

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## POSTĘPOWANIE Z UCIAŹLIWYMI PRACOWNIKAMI. 151 BŁYSKOTLIWYCH ROZWIĄZAŃ

Autor: Carrie Mason-Draffen  
Tłumaczenie: Magda Witkowska  
ISBN: 978-83-246-1660-2  
Tytuł oryginału: [151 Quick Ideas to Deal With Difficult People](#)  
Format: A5, stron: 200



### Twój osobisty regulamin pracy

- ▶ Przede wszystkim stosuj politykę „zero tolerancji” dla toksyn
- ▶ Następnie opracuj strategię postępowania z ludźmi
- ▶ I wreszcie, nie obawiaj się radykalnych rozwiązań

### Reguły – strona po stronie

Rozbrajanie bomby w dziale personalnym

Na jakość Twojej pracy w znacznej mierze wpływają współpracownicy. Działając w zdrowym środowisku, masz szansę doskonale wykonywać powierzone Ci obowiązki, wzbogacać swoje umiejętności i skupiać się na możliwościach rozwoju osobistego, a co za tym idzie, również rozwoju firmy. Kiedy jednak atmosfera w pracy jest negatywna, a koledzy z zespołu zamieniają każdy dzień w senny koszmar, musisz podjąć radykalne środki zaradcze. Nie czekaj, aż sytuacja się zaostrzy. Działaj!

Do swojej dyspozycji masz zestaw gotowych rozwiązań, które pomogą Ci podjąć stanowcze kroki w sytuacjach podbramkowych, a także opracować odpowiednio wcześniej strategię długofalową. Dzięki nim nauczysz się sprawnie zarządzać pracownikami o różnych typach osobowości, radzić sobie z zachowaniami odbiegającymi od normy oraz stosować profilaktykę. Część opisanych tu zagadnień nie jest Ci pewnie obca, jednak pamiętaj – ludzie potrafią zaskakiwać, dlatego zawsze warto ubezpieczyć się od pożaru odpowiednio wcześniej.

Metody działania w sytuacji, gdy:

- ▶ kłopotliwy pracownik jest Twoim szefem albo podwładnym;
- ▶ masz do czynienia z osobą leniwą lub pracoholikiem;
- ▶ nie szanuje się Twojego czasu czy przerzuca na Ciebie obowiązki;
- ▶ masz do czynienia z manipulatorem albo perfekcjonistą;
- ▶ konieczne jest zwolnienie kogoś lub złożenie wypowiedzenia.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

# Spis treści

	Jak korzystać z tej książki . . . . .	9
<b>1.</b>	Nakreśl politykę zero tolerancji. . . . .	11
<b>2.</b>	Nie pozwól, by trudni ludzie nadawali ton atmosferze panującej w biurze . . . . .	12
<b>3.</b>	Naucz się radzić sobie z trudnymi pracownikami . . . . .	14
<b>4.</b>	Nie czekaj, aż konflikt się zaogni. . . . .	15
<b>5.</b>	Bądź dobrym słuchaczem . . . . .	16
<b>6.</b>	Wspólnie szukaj rozwiązań . . . . .	18
<b>7.</b>	Realizuj plany działania . . . . .	19
<b>8.</b>	O jaką cechę osobowości chodzi? . . . . .	20
<b>9.</b>	Upewnij się, że Twój pracownik rozumie . . . . .	22
<b>10.</b>	Sięgnij po szczyptę humoru . . . . .	23
<b>11.</b>	Wyraź przekonanie, że dana osoba może się zmienić . . . . .	24
<b>12.</b>	Dziękuj za współpracę . . . . .	25
<b>13.</b>	Ćwicz prowadzenie trudnych rozmów. . . . .	27
<b>14.</b>	Szkol swoich menedżerów w prowadzeniu trudnych rozmów . . . . .	28
<b>15.</b>	Nie promuj przeciętności . . . . .	29
<b>16.</b>	Zasięgnij opinii innych właścicieli firm . . . . .	30
<b>17.</b>	Zapanuj nad problematycznymi członkami rodziny . . . . .	32
<b>18.</b>	Nie rzucaj słów na wiatr . . . . .	33
<b>19.</b>	Jak sobie poradzić z niechęcią do nadgodzin . . . . .	34
<b>20.</b>	Jak poradzić sobie z osobami, które nie dzielą się informacjami . . . . .	36
<b>21.</b>	Kiedy należy skonsultować się z ekspertem. . . . .	37
<b>22.</b>	Problemy dotyczące relacji z pracownikami zawsze zostawiaj w biurze. . . . .	38
<b>23.</b>	Gdy pracownik grozi przemocą . . . . .	39

