowych pracowników?

Jeżeli uznasz, że taka inwestycja warta jest Twoich wysiłków, być może skorzystasz z jakiegoś pomysłu, który zawarliśmy w tej książce.

18

Jak rozmawiać i negocjować z odchodzącym pracownikiem, aby chronić interesy szefa i firmy?

Szefie! Niezależnie od Twoich wysiłków, na pewno zdarzy Ci się, że kluczowy i ważny pracownik postanowi odejść z zespołu. Zapewne będzie to trudna i stresująca sytuacja. Możesz mieć obawy, jak sobie bez niego poradzisz. Możesz mieć żal, że tyle go nauczyłeś, a on zostawia Cię w trudnym momencie. Martwisz się, jak odbije się to na zespole.

W naszym przekonaniu na odejście dobrego podwładnego warto patrzeć z dwóch perspektyw:

Jak próbować go zatrzymać?
Jak się sensownie rozstać?

Warto więc przygotować się do dwóch różnych rozmów, które będą wymagały sięgnięcia do różnych umiejętności oraz zaakcentowania odmiennych, specyficznych priorytetów i postaw.

Próba zatrzymania dobrego pracownika

My, polscy szefowie, jesteśmy często przekonani, że najlepszym pracownikom wystarczająco okazujemy, jak bardzo są dla nas ważni i jak bardzo nam na nich zależy. W rzeczywistości, mamy ogromny kłopot z okazywaniem wdzięczności, z wyrażaniem docenienia, a nawet ze zwykłymi komplementami czy skromnymi pochwałami.

Zdarzyło nam się, że w przerwie szkolenia poprosił o rozmowę dyrektor małego oddziału znanego banku. Krótko przedstawił swoją sprawę:

— Mam wielki problem. Może mi coś poradzicie? Z pracy chce odejść jedna z naczelniczek, mój kluczowy pracownik. Ja sobie bez niej nie poradzę. Co mam robić?

Wydawało nam się, że w tym momencie, kiedy mieliśmy mało czasu, warto zwrócić jego uwagę tylko na jedną ważną rzecz. Zadaliśmy więc, z pozoru banalne, pytanie:

— Czy powiedziałeś jej kiedykolwiek, jak bardzo jest dla ciebie ważna i jak trudne byłoby dla ciebie jej ewentualne odejście?

Nasz dyrektor zamyślił się, odszedł na bok i gdzieś zadzwonił. Po kilku minutach wrócił uśmiechnięty i ze zdziwieniem relacjonował:

— Słuchajcie, zadzwoniłem do niej. Kiedy usłyszała, że nie wyobrażam sobie życia bez niej, powiedziała: „Panie dyrektorze, nie wiedziałam, że jestem dla pana taka ważna. W tej sytuacji to ja zostanę".

Wystarczyło kilka ludzkich, szczerych zdań ze strony szefa, aby zmienić decyzję podwładnej. Najczęściej jednak takie „zapomniane" wyznanie nie wystarcza, choć też jest potrzebne pracownikowi. Trzeba odsłonić się jeszcze bardziej i zdobyć

na wysiłek rozpoznania subtelnych motywów swojego pracownika. Dopiero podjęcie specyficznego ryzyka i zdobycie wiedzy o potrzebach podwładnego daje większe szanse negocjowania zmiany jego decyzji.

Warto być lepiej przygotowanym na rozmowę z kompetentnym i cenionym podwładnym, który zaskakuje nas stwierdzeniem: „Dostałem ciekawą propozycję innej pracy. Dają mi lepsze warunki. Poważnie zastanawiam się nad odejściem, a właściwie to już się prawie zdecydowałem. Co szef na to?".

Widząc coraz większą powtarzalność i dolegliwość tego typu sytuacji, proponujemy Ci **bezpieczny standard zatrzymywania dobrego pracownika**.

