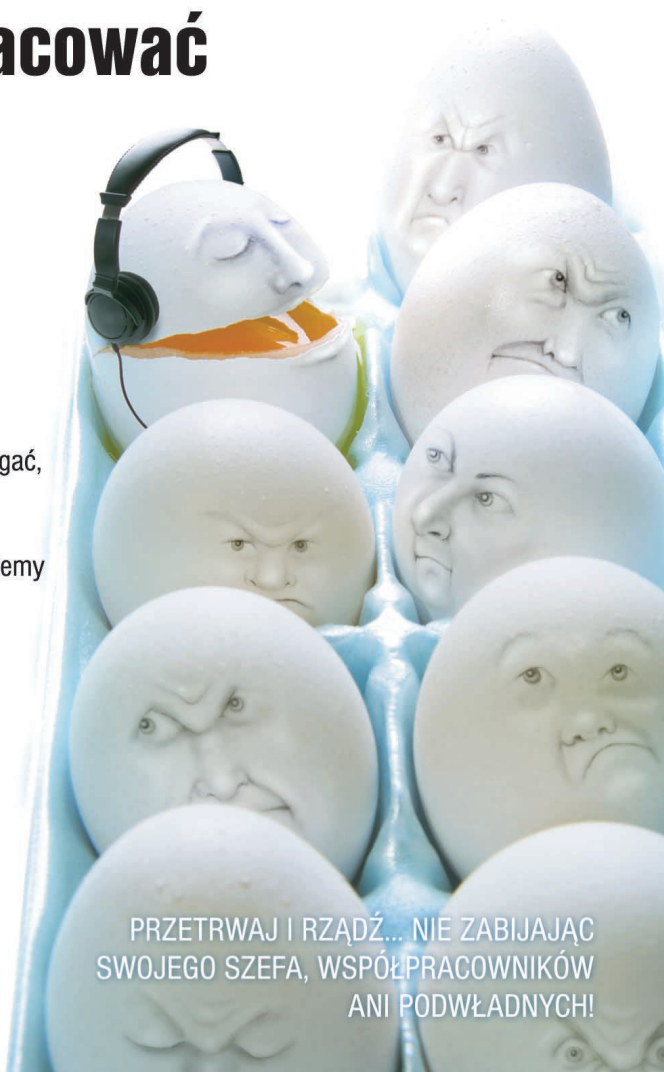


[KEN LLOYD]

CHROŃ SWOJE NERWY

Rzecz o tym,
jak współpracować
z palantami

- (Co zrobić, kiedy **szeF-palant**, **współpracownik-palant** lub **podwładny-palant**, zamiast pomagać, dobija Cię na każdym kroku?
- (Jak rozwiązywać sztuczne problemy stwarzane przez innych?
- (Co zrobić, gdy pracodawca posuwa się o krok za daleko?



Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Problemy z potencjalnymi pracodawcami	9
2. Nowy pracownik	23
3. Menedżerowie, którym po prostu nie wychodzi	39
4. Współpracownicy, którym po prostu nie wychodzi	67
5. Podwładni, którym po prostu nie wychodzi	85
6. Złe kierownictwo i brak kierownictwa	97
7. Kto tu kieruje?	109
8. Sprawiedliwość	125
9. Dezinformacja zwrotna	135
10. Z takimi przyjaciółmi...	149
11. Zgoda i konflikt	163
12. Skargi, skargi, skargi	179
13. Pewne sposoby na niepewność	187
14. Nie możemy się już spotykać...	199
15. Szkolenia, które się (nie) sprawdzają	211
16. Pieniądze, sens i zachęty	223
17. Wszystko zostaje w rodzinie	233
18. Sekretariatów błędy i tajemnice	243
19. Wpływ środowiska	253
Podsumowanie	269

2

Nowy pracownik

To Twoje pierwsze tygodnie w pracy. Czas na pierwsze wrażenia, gdy każde Twoje działanie jest szczegółowo analizowane. Pomyłka, przejęzyczenie, błędna ocena na tym etapie mogą na trwałe rzucić cień na każdego pracownika. A jeżeli istnieje okres, kiedy naprawdę nie warto zachowywać się jak palant, trwa on właśnie teraz. Na ironię zatem zakrawa fakt, że to właśnie teraz członkowie klubu kretyńców z jakiegoś powodu czują się zobowiązani do zademonstrowania swego skandalicznego zachowania.