## *Postępowanie z uciążliwymi pracownikami*

- 24.** Agresywnym pracownikom przedstawi alternatywę, a nie tylko obiekcje. . . . . 40
- 25.** Prowadź dokumentację niepożądanych zajęć i zachowań . . . . . 41
- 26.** Obserwuj przebieg rozmów telefonicznych trudnych pracowników . . . . . 43
- 27.** Dostrzegaj pracowników, którzy potrafią rozwiązywać konflikty . . . . . 44
- 28.** Biuro nie jest żłobkiem ani przedszkolem . . . . . 45
- 29.** Irracjonalne prośby traktuj jak wstęp do rozmowy . . . . . 47
- 30.** Zatrudniaj z głową. . . . . 48
- 31.** Zwalnij z głową . . . . . 49
- 32.** Zachęcaj swoich podwładnych, by informowali Cię o problematycznych zachowaniach swoich kolegów . . . . . 50
- 33.** Nie obawiaj się zwrócić uwagi problematycznemu menedżerowi . . . . . 52
- 34.** Problematyczny pracownik na wypowiedzeniu . . . . . 53
- 35.** Opracuj system składania skarg . . . . . 54
- 36.** Bądź wzorem do naśladowania . . . . . 55
- 37.** Zachęcaj menedżerów, by o problemach informowali swoich przełożonych . . . . . 56
- 38.** Nie udzielaj reprimend skierowanych do ogółu. . . . . 57
- 39.** Nie matkuj trudnym pracownikom . . . . . 58
- 40.** Promuj pracę zespołową. . . . . 60
- 41.** W razie potrzeby usuń członka zespołu. . . . . 61
- 42.** Rozmawiaj z pracownikami odchodzącymi z pracy. . . . . 62
- 43.** Gdy pracownicy opierają się zmianom . . . . . 63
- 44.** Nieskuteczni menedżerowie plotkują o swoich podwładnych . . . . . 65
- 45.** Ach, te nieobecności . . . . . 66
- 46.** Czy praca jest sprawiedliwie dzielona między wszystkich pracowników? . . . . . 67
- 47.** Nie podważaj autorytetu swoich menedżerów . . . . . 68

## Spis treści

<b>48.</b>	Pamiętaj o pozostałych pracownikach . . . . .	69
<b>49.</b>	Pomocy! Jak mam znaleźć prawnika?. . . . .	70
<b>50.</b>	Wykorzystaj Program Pomocy Pracownikom. . . . .	72
<b>51.</b>	Zrób sobie przerwę . . . . .	73
<b>52.</b>	Położ kres złodziejstwu. . . . .	74
<b>53.</b>	Stosuj różne podejścia. . . . .	75
<b>54.</b>	Promuj pozytywne zachowania w pracy . . . . .	76
<b>55.</b>	Nie ustawaj w szkoleniu swoich ludzi. . . . .	77
<b>56.</b>	Żadnych odruchów . . . . .	78
<b>57.</b>	Czy romans zaszkodzi firmie? . . . . .	79
<b>58.</b>	Jak poradzić sobie ze skutkami nieprzyjemnego rozstania dwojga romansujących ze sobą podwładnych	80
<b>59.</b>	Gdy pracownik niestosownie się ubiera. . . . .	81
<b>60.</b>	Potrząśnij spóźnialskimi. . . . .	82
<b>61.</b>	Ocena pracownika może być planem rozwiązania jego problemów . . . . .	83
<b>62.</b>	Rozliczaj pracowników z nieodpowiedniego posługiwania się komputerem i Internetem . . . . .	84
<b>63.</b>	Zduś w zarodku skłonność do faworyzowania niektórych pracowników . . . . .	85
<b>64.</b>	Pozbądź się problematycznych menedżerów. . . . .	86
<b>65.</b>	Gdy pracownik chce pożyczyć pieniądze. . . . .	87
<b>66.</b>	Dlaczego przeprosiny są tak ważne. . . . .	88
<b>67.</b>	Przypominaj pracownikom o hierarchii zwierzchności. . . . .	90
<b>68.</b>	Wymagaj od swoich ludzi wrażliwości. . . . .	91
<b>69.</b>	Tak przy okazji: „Na tym polega twoja praca”. . . . .	92
<b>70.</b>	Uważaj na wyróżniających się pracowników. . . . .	93
<b>71.</b>	Kiedy należy ograniczać straty . . . . .	95
<b>72.</b>	Zniechęcaj pracoholików . . . . .	96
<b>73.</b>	Co będę z tego miał? . . . . .	97
<b>74.</b>	Poproś problematycznych pracowników o przeprowadzenie samooceny . . . . .	98
<b>75.</b>	Doceniaj przemiany pracowników . . . . .	99