Logika i etapy standardu

1. **Nazwij najważniejsze zalety pracownika i powiedz, na co narazi Cię jego odejście.**
2. **Odsłoń się i wyznaj, jak bardzo zależy Ci na podwładnym, oraz zapowiedz, że jesteś gotowy negocjować zmianę jego decyzji.**
3. **Próbuj poznać i zrozumieć kluczowe motywy, które popychają pracownika do odejścia.**
4. **Podejmij negocjacje w oparciu o rozpoznane interesy.**

Nazwij najważniejsze zalety pracownika i powiedz, na co narazi Cię jego odejście

Dla wielu szefów informacja o chęci odejścia z zespołu dobrego pracownika to przykre zaskoczenie i duży kłopot. Towarzyszą temu negatywne emocje i projekcje. W tej sytuacji szczególnie **trudno się odsłaniać i nazywać swoje ważne obawy**. A trzeba to zrobić.

Szefowie wyobrażają sobie, że znajdą się w poniżającej pozycji proszącego petenta. Obawiają się, że okazywanie, jak bardzo zależy im na podwładnym, będzie wyrazem słabości, czym narażą się na nadmierne roszczenia. Niektórzy boją się też, że zostaną posądzeni o doraźną manipulację, dając pracownikowi pożywkę do negatywnych interpretacji: „Kiedy mu się pali grunt pod nogami, to zaczyna gadać jak człowiek".

Rozumiemy te wszystkie obawy, ale głęboko wierzymy, że — jak w żadnej innej sytuacji — bez inwestycji w odsłonięcie swoich uczuć i potrzeb szef niczego ważnego nie załatwi. W tym standardzie bezwzględnie obowiązuje stara zasada: „Żeby wyjąć — trzeba włożyć".

Dlatego, szykując się do rozmowy z odchodzącym pracownikiem, zrób uczciwy „rachunek sumienia" i nawet przećwicz nowe lub trudne dla Ciebie teksty, żebyś w trakcie negocjacji nie musiał improwizować.

Podczas coachingu, przygotowując szefów do tego typu sytuacji, jesteśmy świadkami ich rzetelnych wysiłków i różnych form przygotowanych odsłonięć:

Zdzichu, jesteś dla mnie kluczowym pracownikiem, szczególnie w kontakcie z najważniejszymi klientami. Nie wyobrażam sobie, jak uda mi się zrobić target bez ciebie.
Pani Zosiu, jest pani osobą, której ufam najbardziej. To dzięki pani w najtrudniejszych okresach panuje tutaj ład i porządek w dokumentacji. Boję się, że jeśli pani odejdzie, nikt się już w niczym nie połapie.
Panie Janku, bardzo sobie cenię pana zdolności organizacyjne i niezwykłe zaangażowanie. Jeśli pan się zwolni, stracę nie tylko najbardziej solidnego pracownika, ale również nie będę miał dobrej kontroli nad dostawami dla klientów i kontrahentów.

Odsłoń się i wyznaj, jak bardzo zależy Ci na podwładnym, oraz zapowiedz, że jesteś gotowy negocjować zmianę jego decyzji

Jak donosi wielu szefów, tego rodzaju wyznanie jest dla nich najtrudniejsze, bo kojarzy im się ze słabością i bezradnością. Jest jednak niezbędne, bo przeciwdziała projekcjom i modeluje głębokość dalszej rozmowy w obszarze delikatnych interesów pracownika.

Dlatego, podejmując walkę o pozostanie w zespole potrzebnego i dobrego pracownika, szef musi powiedzieć kilka zdań w ryzykownej formie wyznania, jakiego jeszcze do tej pory nie czynił:

Jest pan dla mnie tak ważny i w wielu sprawach niezastąpiony, że będę walczył o pana pozostanie.
Bardzo pana cenię i potrzebuję pańskiej współpracy, więc zapraszam do negocjacji w tej sprawie.

Nie wyobrażam sobie bez pani mojego zespołu; bez pani wielkiej życzliwości, pomocy i doświadczenia.
Jest mi głupio i przykro, że do tej pory nie pokazałem wyraźnie, jak bardzo panią cenię i podziwiam.
Bardzo proszę, aby rozważyła pani możliwość pozostania.