Nowo zatrudnieni kierownicy mają do dyspozycji bogaty repertuar budzących politowanie działań, takich jak bezzwłoczne zapewnianie ścian dyplomami ukończenia studiów, certyfikatami i nagrodami, natychmiastowe ocenianie personelu, stawianie zbyt wysokich wymagań, uszczęśliwianie wszystkich na siłę lub przesadne zaprzysiężanie się z podwładnymi. Przejęcie przywództwa przez kogoś nowego stanowi znaczącą zmianę w życiu pracowników i dlatego w kontaktach z nowym liderem okazują połączenie zainteresowania, trwogi oraz niepokoju. Jeżeli ów nowy przywódca szybko zacznie się zachowywać w sposób świadczący o szacunku i zaufaniu do pracowników, do pewnego stopnia uda mu się przezwyciężyć ich powściągliwość, a niektóre z barier blokujących drogę do nawiązania produktywnej relacji zawodowej uda się usunąć. Jednakże w przypadku nowych kierowników, którzy uparli się, aby zachowywać się jak palanci, droga ta może okazać się naprawdę wyboista.

Sklonność do mylenia kroku już na początku marszu nie jest domeną jedynie nowo przyjętych menedżerów. Umiejętność udowodnienia swoich skłonności do bycia palantem nie zależy od pozycji pracownika w strukturze organizacyjnej. Można to robić na wiele sposobów: wykazywać się przesadnym oporem, bawić się w nader denerwującą grę o nazwie „sprawdź, co wyprowadzi kierownika z równowagi”, wywierać nacisk na nowo zatrudnionych, celowo koncentrować się na przeszłości oraz agresywnie walczyć z wyzwaniami przyszłości.

Niektórzy ludzie sądzą, że wspomniane kontrowersyjne zachowania z czasem po prostu miną. Niestety, są to marzenia ściętej głowy. Można jednak podejmować konkretne działania, które pozwolą szybko uporać się z niedopuszczalnym postępowaniem współpracowników.

Ruch oporu

? Jakieś pół roku temu zostałem zatrudniony w mojej firmie na stanowisku kierownika. Od samego początku miałem trudności z zarządzaniem. Większość pracowników była mi niechętna. Pracują w tej firmie od dawna i zdecydowanie mają określone poglądy na wiele spraw. Jak najlepiej sobie z nimi poradzić?
D.D.

Jeżeli wspomniani wyjadacze w ogóle są zainteresowani dalszą pracą w firmie, muszą zrozumieć konieczność współpracy z Tobą, a nie być przeciwko Tobie. Wygląda na to, że przez ostatnie pół roku byłeś wobec nich raczej tolerancyjny, co przyczyniło się do powstania sytuacji, której nie można zaakceptować.

Najlepszym sposobem na poradzenie sobie z tym wyzwaniem jest utrzymywanie częstych kontaktów i dwukierunkowej komunikacji ze wspomnianą grupą pracowników, a także podejmowanie prób uwzględniania ich sugestii w trakcie ustalania planów i celów dla działu. Ponadto pracownicy ci powinni być zachęcani do opracowywania własnych celów efektywnościowych, które będziesz mógł powiązać z celami wydziału. Pozwól im zobaczyć, że chcesz zapewnić im aktywne prowadzenie i wsparcie na wszystkich etapach tego procesu.

Istnieje jeszcze jedna (podobna) taktyka, którą warto rozważyć. W obrębie tego typu klik pracowniczych występuje zwykle lider odgrywający znaczącą rolę w zakresie określania dopuszczalnych

zachowań i postaw. I chociaż Tobie sprzedawanie swoich pomysłów grupie może sprawiać trudności, tej osobie przyjdzie to względnie łatwo. Prawdopodobnie już wiesz, kto jest takim liderem — teraz powinieneś się z nim spotkać. Daj tej osobie do zrozumienia, że szanujesz doświadczenie i wiedzę starych pracowników, a następnie jasno przedstaw swoje oczekiwania związane z typem przywództwa w grupie, jakiego spodziewasz się od tej osoby. Pracownik ten powinien zrozumieć, jakie korzyści i szanse wiążą się z odgrywaniem takiej roli.

Jeżeli pracownicy nie reagują na takie pozytywne i wspierające podejście, czas zacząć realizować plan „B” — krótko mówiąc, pracownicy powinni zrozumieć, że istnieje termin doskonale opisujący ich ośli upór: *niesubordynacja*. Poinformuj ich o konkretnych sankcjach, które będziesz stosować, jeśli ich zachowanie okaże się sprzeczne z ustalonymi regułami, normami oraz oczekiwaniami związanymi z efektywnością.

Pracownicy od dawna pracujący w firmie są dla organizacji ważnym zasobem, ale jeżeli ich nastawienie sprawia, że stają się świętymi krowami, mogą stać się trudnym do spłacenia długiem.

Do n-tej potęgi

? Nasz nowy menedżer zaraz po przybyciu rozwiesił na ścianach swojego biura wszelkiego rodzaju dyplomy, certyfikaty i nagrody. W naszej firmie panuje dość swobodna atmosfera i niektórzy z nas już zaczynają się zastanawiać, co to za człowiek. O czym świadczy takie zachowanie menedżera?
S.G.