## *Postępowanie z uciążliwymi pracownikami*

- 76.** Utrzymywanie dystansu wobec osób napastliwych . . . 100
- 77.** Zniechęcaj ludzi do rasistowskich dowcipów . . . . . 101
- 78.** Poproś współpracownika,  
aby posprzątał w swoim boksie . . . . . 102
- 79.** Różnicy zdań nie traktuj jako ataku na swoją osobę . . 104
- 80.** Jak rozmawiać ze współpracownikiem  
na temat higieny osobistej . . . . . 105
- 81.** Odgrywanie ról przed konfrontacją . . . . . 106
- 82.** Skłoń kolegów, by szanowali Twój czas . . . . . 107
- 83.** Nie dolewaj oliwy do ognia . . . . . 109
- 84.** Nie daj się firmowym primadonnom . . . . . 110
- 85.** Nie daj się osobom, które szukają dziury w całym . . . 111
- 86.** Dowiedz się, jakie prawa przysługują Ci w pracy . . . . 112
- 87.** Agresywnych współpracowników  
podejmuj na własnych warunkach . . . . . 113
- 88.** Wyznacz zasady omawiania spornych kwestii  
wewnątrz zespołu . . . . . 114
- 89.** Jak radzić sobie z osobami, które oczerniają innych . . 115
- 90.** Gdy kolega nie chce współpracować . . . . . 116
- 91.** Naucz się radzić sobie z ludźmi,  
którzy wiecznie narzekają . . . . . 118
- 92.** Telefon komórkowy i związane z nim problemy . . . . . 119
- 93.** Niektóre rozmowy telefoniczne  
powinny pozostać poufne . . . . . 121
- 94.** Wyobraź sobie, jak odnosisz sukces . . . . . 122
- 95.** Jak poradzić sobie z rocznicowym  
przyjęciem-niespodzianką . . . . . 123
- 96.** Ach te lunchy . . . . . 124
- 97.** Jak radzić sobie z ludźmi,  
którzy nieustannie Ci przeszkadzają . . . . . 126
- 98.** Nie pozwól, by agresywny współpracownik  
przejął kontrolę nad spotkaniem . . . . . 127
- 99.** Zwróć uwagę na różnice pokoleniowe . . . . . 129