Bardzo mi na tobie zależy i nie chcę cię stracić. Dziękuję ci za zaangażowanie i lojalność. Chcę rozmawiać o twoim pozostaniu i o twoich ważnych potrzebach.

Próbuj poznać i zrozumieć kluczowe motywy, które popychają pracownika do odejścia

Naszym zdaniem, dopiero teraz po zrobieniu trudnych wyznań warto zadać kluczowe dla tego standardu pytanie, poprzedzając je intencją:

Proszę pana, nie chcę pana naciskać, ani wpędzać w poczucie winy. Chcę tylko zrozumieć ważne dla pana powody, które skłaniają pana do odejścia.
Może uda nam się znaleźć jakieś inne sensowne rozwiązanie. Bardzo mi na tym zależy i dlatego pytam, dlaczego chce pan odejść.

Ten fragment rozmowy wymaga od szefa dociekliwości i szczególnie uważnego słuchania. Chodzi o to, aby nie zadowolić się banalnymi, choć typowymi wyjaśnieniami: „Proponują mi większe pieniądze. Mam możliwość awansu. Zależy mi na rozwoju".

Szefie, zanim cokolwiek zaproponujesz, spróbuj zagłębić się w świat potrzeb swojego podwładnego, pytając:

Dlaczego większe pieniądze są dla pana tak istotne?
Co to dla pana znaczy „awans, kariera, rozwój" i dlaczego pan o to walczy?

Im głębsze i subtelniejsze interesy rozpoznasz, tym łatwiej będzie wam wspólnie znaleźć alternatywne rozwiązania. Jeżeli pracownik mówi o pieniądzach, najczęściej nie jesteś w stanie przebić konkurencji, bo inaczej nie byłoby tej rozmowy. Jeżeli i Ty skupisz się na pieniądzach, nie ma czego negocjować.

Jeżeli jednak dowiesz się, że pieniądze są dla Twojego podwładnego wyrazem docenienia, sposobem uzyskania bezpieczeństwa w jakimś obszarze lub zaimponowania komuś — zwiększasz szanse na sensowne negocjacje.

Podejmij negocjacje w oparciu o rozpoznane interesy

Wielu szefom tak bardzo zależy na zatrzymaniu dobrego pracownika, że w końcówce negocjacji tracą czujność i biorą na siebie ciężar wymyślania rozwiązań. Uważamy, że jest to niekorzystne, bo podwładny łatwo może zanegować propozycje przełożonego, a dużo trudniej będzie mu uznać własne pomysły za niewystarczające. Ponadto on jest najlepszym ekspertem od swoich potrzeb i najlepiej rozumie swoją sytuację.

Dlatego, zanim pochopnie i pospiesznie zaczniesz składać swoje propozycje, zapytaj:

Panie Mietku, pan najlepiej rozumie swoją sytuację. Proszę mi powiedzieć, co mógłbym zrobić, żeby pan w tej firmie czuł się doceniony i miał szansę zaimponować swojej rodzinie, ale z uwzględnieniem firmowych realiów finansowych?

Daj podwładnemu czas na zastanowienie. Dokładaj swoje pomysły do wspólnej puli potencjalnych rozwiązań. Razem dokonajcie wyboru, a przy praktycznym wdrożeniu nie zapomnij o dawaniu maksymalnej satysfakcji.

Może dodatkową korzyścią tej sytuacji będzie wykorzystanie nieujawnionych wcześniej talentów i predyspozycji Twojego pracownika?

Jak rozstać się z dobrym pracownikiem, chroniąc interesy szefa i firmy?

Rozmowa przedstawiona w poprzednim rozdziale (próba zatrzymania dobrego pracownika), mimo starań szefa, może nie przynieść pozytywnego efektu. Pracownik podjął ostateczną decyzję o odejściu i nie chce jej zmienić. W takiej sytuacji szef nie powinien walczyć do upadłego (wpędzanie w poczucie winy, straszenie) lub unosić się tak zwanym honorem: „No trudno. Nie to nie!".