Obecnie macie zbyt mało informacji o swoim nowym kierowniku, tak więc trudno jest sformułować jakiegokolwiek wnioski. Szerszy i ważniejszy problem polega na tym, że wasz kierownik skoncentrował się najpierw na ścianach, a nie na pracownikach. Mimo wszystko jednym z pierwszych działań podejmowanych przez nowych menedżerów jest zwykle zorganizowanie spotkania z załogą. Nie muszą zaczynać od takiego spotkania, ale na liście zadań do wykonania powinno się ono znajdować wyżej niż wbijanie haczyków, na których zawisną dyplomy.

Oznacza to, że prawdziwe problemy Waszego zwierzchnika wiążą się z ustalaniem priorytetów działań, a nie z liczbą obramowanych dokumentów, które przybił do ścian swojego gabinetu. Gdy menedżerowie dekorują ściany w ten sposób, tak naprawdę nie wiadomo, o co może im chodzić. W niektórych przypadkach ściany ukwiecone certyfikatami, fotografiami i dyplomami mogą świadczyć o wybujałym ego posiadacza biura — równie dobrze jednak mogą świadczyć o tym, że ich zdobywca jest zorientowanym na cele profesjonalistą, który pracował w organizacjach, gdzie tego rodzaju praktyki są dość powszechne. Faktem jest, że ściany przepełnione osobistymi pamiątkami w istocie informują nas o wysokiej samoocenie lub niskiej samoocenie, o pewności siebie lub jej braku, zwątpieniu lub wewnętrznej sile. Słowem, praktyka zapewniania ścian dowodami zdobytych szczytów niewiele Wam powie o nowym menedżerze.

Najlepsze, co możecie teraz zrobić, to unikać rozwodzenia się na ten temat. Macie nowego menedżera i to normalne, że interesuje Was, jaki naprawdę jest. Nie wyciągajcie pochopnych wniosków na podstawie niepewnych przesłanek: dajcie sobie trochę czasu i przekonajcie się, jak Wasz kierownik zachowuje się na co dzień. Jeżeli nastawicie się negatywnie, oczekując problemów ze zwierzchnikiem, najprawdopodobniej stanie się dokładnie to, czego będziecie się spodziewać.

Pewnie oczekujecie rady dotyczącej najlepszego sposobu na przyspieszenie komunikacji z nowym liderem — spróbujcie po prostu zapytać go o jedno z jego obramowanych trofeów. Wygląda na to, że w tym przypadku tylko co do jednego można mieć pewność: ludzie zwykle lubią mówić o wszystkim, co wieszają na swoich ścianach.

Twardy orzech

? Zatrudniliśmy nową kierowniczkę biura i okazało się, że trudno z nią wytrzymać. Od kiedy jest z nami, zdarza się mnóstwo wypadków, z którymi nigdy wcześniej nie mieliśmy problemu. Zaczynam dochodzić do wniosku, że to ona może być ich przyczyną. Czy to możliwe?
K.D.

Gdy o kierowniku mówi się, że „trudno z nim wytrzymać”, często oznacza to, iż jest tyranem. A gdy wkracza tyran, mogą zdarzać się wypadki. Jednak to, że przybycie nowej kierowniczki zbiegło się

w czasie ze wzrostem liczby wypadków, wcale nie musi oznaczać, że ona jest ich przyczyną.

Możliwe na przykład, że w przeszłości zdarzało się tyle samo wypadków, ale pracownicy niechętnie je zgłaszali. Być może teraz je zgłaszają, żeby dokuczyć nowej kierowniczce, jak również po to, by na jakiś czas mieć z nią spokój.

Może być też tak, że to faktycznie ona jest przyczyną wypadków, ponieważ podejmuje niewłaściwe działania. Na przykład zmusza podwładnych do pracy ponad siły lub zmienia środowisko pracy tak, by ułatwić pracownikom rozbijanie się o przeszkody — niewykluczone również, że udało jej się znacząco podnieść poziom stresu.

Z drugiej strony, wspomniane wypadki mogą nie mieć z nią nic wspólnego. W istocie jej działania mogły doprowadzić do zmniejszenia liczby wypadków, do których doszłoby, gdyby nie została zatrudniona. Obecnie naprawdę trudno to stwierdzić.

Powinieneś spotkać się z pracownikami, aby porozmawiać o wypadkach, w miarę możliwości podjąć działania naprawcze oraz wdrożyć bardziej sformalizowany, ogólnodostępny i motywujący program bezpieczeństwa. Po podjęciu takich kroków lepiej zorientujecie się, czy zatrudnienie nowej kierowniczki było wypadkiem przy pracy.