## Spis treści

<b>100.</b>	Nie toleruj podsłuchiwania . . . . .	130
<b>101.</b>	Podaj pomocną dłoń. . . . .	131
<b>102.</b>	Pokonaj uczucie zazdrości . . . . .	132
<b>103.</b>	Zadbaj o to, by szef usłyszał również Twoją wersję wydarzeń . . . . .	133
<b>104.</b>	Jak podnieść się po upadku . . . . .	134
<b>105.</b>	Daj sobie siłę. . . . .	136
<b>106.</b>	Zapytaj kolegę o opinię . . . . .	137
<b>107.</b>	Poproś o wsparcie . . . . .	138
<b>108.</b>	Z krytyką walcz pochwałami . . . . .	139
<b>109.</b>	Nie toleruj niestosownych e-maili. . . . .	140
<b>110.</b>	Jeśli musisz, zmień miejsce pracy . . . . .	141
<b>111.</b>	Biurovi samotnicy. . . . .	142
<b>112.</b>	Nie wszystko na raz. . . . .	143
<b>113.</b>	W podróży . . . . .	144
<b>114.</b>	Kiedy iść do sądu. . . . .	145
<b>115.</b>	Odzyskiwanie zaufania . . . . .	146
<b>116.</b>	Wypracuj sobie przydatne nawyki . . . . .	147
<b>117.</b>	Uważaj na to, komu się zwierzasz . . . . .	148
<b>118.</b>	Zostań liderem lidera . . . . .	149
<b>119.</b>	Domagaj się szacunku. . . . .	150
<b>120.</b>	Zostań mediatorem w swoim otoczeniu . . . . .	151
<b>121.</b>	Gdy kolega nie chce zwrócić pożyczonych pieniędzy . . . . .	152
<b>122.</b>	Baw się i nie zważaj na malkontentów . . . . .	153
<b>123.</b>	Uważaj na „proroków” . . . . .	154
<b>124.</b>	Przygotuj się do spotkania z szefem . . . . .	155
<b>125.</b>	Epidemia grypy . . . . .	156
<b>126.</b>	Uważaj na manipulatorów . . . . .	157
<b>127.</b>	Sztuka ripostowania . . . . .	158
<b>128.</b>	Uwaga! Współpracownik umniejsza Twoje zasługi w oczach szefa . . . . .	160
<b>129.</b>	W pułapce perfekcjonizmu . . . . .	161
<b>130.</b>	Wykorzystuj dostępne atuty. . . . .	162

## *Postępowanie z uciążliwymi pracownikami*

<b>131.</b>	Ach, ten nadwrażliwy współpracownik! . . . . .	164
<b>132.</b>	Gdy zostajesz poproszony o poprawienie raportu po współpracowniku . . . . .	165
<b>133.</b>	Posłuchaj! . . . . .	166
<b>134.</b>	Gdzie jest mój zszywacz? . . . . .	167
<b>135.</b>	Przyznawaj się do błędów. . . . .	168
<b>136.</b>	Nie jesteś sam. . . . .	169
<b>137.</b>	Unikaj ludzi, którzy minimalizują. . . . .	170
<b>138.</b>	Skup się na tym, co dobre. . . . .	172
<b>139.</b>	Kiedy wróg prosi o przysługę. . . . .	173
<b>140.</b>	Postępowanie wobec nietrzeźwego współpracownika. . . . .	174
<b>141.</b>	Kiedy drugi menedżer nie okazuje Twoim podwładnym szacunku. . . . .	175
<b>142.</b>	Znikający współpracownik . . . . .	176
<b>143.</b>	Kiedy problematyczny pracownik zostaje Twoim szefem . . . . .	178
<b>144.</b>	Żądaj wzajemności . . . . .	179
<b>145.</b>	Zapachowa fala uderzeniowa. . . . .	180
<b>146.</b>	Przeciwstawiaj się biurowym akwizytorom. . . . .	181
<b>147.</b>	Teraz to Ty jesteś szefem. . . . .	182
<b>148.</b>	Kiedy szef prosi Cię o dokonanie oceny współpracownika, bądź uczciwy . . . . .	184
<b>149.</b>	W pewnych sytuacjach należy unikać drażliwych tematów. . . . .	185
<b>150.</b>	Naucz się reagować w warunkach kryzysu emocjonalnego . . . . .	186
<b>151.</b>	Kiedy najlepszym rozwiązaniem jest po prostu iść dalej do przodu . . . . .	187
	Skorowidz. . . . .	189
	O autorce . . . . .	193

# 1

## Nakreśl politykę zero tolerancji

Kiedy musisz radzić sobie z pracownikami sprawiającymi problemy, najskuteczniejszym narzędziem jest polityka zero tolerancji. Nakreślenie takiej polityki i ścisłe trzymanie się jej założeń pozwoli Ci konsekwentnie i zdecydowanie reagować na niepożądane zachowania pracowników.