Podczas rozstania z dobrym pracownikiem głównym zadaniem szefa jest **zminimalizowanie kosztów odejścia** podwładnego oraz ochrona interesów własnych, zespołu i firmy.

Warto, żebyś pamiętał, że **odchodzący pracownik także przeżywa niepokój i ma różne wątpliwości**. Jak każdy człowiek, obawia się dużej zmiany życiowej. Zdaje sobie sprawę, że stawia Cię w trudnej sytuacji i nie jest pewny Twojej reakcji. Może mieć poczucie winy, że zachowuje się egoistycznie wobec tych, którym coś zawdzięcza, i nie chce wysłuchiwać podobnych zarzutów. Często zależy mu bardzo na czymś konkretnym i wymiernym (krótszy okres wypowiedzenia, świadectwo pracy, materiały zawodowe), co leży w Twojej gestii.

Dobrym pracownikom zależy też zazwyczaj na dobrej opinii i dlatego skłonni są do różnych kompromisów podczas odejścia, bo obawiają się negatywnych ocen, które mogą pójść za nimi w rynek i środowisko zawodowe.

Te interesy podwładnego są dla Ciebie szansą w negocjacyjnej rozmowie o tym, *jak* się rozstać.

Algorytm rozstania z dobrym pracownikiem

1. **Przygotuj listę interesów, które chcesz ochronić.**
2. **Przypomnij pracownikowi jego ważne interesy.**
3. **Targuj się podczas negocjacji.**
4. **Zawrzyj umowę i sformalizuj ją na piśmie.**

Jak we wszystkich trudnych negocjacjach, warto zapisać listę najważniejszych interesów do ochronienia. To o te właśnie sprawy będziesz walczył podczas twardej końcówki (targowanie) w rozmowie z odchodzącym pracownikiem.

Pamięć jest zawodna, stres działa, więc przygotuj się na rozmowę w różnych obszarach, takich jak:

- wyszkolenie następcy i wdrożenie go do nowych obowiązków,
- przygotowanie klientów i bazy danych do przekazania,
- dokończenie ważnych projektów,
- zobowiązanie do nieprzejmowania klientów i „niewyjmowania" pracowników,
- ochrona dobrej atmosfery w zespole dawnych kolegów.

Warto także mieć przygotowaną wcześniej listę potencjalnych interesów odchodzącego pracownika (co może stracić lub czym nie chce ryzykować), aby w trakcie rozmowy przypomnieć mu o nich, gdyby sugerował, że rozstanie to tylko Twój kłopot. Oczywiście, trzeba też pytać o te jego potrzeby, których nie byłeś w stanie się domyślić.

Nie będziemy po raz kolejny przypominać modelu negocjacji na współpracę. Chcemy jednak mocno podkreślić, że specyfiką tej rozmowy i szansą dla przełożonego jest **położenie**

akcentu na twarde, szefowskie targowanie się, które wyczerpująco opisaliśmy w rozdziale „Trudne decyzje odpowiedzialnego szefa".

Z naszych doświadczeń wynika, że skłonność pracownika do ustępstw gwałtownie maleje w czasie. Dlatego zasadnicze warunki odejścia muszą być ustalone podczas pierwszej rozmowy z podwładnym, który podjął ostateczną decyzję o odejściu. Jeżeli chcesz zwiększyć szanse na dotrzymanie tej umowy — spisz ją w krótkiej notatce, którą podpiszą obie strony. Jest to wykorzystanie zasady legalizmu.

Na zakończenie chcemy zobrazować (w formie dialogu z komentarzami) standard rozmowy z odchodzącym dobrym pracownikiem.

Pracownik: Panie dyrektorze, dziękuję za miłe słowa na mój temat i pańskie starania, ale po głębszym namyśle postanowiłem, że jednak odejdę.

Szef: Panie Mietku, czy na pewno jest to pana ostateczna decyzja?

