

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

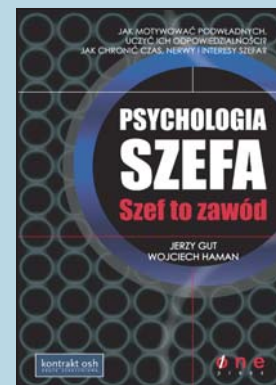
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Psychologia szefa

Autorzy: Jerzy Gut, Wojciech Haman
ISBN: 83-7361-266-1



„SzeF to jest zawód jak każdy inny. Autorzy zamykają w prostych receptach rozwiązania na najtrudniejsze, skomplikowane sytuacje w relacjach między przełożonym i jego zespołem. Wystarczy zapamiętać te recepty i konsekwentnie je realizować.”

Joanna Szybisz

Dyrektor ds. Polityki Personalnej Polkomtel S.A.

„Rekomenduje ten podręcznik dla każdej osoby zarządzającej pracą innych.”

Cezary Kucharski

Wella Polska

„Myślę, że są to przykazania – jak należy wykonywać trudny zawód Szefa. Zawarte jest w niej wszystko to, co jest mi bliskie – ludzkie podejście do pracownika – nic nie jest ważniejsze niż człowiek.”

Danuta Sikora

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

Autorzy

Spis treści

1. Szef to trudny zawód	7
2. Exposé szefa.....	13
Jak wygłosić exposé?	23
Intencje szefa dotyczące jego exposé.....	23
Minimalne granice szefa	25
Maksymalne preferencje szefa	27
Zakończenie exposé	28
Przykładowe exposé szefa	29
Uwagi i komentarze do szefowskiego exposé	31
3. Karanie	33
Sankcje i dolegliwości, których możesz użyć do karania podwładnych.....	38
Pułapki podczas karania. Dziecko — Rodzic — Dorosły.....	40
Algorytm karania	45
Cel spotkania i ludzka twarz szefa	47
Co podwładny zrobił?.....	47
Na jakie koszty i konsekwencje pracownik naraził szefa?	48
Jaką granicę z exposé naruszył podwładny?	48
Wyznaczenie kary lub innej dolegliwości	49
Dopuść karanego do głosu tylko jeden raz	50
Propozycja pomocy, aby podwładny w przyszłości nie popełniał podobnych błędów	51
Zapowiedź bardziej surowej sankcji w sytuacji recydywy.....	52
Zalecenie naprawy błędu	52
Wyraźne zakończenie spotkania	53
Nasze uwagi do karania.....	54

4. Nagradzanie	57
Nagrody, czyli różne sposoby doceniania i wyróżniania pracowników.....	60
Nagrody-symbole. Przynależność do elity	60
Docenianie bliskich osób dobrego pracownika	61
Nagrody dopasowane do potrzeb i zainteresowań pracownika.....	63
Nie bój się mówić: „Dziękuję. Doceniam. Jestem wdzięczny”	64
Kłopoty szefa podczas nagradzania.....	66
Algorytm rozmowy z docenianym podwładnym	69
Uwagi do nagradzania	72
5. Trudne decyzje odpowiedzialnego szefa.....	75
Jak przekazywać trudne decyzje?	79
Nazwanie celu spotkania	82
Ludzka twarz szefa.....	82
Jak dopasować ludzką twarz do osobowości szefa (Osobisty — Rzeczowy).....	84
Decyzja przekazana w odpowiedzialnej formie	84
Krótkie, prawdziwe uzasadnienie decyzji	86
Obrona własnej decyzji — zdarta płyta.....	87
Zamknięcie spotkania dotyczącego decyzji szefa lub zaproszenie podwładnego do negocjacji nad sposobem wykonania decyzji.....	90
6. Model negocjacji nastawionych na współpracę.....	93
7. Zestaw psychologicznych narzędzi szefa	103
„Zdarta płyta”	105
Odsłanianie intencji szefa	106
Informacja zwrotna	109
Pytania i parafrazy. Narzędzia skutecznego słuchania	111
Trudne pytania	111
Parafraza potrzeb.....	113
Sztuka odmawiania podwładnym, czyli szefowskie: „Nie”	117
Stawianie granic.....	119
Targowanie szefowskie. Sztuka ustępstw i dawania satysfakcji	121

8. Zwalnianie pracowników	125
Standard komunikowania decyzji o zwolnieniu	129
Ludzka twarz szefa, intencje, trudności i cel spotkania.....	129
Decyzja o zwolnieniu, z krótkim uzasadnieniem	130
Zdarta płyta, czyli ochrona decyzji	131
Negocjacje dotyczące sposobu rozstania.....	133
Targuj się, aby dać podwładnemu satysfakcję.....	136
9. Refleksje o zwolnieniach w polskiej rzeczywistości	145
10. Od prośby do negocjacji	151
11. Refleksje o prośbie i odpowiedzialności	167
12. Jak radzić sobie z narzekaniem podwładnych?	177
Od marudzenia do odpowiedzialności.	
Algorytm rozmowy z „narzekaczem”	184
Wysłuchanie osłabionego pracownika i odtruwanie go.....	184
Pomoc w nazwaniu problemu pracownikowi, który narzeka i marudzi. Zaproszenie do współpracy.....	188
Zgłuszanie zawziętego i niepoprawnego narzekacza, który zatruwa zespół	191
13. Refleksje o pomaganiu i odpowiedzialności	193
14. Szef jako mediator	199
Algorytm mediacji szefowskiej.....	207
15. Refleksje na pożegnanie	209
Samotność szefa	212
Motywowanie podwładnych	214
Wiedza i umiejętności szefa	217
16. Budujące zakończenie	219
Informacje o szkoleniach	225

3

Karanie

*Motywuj swoich podwładnych jak dorośli,
a nie jak rodzic*

Logiczną konsekwencją ogłoszonego 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

zupelnie 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, załóż się z wami o sto złotych, że nie zjecie tego krowiego placka.

Zakład nie był zbyt wygodny, ale wygrana kusila. 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 systemu 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 pożądaných 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 pożądaných 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.