Konsekwencja w działaniu ma w tej kwestii znaczenie kluczowe. Jedna z większych nowojorskich korporacji nakreśliła politykę zero tolerancji w związku z pozwem o molestowanie seksualne, jaki złożyła

jedna z pracownic firmy. Ponieważ jednak nie realizowała jej w sposób konsekwentny, sędzia wydał wyrok na korzyść powódki.

Dla wszystkich członków organizacji powinno być jasne, że polityka zero tolerancji to zbiór zasad, które dotyczą wszystkich bez wyjątku — od przedstawicieli najwyższego kierownictwa, aż po personel sprzątający. Aby skutecznie realizować politykę zero tolerancji, każdy zarzut o nieod-

powiednie zachowanie — nawet jeśli dotyczy on najskuteczniejszego sprzedawcy w firmie — musi być traktowany poważnie.

Powinieneś zadbać o to, by każdy pracownik firmy znał zasady tej polityki. Rozprowadź jej kopie wśród pracowników, a następnie zbierz podpisane przez nich dokumenty stwierdzające, że zapoznali się z ustalonymi w niej zasadami.

Zdaniem Petera Handala, prezesa i dyrektora generalnego firmy Dale Carnegie Training, polityka zero tolerancji jest tak ważna dla firmy, że pracownicy powinni być o niej informowani więcej niż na

### Zadanie

Zleć przygotowanie większej liczby kopii zasad polityki zero tolerancji w formie umożliwiającej przechowywanie ich w portfelu, a następnie rozprowadź je wśród swoich pracowników.



jeden sposób, na przykład w podręczniku dla pracowników, za pośrednictwem wiadomości e-mail, a także na zebraniach. Peter Handal zaleca, aby zasady polityki zero tolerancji przypominać pracownikom co najmniej raz na pół roku.

Dale Carnegie stwierdza: „Jeśli będziemy o czymś mówić raz w roku, nie będzie to miało dla ludzi większego znaczenia. Oczywiście, że częstsze informowanie o tym samym z konieczności jest powtarzaniem się. To jednak najlepszy sposób, by ludzi czegoś nauczyć”.

Epilog 

**Polityka zero tolerancji jest jak moralny kompas  
— zabłądzisz, jeżeli zignorujesz  
wskazywany przez nią kierunek.**

## 2 Nie pozwól, by trudni ludzie nadawali ton atmosferze panującej w biurze

.....

Kathy zajmuje się nadzorowaniem pracowników administracyjnych w średniej wielkości firmie. Poprosiła mnie o radę, ponieważ traciła już cierpliwość do nieposłusznej sekretarki. Kobieta przychodziła do pracy w godzinach, które jej odpowiadały. Normą było to, że rozpoczynała pracę o godzinie 9:30, czyli pół godziny po tym, jak wszyscy byli już w biurze, a wychodziła o 17:30, również pół godziny później niż inni.

Co gorsza, ostatnią godzinę pracy kobieta spędzała często na towarzyskich pogawędkach. Kathy wielokrotnie powtarzała jej, że jeśli skończyła pracę, powinna się wyrejestrować. Sekretarka ignorowała jednak jej polecenia i gawędziła sobie do momentu, kiedy mijał jej „osobisty” czas pracy. Pewnego dnia Kathy zagroziła, że sama ją wyrejestruje, ale usły-



## Zadanie

Jeśli masz problemy z wyeliminowaniem nieproduktywnych zachowań, powinieneś jak najszybciej poszukać pomocy u specjalisty.

szła w odpowiedzi, że „to niezgodne z prawem”. Sekretarka miała rację.

Sytuacja jeszcze się pogorszyła, ponieważ inni pracownicy zaczęli brać przykład z niezdiscyplinowanej sekretarki. Kathy chciała ją zwolnić, właściciel firmy się jednak na to nie zgodził, argumentując, że nie można jej zarzucić pracy „poniżej oczekiwań”. Kathy czuła, że

zaczyna przegrywać w tym emocjonalnym przeciąganiu liny.