Rządy silnej ręki

? Właśnie zostałam po raz pierwszy zatrudniona na stanowisku kierowniczym. Wiele osób radziło mi, abym od początku przyjęła postawę osoby zdecydowanej i silnej, ponieważ zawsze łatwo jest zrezygnować z surowości. Posłuchałam ich rad, ale mam poważne trudności ze współpracą z pracownikami. Co mogę zrobić, aby naprawić tę sytuację?
C.D.

Idea przekazywania stanowisk kierowniczych zdecydowanym, silnym wojownikom stanowi obrazową reprezentację walki heroicznego menedżera z organizacją-bestią, jej podboju i okazywania łaski jej członkom. Problem polega na tym, że tego rodzaju podejście jest wyjęte żywcem z mitologii zarządzania, a zarządzanie oparte na mitach jest bardzo bliskie zarządzaniu opartemu na błędach.

Gdy zaczynasz pracę w nowej organizacji, nie masz do dyspozycji przynoszącego natychmiastowe efekty, gotowego stylu zarządzania.

W niektórych przypadkach silne, zdecydowane podejście może okazać się właściwe, a być może nawet niezbędne. Jeżeli np. statek szybko napęlnia się wodą, nowy kapitan nie powinien spędzać czasu na zapoznawaniu się z członkami załogi, zakładaniu komitetów i organizowaniu zebrań mających na celu rozpatrywanie kluczowych kwestii lub problemów.

Jeżeli jesteś nowym menedżerem w dziale zatrudniającym wysoce produktywnych, skłonnych do współpracy oraz komunikatywnych pracowników, zrobienie z siebie jednoosobowego menedżerskiego oddziału do zadań specjalnych spowoduje spadek efektywności — zarówno Twojej, jak i całego działu. Nie przypadkiem mówi się, że w różnych sytuacjach należy stosować różne style zarządzania.

Oznacza to, że powinnaś cofnąć się o kilka pól i dokładnie przeanalizować kwestię efektywności Twojego działu jako podmiotu podejmującego działania, a także równie dokładnie przyjrzeć się produktywności, umiejętnościom, interakcjom, motywacji oraz celom Twoich pracowników. Gdy dobrze zrozumiesz, jak funkcjonuje Twój dział, a także jak działają zatrudnione w nim osoby, szanse na osiągnięcie sukcesu kierowniczego znacznie wzrosną.

Jeśli tylko nie masz do czynienia z poważniejszym kryzysem, najlepiej będzie, jeśli zwrócisz znacznie więcej uwagi na dwukierunkową komunikację i słuchanie, propozycje zgłaszane przez pracowników, a także takie aspekty jak „zarządzanie przez spacerowanie” czy wzrost zaufania i szacunku we wzajemnych kontaktach z załogą. To ważne, aby nowy kierownik miał mocne wejście — powinien jednak przede wszystkim wykazać się atutami jako słuchacz i organizator dobrej komunikacji.

Gdy stary wróg jest nowym szefem

? Lubię moją pracę, ale właśnie dowiedziałam się, że współpracowniczką, której nie znoszę, została awansowana na przełożoną. Jest prze-mądrzała, a mnie nie podoba się to, że będę musiała przekazywać jej raporty. Czy powinnam zacząć szukać nowej pracy?
D.F.

Jest zdecydowanie za wcześnie na to, aby myśleć o odejściu. Ponieważ Twoja współpracowniczka została dopiero co awansowana,

jeszcze wiele może się zdarzyć. Może się np. okazać, że jej potrzeba przechwalania się własną inteligencją zmniejszy się, ponieważ teraz ma już upragniony tytuł. Dzięki awansowi Twoja koleżanka może jednak również utwierdzić się w przekonaniu, że jeśli będzie jeszcze bardziej przemyślała, awansuje jeszcze wyżej. A może dojdzie do wniosku, że nie nadaje się na przełożoną?

Najlepiej będzie, jeśli będziesz teraz pracować tak efektywnie i produktywnie, jak to tylko możliwe. Mimo wszystko zakres powierzonych Ci zadań szczególnie się nie zmienił — powinnaś także nadal odczuwać satysfakcję z ich wykonywania.

Gdy oczekujesz problemów z przełożoną, możesz niechcący je powodować. Jeżeli sądzisz, że Twoja przełożona jest osobą trudną, prawdopodobnie dostosowujesz swoje zachowanie i faktycznie dajesz jej okazję do popisania się bardziej kłopotliwymi cechami charakteru. W rzeczywistości możesz tworzyć samospełniające się proroctwo.

Jeżeli jesteś absolutnie przekonana, że współpraca z nową przełożoną nie będzie Ci się układać zbyt dobrze, spróbuj znaleźć jakiś pozytywny kontekst. Spodziewając się udanej współpracy z koleżanką, zwiększasz szanse powodzenia.