P: Tak, ostateczna.

S: Przyjmuję to do wiadomości, choć nie jest mi łatwo, bo pana odejście, bez dłuższego przygotowania, naraża mnie na szereg poważnych komplikacji. W tej sytuacji chcę z panem porozmawiać o sposobie naszego rozstania.

(Szef zdecydował, że nie walczy już o zmianę decyzji, lecz rozpoczyna negocjacje i walkę o swoje interesy)

P: Oczywiście. Co pan proponuje?

S: Proszę pana, bardzo mi zależy, żeby pana odejście odbyło się jak najmniejszym kosztem moim, zespołu i firmy. Zależy mi również, aby nasze rozstanie odbyło się w dobrej atmosferze i było sensowne dla obu stron, a do tego potrzebne jest zaangażowanie.

Czy panu też na tym zależy? Czy jest pan gotowy kooperować w tych sprawach?

(Przypomnienie pracownikowi możliwych wspólnych interesów, uświadomienie ważnych potrzeb szefa oraz wydobycie deklaracji współpracy)

P: Panie dyrektorze, mnie też bardzo zależy na takiej formie rozstania. Na pewno się dogadamy. Przecież zna mnie pan od tylu lat.

(Jeżeli podwładny nie odchodzi z zespołu w poczuciu skrzywdzenia i w gniewie — nie znamy przypadku, żeby nie chciał współpracować)

S: Miło mi to słyszeć. Pana postawa utwierdza mnie w przekonaniu, że jest pan odpowiedzialnym człowiekiem i lojalnym, rzetelnym pracownikiem.

(Ingracjacja — pochwały i komplementy, które budują w podświadomości Mietka zobowiązanie do pożądanych przez szefa postaw i reakcji)

W tej sytuacji oczekuję, że w ciągu miesiąca wdroży pan do swoich dotychczasowych obowiązków kolegę Zdzicha, dokończy pan projekt X, a na najbliższym zebraniu przedstawi pan, po uzgodnieniu ze mną, powody swojego odejścia w taki sposób, który nie zaburzy pracy i nie zdemotywuje zespołu.

(Szef zastosował dwie ważne zasady targowania: „dopieścił" pracownika i twardo postawił warunki)

P: Szefie, ze Zdzichem nie będzie wielkiego problemu, a to co powiem na zebraniu, oczywiście, skonsultuję z panem. Ale ten projekt?! Na pewno nie dam rady, bo to za dużo czasu i roboty.

(Odchodzący pracownik podczas pierwszej rozmowy z szefem godzi się szybko na łatwiejsze warunki, bo chce mieć tę trudną sytuację za sobą, ale będzie też walczył)

S: Panie Mietku, ja na pewno nie odpuszczę tego projektu. Jeżeli chce pan rozstać się ze mną w zgodzie, jeżeli zależy panu na mojej dobrej opinii, jeżeli zależy panu, abym nie trzymał się sztywno formalnych przepisów — to oczekuję, że zaangażuje się pan maksymalnie w ten projekt.

Ale niezależnie od tego, chciałbym zrozumieć, na czym polega pana kłopot w tej sprawie?

(Szef przypomina pracownikowi jego ważne interesy, w imię których stawia twarde warunki, ale aktywnie rozpoznaje też inne potrzeby, aby odnieść się do nich w fazie poszukiwania rozwiązań i podczas targowania)

P: Panie dyrektorze, bo mnie zależy, żeby do tej nowej pracy pójść najdalej za miesiąc, a nie po ustawowych trzech miesiącach wypowiedzenia.

S: Ooo? To dla mnie nowa i zaskakująca informacja. Wie pan, że tak szybkie pańskie odejście może mi zupełnie zdezorganizować pracę i rozwalić projekt X.

To będzie bardzo trudne! Oczekuje pan rzeczy bardzo dla mnie ryzykownych.