Bardzo chciała odzyskać kontrolę nad sytuacją, zdecydowała się więc poprosić o pomoc. Doradziłam Kathy, że skoro sekretarce płaci się za przepracowany czas, a ona regularnie gawędzi z koleżankami nawet po zakończeniu oficjalnego czasu pracy, firma nie musi jej za to płacić. Przecież nikt nie oczekuje od niej, że będzie zostawać po godzinach. W ten sposób jej gadulstwo przestało być dla Kathy drogą, a stało się wręcz darmowe.

Kathy musi prowadzić szczegółową dokumentację, aby w razie wątpliwości mogła wyjaśnić rozbieżność między zarejestrowanym czasem pracy sekretarki a jej wypłatą — przecież nieposłuszna sekretarka może poskarżyć się do sądu pracy. Jednak po wszystkich dotychczasowych nieprzyjemnościach z podwładną ta dodatkowa porcja papierkowej roboty jakoś wcale Kathy nie przeszkadza.

Epilog 

**Gdy trudny pracownik zaczyna dyktować nowe zasady pracy,  
Ty tracisz kontrolę nad biurem — władza przechodzi w ręce  
kłopotliwego pracownika.**

# 3 Naucz się radzić sobie z trudnymi pracownikami

Aby nauczyć się postępować z problematycznymi pracownikami, nie trzeba być psychologiem, warto jednak zdobyć pewne podstawowe informacje i umiejętności.

Dyrektorów firm, którym w ostatnich latach postawiono zarzuty korupcyjne, broniło się twierdzeniem, że nie byli informowani o niezgodnych z prawem praktykach swoich podwładnych. Przykład tych menedżerów dowodzi, jak wiele ryzykuje niedoinformowany przełożony, który musi współpracować z problematycznymi pracownikami.

Tacy pracownicy potrafią zrujnować firmę, odstraszyć klientów i zakłócić funkcjonowanie biura. Jeśli rozwiązywanie takich problemów kojarzy Ci się z kolejnymi porażkami, spróbuj dowiedzieć się czegoś

na ten temat. Weź udział w szkoleniu poświęconym rozwiązywaniu konfliktów między pracownikami, poszukaj odpowiednich informacji w Internecie, kup materiały szkoleniowe na nośniku audio.

Nawet jeśli zdecydujesz się na pomoc prawnika, będziesz mógł lepiej z niej skorzystać, mając chociaż podstawową wiedzę na temat postępowania z trudnymi pracownikami. Skuteczni menedżerowie doksztalcają się w obszarach, w których brakuje im wiedzy

choćby po to, by zdobyć umiejętność zadawania właściwych pytań.

Jeśli nie podejmujesz aktywnych działań wobec swoich pracowników, ponieważ brakuje Ci na to czasu, zacznij od książki Steve'a Leveena zatytułowanej *The Little Guide to Your Well-Read Life*. Jest to niewielki poradnik, z którego dowiesz się, jak szukać interesujących

## Zadanie

Przeczytaj tę książkę i wykorzystaj zawarte w niej informacje w swoim miejscu pracy. Poczytaj również książki, które znajdują się na listach biznesowych bestsellerów (listy takie dostępne są w Internecie oraz w gazetach).

książek, jak przyswajać zawarte w nich informacje i jak zapamiętać to, o czym czytasz. Nauka poprzez czytanie jest świetnym sposobem inwestowania w swoich pracowników, swoją firmę oraz w siebie samego.

## Epilog

**Stare powiedzenie mówi, że nieświadomość jest błogosławieństwem. Niestety, to przysłowie nie sprawdza się w przypadku problemów z pracownikami.**

# 4 Nie czekaj, aż konflikt się zaogni



Kiedy pracownik prosi Cię o pomoc w nawiązaniu kontaktu z trudnym współpracownikiem, powinieneś bezzwłocznie zbadać całą sprawę i opracować rozwiązanie odpowiednie do okoliczności. Od problematycznego pracownika gorszy jest tylko menedżer, który stara się uciekać od biurowych konfliktów. Menedżer unikający konfrontacji z osobami, które zachowują się niegrzecznie i sabotują wysiłki innych. Menedżer, który wychodzi z założenia, że problemy jakoś same się rozwiążą.