O ile Twoja przełożona nie znajduje się na granicy szaleństwa, ucieszy się, że może pracować z tak pozytywnie nastawionym i produktywnym pracownikiem jak Ty. Warto pamiętać, że przez kilka pierwszych tygodni większość czasu będzie prawdopodobnie spędzać na oswojaniu się z nowym stanowiskiem i radzeniu sobie ze sprawiającymi problemy pracownikami oraz sytuacjami.

Po pewnym czasie zorientujesz się, czy wspomniana trudna współpracowniczka zmieniła się w trudną przełożoną. Jeżeli tak się stanie, możesz zacząć się zastanawiać nad innymi działaniami i opcjami realizowanymi zarówno w firmie, jak i poza nią.

Zwolnij



Jestem osobą przyzwyczajoną do ciężkiej pracy, a w swojej obecnej firmie zatrudniłem się kilka miesięcy temu. W zeszłym tygodniu kilku moich współpracowników powiedziało mi, żebym zwolnił, ponieważ kiepsko przy mnie wypadają. Nie mogę uwierzyć, że takie podstawy ciągle istnieją, i naprawdę nie wiem, co mam robić.

H.A.

Na wczesnym etapie rewolucji przemysłowej zostałbyś opisany jako „nadgorliwiec”: pracownik, który wytwarza więcej, niż jego współpracownicy uważają za właściwe. Chociaż Twój kolega z pracy wykazuje się XVIII-wieczną mentalnością, mam nadzieję, że kierownictwo firmy koncentruje się bardziej na XXI wieku, ponieważ w tej sytuacji musisz zwrócić się do swojego kierownika.

Powinieneś porozmawiać z kierownictwem, ponieważ jeżeli powiesz współpracownikom, że zamierzasz nadal pracować w tym tempie, wejdiesz z nimi w konflikt. A jeżeli spełnisz ich życzenia i zwolnisz, wejdiesz w konflikt z samym sobą.

Ważne, abyś w trakcie spotkania z menedżerem zrobił coś więcej, niż tylko poskarżyć się na sytuację. Powinieneś poinformować o faktach związanych z zaistniałą sytuacją, a następnie przedstawić sugestie dotyczące sposobów rozwiązania problemu. Być może np. pewne cechy obecnego systemu motywacyjnego sprawiają, że premiovana jest efektywność indywidualna kosztem efektywności grupowej, a w rezultacie dochodzi do konfliktów. Pamiętając o tym, mógłbyś zaproponować wdrożenie pewnych zachęt związanych z efektywnością działu jako zespołu.

Tak czy inaczej, jeśli chodzi o Twoją własną produktywność, musisz żyć ze sobą w zgodzie. Jeżeli w firmie, w której teraz pracujesz, nie może Ci się to udać, pamiętaj, że jest wiele firm, które są w stanie poradzić sobie z ciężko pracującymi, energicznymi i zmotywowanymi pracownikami.

Przetestuj menedżera

? Ostatnio awansowano mnie na menedżera sprzedaży, a moim pierwszym zadaniem było zatrudnienie osoby, która zajęłaby moje dotychczasowe stanowisko. Mężczyzna, którego zatrudniłem, jest starszy i bardziej doświadczony ode mnie. Osiąga dobre wyniki, ale okazuje mi obojętność i brak szacunku — teraz mam podobne kłopoty z pozostałymi sprzedawcami. Jak mam sobie z tym poradzić? Czy muszę zwrócić się do wyższego kierownictwa?

S.S.

Jesteś uczestnikiem klasycznej gry o nazwie „Przetestuj menedżera”. Jeżeli teraz zwróciłbyś się do wyższego kierownictwa, to tylko po to, aby poinformować przełożonych, że awansowali niewłaściwą

osobę. Masz prawdziwą okazję, aby zademonstrować swoim pracownikom, zwierzchnikom oraz sobie, że dasz radę.

Zastanówmy się najpierw nad tym, jak opisałeś swojego nowego pracownika — jakim zachowaniom odpowiadają etykiety „obojętny” i „nieokazujący szacunku”? Co zrobił, aby zasłużyć sobie na takie metki? Jeżeli tylko Ty masz wrażenie, że Cię ignoruje, może warto trochę się nad sobą zastanowić i sprawdzić, czy martwi Cię jakikolwiek inny aspekt jego zachowania.

Jeżeli jednak uda Ci się sporządzić listę zachowań, które w sposób jasny świadczą o jego braku szacunku oraz obojętności, to powinieś poświęcić się sprawie, która większości menedżerów zajmuje sporo czasu: komunikacji. Umów się z tym pracownikiem na spotkanie, podczas którego przeprowadzisz krótką ocenę jego efektywności.