Jednak, wyjątkowo dla pana, mogę powalczyć o sześciotygodniowy okres rozwiązania umowy, co daje mi minimum bezpieczeństwa przy projekcie, chyba że skończy pan go wcześniej.

Robię to specjalnie dla pana i jest to wyrazem mojego szacunku i uznania dla pańskiego dorobku.

Oczywiście, mogę się zgodzić na tak krótki termin, ale tylko pod warunkiem, że wszystkie moje minimalne oczekiwania zostaną przez pana spełnione, a sprawy związane z przejściem do innego pracodawcy będzie załatwiał pan poza godzinami pracy. Chcę pana mieć do dyspozycji w 100% w tym krótkim okresie wypowiedzenia.

(Szef stosuje najważniejsze zasady targowania: docenia pracownika, twardo chroni swoje interesy, ustępuje z wysiłkiem i w zamian stawia warunki)

P: No trudno, zgadzam się. Widzę, że to odejście będzie mnie trochę kosztowało.

S: Panie Mietku, to jeszcze nie wszystko. Ponieważ pamięć ludzka jest zawodna, także moja, mam propozycję. Aby uniknąć w przyszłości nieporozumień, sporządźmy teraz krótką notatkę z podjętych ustaleń i podpiszmy ją obaj. Chyba nie ma pan nic przeciwko takiej formie naszej umowy, która dopełnia formalne porozumienie stron?
(Szef wykorzystuje zasadę legalizmu)

Zakończenie

Pisząc ten suplement, zdaliśmy sobie sprawę, jak szybko zmienia się rzeczywistość, w której działają polscy szefowie. Kilka lat temu nie przyszłoby nam do głowy, że tak wiele uwagi będziemy poświęcać problemowi specjalnego motywowania podwładnych oraz budowania ich postawy lojalności i przywiązania do firmy.

W owym czasie bardziej koncentrowaliśmy się na zachęcaniu szefów do traktowania podwładnych z szacunkiem — jak osoby dorosłe, a nie jak głupie, rozbisurmanione dzieciaki. Dużo szkoleń dotyczyło standardów zwalniania i egzekwowania.

Ciekawe, czym będziemy musieli zainteresować się za kolejne cztery lata, wspierając, tak przez nas lubianych, polskich szefów?

Jurek Gut
Wojtek Haman

Maj – lipiec, 2008

Kuklówka – Wólka Kozodawska

INFORMACJE O SZKOLENIACH

Kontrakt – OSH J. Gut, W. Haman, R. Zych Sp.j.
02-726 Warszawa
ul. Skrzetuskiego 34
tel. (022) 843 09 36, 853 74 51 do 52
fax (022) 853 74 50
e-mail: kontraktosh@kontraktosh.pl
biuro@kontraktosh.pl
www.kontraktosh.pl

Nasza firma powstała z połączenia Ośrodka Negocjacji Kontrakt (założony w 1991 roku) i Ośrodka Szkolenia Handlowców (założony w 1997 roku).

Specjalizujemy się w szkoleniu Kadry Kierowniczej na wszystkich szczeblach organizacji oraz w doskonaleniu umiejętności handlowych Działów Sprzedaży i Obsługi Klienta. Specyfiką działania naszej firmy jest wdrażanie mechanizmów coachingu szefowskiego i handlowego dla wszystkich grup zawodowych, co pozwala naszym Klientom uzyskiwać długofalowe i trwałe efekty z poczynionych inwestycji.

Podejmujemy również realne, konfliktowe lub kryzysowe sprawy ważne dla organizacji Klienta, wdrażając między innymi model negocjacji nastawionych na współpracę.

Dostarczamy też konkretnych narzędzi, które usprawniają działania pracowników w zakresie windykacji należności i negocjacji kupieckich.

Podczas szkoleń przede wszystkim trenujemy konkretne umiejętności użyteczne w konkretnych sytuacjach handlowych i szefowskich. Jeżeli jesteś zainteresowany doskonaleniem się w tym zakresie, możemy przeprowadzić dla pracowników Twojej firmy następujące warsztaty szkoleniowe:

Psychologia szefa. Szef to zawód

Jak motywować podwładnych, uczyć ich odpowiedzialności i oszczędzać czas szefa?