Zajmując takie stanowisko, przyczyniasz się do zaognienia sytuacji. Postępując w ten sposób, możesz stracić wiarygodność w oczach swoich pracowników. Jeśli problem dotyczy atmosfery w zespole, jego członkowie mogą wziąć sprawy w swoje ręce i pójść za przykładem bostońskich kolonistów, którzy ponad 200 lat temu zrzucili cały ładunek herbaty do morza, ponieważ król Jerzy odmówił wycofania się ze swojej niekorzystnej polityki fiskalnej. Jeśli wyrobisz sobie reputację szefa, który się nie angażuje, rewolucjoniści pracujący w Twojej firmie w pewnym momencie odmówią jakiegokolwiek współpracy. Nie będą chcieli wykonywać tej dodatkowej pracy — tej pracy, która prawdopodobnie zadecydowała o Twoim awansie na stanowisko menedżerskie. W najgorszym wypadku niezadowoleni z Twojej bierności pracownicy pójdą z tym do Twojego szefa. Jeśli do tego dojdzie, już nigdy nie od-

## Zadanie

Jeśli pracownik poprosi Cię o interwencję w jakiś spór, nie każ mu czekać. Ustal datę spotkania i podejmij próbę rozwiązania problemu. Takie spotkanie powinno się odbyć najszybciej jak to tylko możliwe.

zyskasz władzy (podobnie jak król Jerzy, który musiał w końcu zrezygnować ze swojej zwierzchności nad koloniami).

Żadna firma nie potrzebuje menedżera, który nie chce zarządzać — takie podejście szkodzi morale i wydajności pracowników. Gdy zatem zaczynają sypać się skargi, zrób sobie dobrą kawę i zacznij pracować nad planem ataku.

## Epilog

**Żaden menedżer nie oprze się temu, co nieuniknione.**

# 5

## Bądź dobrym słuchaczem

Pewnego razu z okazji dnia ojca pani pastor z mojej parafii wygłosiła kazanie, w którym podziękowała swojemu ojcu za to, że pomógł jej wyjść z bardzo trudnej sytuacji. Pewne seminarium zaoferowało jej pełne stypendium na pokrycie kosztów nauki, jednak po wizycie w miasteczku studenckim stwierdziła, że absolutnie nic się tam nie dzieje. A przecież wymarzyła sobie, że pójdzie na prestiżową uczelnię, gdzie studenci prowadzą ożywione i wzniosłe debaty. Aby tam studiować, musiałaby skorzystać z kredytu studenckiego. Ponieważ nie chciała wchodzić w dorosłe życie z długami, zdecydowała się przyjąć stypendium od tej mniej atrakcyjnej uczelni.

Powiedziała ojcu o swojej decyzji, a on zaproponował jej alternatywną możliwość. Jeśli pójdzie na prestiżowe studia, łatwiej będzie jej



## Zadanie

Kiedy pracownik opowiada Ci o konflikcie z innym podwładnym, notuj jego słowa — dzięki temu będziesz koncentrować się na tym, co mówi, a nie na swoim następnym spotkaniu.

potem znaleźć dobrą pracę — w tej sytuacji łatwiej jej będzie spłacić kredyt. Te słowa podniosły ją na duchu. Wzięła kredyt, poszła na wymarzoną uczelnię i rzeczywiście znalazła wspaniałą pracę.

Jej ojciec jest przykładem dobrego słuchacza. Zamiast ją osądzać, po prostu ją wysłuchał, a następnie przedstawił możliwość, na którą sama nie wpadła.

Dobry menedżer spełnia dokładnie tę samą funkcję. Nie osądza pracownika, który przychodzi po radę w kwestii rozwiązania konfliktu, lecz pomaga mu dostrzec dany problem w innym świetle.

Takie otwarte podejście jest szczególnie przydatne podczas trudnych spotkań w cztery oczy. Jeśli będziesz słuchał, pracownik będzie wiedział, że traktujesz go poważnie — w takiej sytuacji trudno mu będzie żywić do Ciebie urazę.

## Epilog

**„Słuch jest jednym z pięciu zmysłów człowieka. Słuchanie jest jednak prawdziwą sztuką”.**

**— Frank Tyger**