Możesz je rozpocząć wspominając o swoim zadowoleniu z osiągniętych przez rozmówcę wyników i dodać, że martwisz się kilkoma łatwymi do skorygowania zachowaniami, które obecnie sprawiają nieco trudności. To ważne, abyście koncentrowali się na jego zachowaniach, a nie na nim jako osobie.

Opisz jego budzące wątpliwości działania i uświadom mu problemy, do których doprowadziły. Bardzo uważnie wysłuchaj jego odpowiedzi — będziesz wówczas wiedział, dokąd zmierza. Poinformuj go, że chcesz z nim popracować nad poprawą sytuacji, ale oczekujesz, że opracuje plan naprawczy i zobowiąże się do jego wykonania. Zakończ spotkanie, informując go o swoich pozytywnych oczekiwaniach dotyczących jego efektywności i osiągnięć.

Podobne podejście możesz zastosować w kontaktach z pozostałymi członkami zespołu sprzedaży. Miejmy nadzieję, że zrozumieją, iż wystawianie na próbę osoby, która stawia oceny, nie jest najlepszym pomysłem.

Źle pojęta lojalność



Awansowaliśmy lojalnego pracownika na kierownika, ale on w każdej kwestii wydaje się identyfikować raczej z podwładnymi niż z firmą. Jak sprawić, by zaczął zachowywać się jak menedżer?

C.J.

Chociaż awansując pracowników, na pewno trzeba brać pod uwagę ich lojalność, warto również pamiętać, że zwierzęta domowe też są lojalne, ale nie nagradzamy ich za to awansem na kierowników. Problem polega po części na tym, że zwróciliście zbyt wiele uwagi na lojalność, zapominając o czynnikach, które faktycznie prognozują powodzenie na stanowisku kierowniczym.

Jeżeli naprawdę chcecie się dowiedzieć, czy pracownik faktycznie ma szanse na osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu, zastanówcie się również, czy już wykazuje się zachowaniami charakterystycznymi dla odnoszących sukcesy menedżerów, np. czy w swoim dziale odgrywa rolę lidera. Czy dana osoba wykazuje się szczególną efektywnością, organizując pracę własną i kolegów? Czy można na niej polegać, jeżeli chodzi o zrozumiałą i precyzyjną komunikację (zarówno pisemną, jak i ustną)?

Jeżeli Wasz nowy menedżer nadal identyfikuje się ze „starymi kumplami”, należy się zastanowić nad tym, czy Wasz zespół zarządzający zapewnia mu wystarczające prowadzenie, wsparcie oraz szkolenie. Możliwe, że błędzi, ponieważ powszechnie stosowaną w Waszej firmie taktyką jest rzucanie nowych menedżerów na głęboką wodę w celu sprawdzenia, czy potrafią pływać. Jeśli tak właśnie jest, oznacza to, że nowicjusz postanowił po prostu wrócić do brodzika, w którym zostawił starych przyjaciół.

Pomocne może okazać się również wyjaśnienie mu, jakiego rodzaju zachowań oczekujecie od niego jako od menedżera. Będzie potrzebował informacji zwrotnych związanych z działaniami wpływającymi negatywnie na jego skuteczność, a także konkretnych wskazań dotyczących sposobów radzenia sobie z takimi sytuacjami w przyszłości.

Jeżeli istnieją kluczowe kwestie, w przypadku których gotów jest przyznawać rację raczej pracownikom niż zarządowi, przypomnijcie mu, że jest członkiem zespołu zarządzającego i powinien omawiać takie sprawy z innymi kierownikami. Będzie musiał zrozumieć, że Wasz zespół kierowniczy jest wrażliwy i otwarty na jego pomysły i sugestie, a także przygotowany do podejmowania w razie konieczności szybkich i zdecydowanych działań.

Waszym celem jest zapewnienie mu wszystkich zasobów, których może potrzebować, aby osiągnąć sukces w zarządzaniu. Jeżeli nadal nie będzie potrafił zachowywać się jak menedżer, być może trzeba będzie zastąpić go osobą, która sobie z tym poradzi.

Natychmiastowe oceny

? Właśnie zostałem kierownikiem, a wczoraj powiedziano mi, że w tym miesiącu powinny się odbyć okresowe oceny efektywności kilku moich pracowników. Nie wiem praktycznie nic o ich osiągnięciach. Zastanawiałem się, czy nie przyznać im wszystkim przeciętnych ocen, a następnie wprowadzić poprawki w trakcie następnej sesji ocen. Co o tym myślisz?
E.G.