Szef w roli coacha

Jak wdrażać standardy handlowe i szefowskie w zespole oraz szkolić podwładnych aktywnymi metodami?

Szef wobec całego zespołu

Jak rozumieć i wykorzystywać mechanizmy procesu grupowego w kierowaniu zespołem?

Trudne sytuacje w obsłudze klienta

Jak przyjmować reklamacje handlowe? Jak radzić sobie, gdy klient krytykuje firmę i produkt?
Jak zapewnić wysoki poziom obsługi?

Negocjacje handlowe jako gra

Jak budować relacje z klientem, opierając się na jego potrzebach i zachowując dystans do jego trudnych zagrywek?

Profesjonalna postawa kupiecka

Jak grać z handlowcami, aby wynegocjować najkorzystniejsze warunki zakupu?

Negocjacje dla Key Account

Negocjacje windykacyjne
Jak rozmawiać z dłużnikami, aby odzyskać swoje pieniądze i utrzymać długofalową współpracę?

Negocjacje nastawione na współpracę
Jak rozwiązywać konflikty?

Prowadzenie rozmów oceniających

Szkolenie trenerów

Usługi:
Budowanie i wdrażanie standardów handlowych i standardów szefowskich

Procedury rekrutacyjne

Indywidualny coaching szefowski:
Więcej informacji na *www.kontraktosh.pl*

POLSKA SZKOŁA TRENERÓW BIZNESU
KONTRAKT

Roczna szkoła trenerów biznesu działająca w formie 12 weekendowych sesji, zakończona certyfikatem.

Przeznaczona dla trenerów i kandydatów na trenerów, którzy chcą zdobyć lub rozwinąć kwalifikacje do prowadzenia szkoleń biznesowych metodą warsztatową.

Zajęcia prowadzą doświadczeni trenerzy - superwisorzy Grupy Szkoleniowej Kontrakt-OSH oraz fachowcy zewnętrzni.

Metodyka oparta o wieloletnie doświadczenia w szkoleniu trenerów, sprawdzone know-how oraz wiedzę z psychologii biznesu.

Kontakt: *www.kontraktosh.pl/szkola-trenerow*

kontrakt sbl
GRUPA SZKOLENIOWA

Kontrakt SBL to najmłodsza firma Grupy Szkoleniowej Kontrakt OSH. Firma oferuje autorskie pakiety szkoleniowe w formule blended learning łączące szkolenia warsztatowe z elektronicznymi i opieką mentoringową. Dostępnych jest ponad 40 modułów szkoleniowych na temat obsługi klienta, sprzedaży, zarządzania, coachingu oraz poprawy komunikacji.

Unikalną cechą pakietów jest modułowa struktura pakietów pozwalająca na realizację zamkniętych projektów szkoleniowych dla małych grup.

Kontakt: *www.kontraktsbl.pl*

POLSKA SZKOŁA COACHINGU
KONTRAKT

Od października 2008 rozpoczęła działalność nasza szkoła coachingu. Jej specyfiką są doświadczenia firmy KontraktOSH we wdrażaniu mechanizmu coachingu w kilkunastu firmach, szkolenia coachingowe grupowe i indywidualne a przede wszystkim autorska metoda. Oparta jest ona o trening nowych umiejętności jako narzędzie edukacji rozwoju i realnych zmian. W Szkole Coachingu Kontrakt można zrobić 3 stopniowy certyfikat. Gwarantuje on, że osoba, która go posiada potrafi biegle posługiwać się w praktyce polską metodą coachingową Kontrakt. Bierzemy za to pełną odpowiedzialność. To co nas wyróżnia to pomoc coacha w praktycznym radzeniu sobie w trudnych sytuacjach klienta. Szczegóły programowe i organizacyjne na naszej stronie.

Kontakt: *www.kontraktosh.pl/szkola-coachingu*