Jeżeli nie zależy Ci na natychmiastowej utracie wiarygodności jako menedżera, nie oceniaj swoich pracowników pochopnie. Jeżeli zdecydujesz się na przyznanie przeciętnych ocen, Twoje działanie zostanie najprawdopodobniej uznane za niesprawiedliwe, arbitralne i skoncentrowane na rytualnym aspekcie procesu oceny, a nie na jego celach.

Jednym z możliwych wyjątków jest sytuacja, w której na Twoim stanowisku przez jakiś czas był wakat i pracowała na nim osoba zatrudniona tymczasowo lub pełniąca obowiązki kierownika. Jeżeli osoba ta pełniła swoją funkcję co najmniej przez kilka ostatnich miesięcy i nadal pracuje w firmie, powinniście się spotkać i wspólnie przeanalizować efektywność, postępy oraz stopień osiągnięcia celów przez każdego z pracowników. Wspomniana osoba powinna współpracować z Tobą na każdym etapie procesu oceny.

Z innego rodzaju wyjątkiem mamy do czynienia wtedy, gdy firma posiada w wysokim stopniu zorientowany na cele system oceny, w ramach którego wszyscy pracownicy ustalili precyzyjnie określone i mierzalne cele na początku cyklu oceny, a następnie w jego trakcie otrzymywali udokumentowane informacje zwrotne. Jeżeli tak właśnie jest, powinieneś przejrzeć tę dokumentację ze swoim kierownikiem i poprosić go o pomoc w zakresie oceny swoich podwładnych.

Chociaż istnieją inne, ograniczone scenariusze postępowania, w ramach których możesz poważnie zastanowić się nad wystawieniem swoim pracownikom ocen, to jeżeli nie jesteś absolutnie pewien, że będą one odpowiadać prawdzie, postąpisz rozsądniej, jeśli otwarcie poinformujesz ich, że nie masz wystarczającej ilości danych, aby dokonać użytecznej oceny. Powinieneś następnie wyznaczyć im konkretny termin przeprowadzenia kolejnej oceny. W trakcie takiego okresu przejściowego upewnij się, że uprawiasz „zarządzanie przez

spacerowanie”, dbasz o komunikację z pracownikami oraz nieustannie zapewniasz im informacje zwrotne i wskazówki.

Na nowo zatrudnionych menedżerów czyha wiele pułapek, które mogą natychmiast i trwale pogorszyć ich efektywność zawodową. Nie pozwól złapać się w pułapkę formułowania pochopnych ocen!

Czy wszyscy są zadowoleni?

? Jestem menedżerem i właśnie zostałem przeniesiony do innego działu, aby zastąpić kierownika, który został zawieszony. Był bardzo pobłażliwy, a mnie ta cecha jest obca. Już słyszę, że pracownicy nie są tak zadowoleni, jak kiedyś. Co sugerujesz?

R.C.

Jeżeli chodzi o menedżerów, określenie „pobłażliwy” często jest synonimem słowa „nieudolny”. To kierownicy, którzy chcą być kochani przez pracowników i wyobrażają sobie, że najlepszym sposobem na osiągnięcie tego stanu jest pozwolenie podwładnym na robienie tego, co im się podoba. Dział funkcjonuje, ale nikt nie wie, czy robicie postępy, czy się cofacie.

Gdy zarząd zauważy taki problem, zwykle odwołuje menedżera i powołuje jego zastępcę. Jeżeli w dziale od dziewiątej rano do piątej po południu obowiązywały „szczęśliwe godziny”, to całkiem naturalne, że załoga teraz nie jest równie zadowolona — niezależnie od Twojego stylu kierowania.

Jednocześnie powinieneś pamiętać o przeprowadzeniu szybkiej weryfikacji stylu zarządzania. Jeżeli przenosząc się do nowego działu znałeś odpowiedzi na wszystkie pytania (do tego stopnia, że znałeś nawet takie, do których nie sposób wymyślić pytań), spotkasz się z bezprzykładnym oporem — niezależnie od stylu, jakiemu hołdował Twój poprzednik. Ponadto możesz się spodziewać mieszkanki niezadowolenia, rozczarowania oraz (oczywiście) zgryzoty.

Najlepszą taktyką w takiej sytuacji jest upewnienie się, że stale utrzymujesz dwukierunkową komunikację z pracownikami. Jeżeli występują jakieś problemy, które można szybko naprawić, nie wahaj się tego zrobić. Pokaż im, że jesteś komunikatywnym i wrażliwym liderem, który słucha tego, co mają do powiedzenia.

Jeżeli chodzi o zadowolenie, Twoim podstawowym celem jako menedżera nie jest uszczęśliwianie pracowników. Jednocześnie możesz tego dokonać nie zamieniając swojego działu w park rozrywki.

Spróbuj poznać pracowników indywidualnie i popracować z nimi nad sformułowaniem celów, które będą odpowiadać zarówno ich potrzebom, jak i wymaganiom działu. Umiejętnie doradzając pracownikom i doceniając ich wkład, możesz pomóc im stać się bardziej produktywnymi oraz osiągnąć wspomniane cele. Gdy tak się stanie, będą wiedzieć, że dzięki Tobie osiągnęli więcej i są osobami bardziej kompetentnymi oraz efektywnymi. Osiągnięcie tych celów pośrednio uczyni ich również szczęśliwymi. Nie tylko zresztą ich — Ciebie również!

Dziwna porada

? Pracuję u swojego obecnego pracodawcy od niespełna miesiąca. Gdy tylko zostałam zatrudniona, mój kierownik powiedział mi, że jeden z pracowników działu jest trochę dziwny. Pracowałam z tym mężczyzną i nie miałam z nim żadnych problemów, niemniej cały czas myślę o tym, co powiedział menedżer. Jak mam sobie z tym poradzić?
P.L.

Oto, co się dzieje, gdy pracujesz z dziwną osobą. W tym przypadku jednak dziwną osobą jest Twój kierownik.

Menedżer naprawdę nie powinien mówić niczego złego o pracownikach swojego działu — to bezsensowne. Jeżeli ma problem z jednym z pracowników, jest odpowiedzialny za podjęcie działań, które pozwolą mu się z nim uporać. Zestaw właściwych działań może obejmować prowadzenie, doradztwo lub dyscyplinowanie — obmawianie jest jednak niedopuszczalne.

Mówiąc Ci, że Twój kolega jest nieco dziwny, kierownik wpływa na oczekiwania związane z zachowaniem tego mężczyzny. Oznacza to, że będziesz skłonna pomyśleć sobie, że jego działania są dziwne (nawet jeżeli takie nie są). A ponieważ oczekujesz powstania jakichś problemów, Twoje własne działania mogą w istocie stać się przyczyną dziwnego zachowania kolegi.

Miałas już miesiąc, aby zgromadzić dane dotyczące tak zwanego dziwnego zachowania kolegi, a nie zauważyłaś niczego, co mogłoby

stanowić powód do wszczęcia alarmu. Jeżeli wykazywałby się on znaczącą ekscentrycznością, prawdopodobnie już byś zaobserwowała niektóre jej przejawy.

Oznacza to, że powinnaś świadomie postarać się zapomnieć o opisie tej osoby, który przekazał Ci kierownik, i nadal pracować z nią tak, jak pracowałabyś z każdym innym pracownikiem. Postąpisz również rozsądnie, gdy wyrobisz sobie pozytywne oczekiwania dotyczące przyszłej współpracy z tą osobą.

Poważniejszym problemem dla działu pozostaje Twój menedżer. Przekazując Ci uwagę, o której wspomniałaś, wykazał się brakiem niezbędnego kierownikom zrozumienia i wyczucia, a z pewnością nie jest to jedyny obszar, w którym jego umiejętności pozostawiają wiele do życzenia. Oznacza to, że powinnaś przygotować się na więcej przykrych niespodzianek — niektóre z nich mogą być związane bezpośrednio z Tobą.

Gdy masz nad sobą silnego menedżera, zyskujesz prawdziwą szansę, aby zaobserwować, jak zachowuje się kierownik na poziomie, i wiele się od niego nauczyć. Najlepszym pocieszeniem niech będzie dla Ciebie informacja, że teraz można jedynie powiedzieć, iż Twój menedżer być może nauczy się czegoś od Ciebie.

Cienie przeszłości

? Zatrudniłam się dość niedawno, a większość ludzi, z którymi pracuję, jest w firmie już całkiem długo. Problem polega na tym, że oni nieustannie przywołują historie i doświadczenia z przeszłości, a ja nie mogę brać udziału w rozmowach. Jestem tym zmęczona i nie wiem, co mam robić.
E.W.

Masz do czynienia z zachowaniem typowym dla kliki, do której Ty oczywiście nie należysz. Problem polega po części na tym, że każda organizacja ma własną historię, humor, kulturę, a nawet klimat. Niektóre są ciepłe i gościnne, podczas gdy atmosfera w innych przywodzi na myśl epokę lodowcową. Wygląda na to, że Twoja firma znajduje się gdzieś w pobliżu chłodniejszego końca skali.

Doświadczasz również objawów charakterystycznych dla syndromu „nowego”. Początkowo każdy wydaje się wyniosły i nieprzychylny,

ale to może się z czasem zmienić — zwłaszcza gdy poznasz koleżanki i kolegów indywidualnie, a nie jako zespół. Zastanów się, czy nie opłacałoby Ci się poświęcić nieco czasu na zapoznanie się z każdym z pracowników. Z pewnością znajdziesz kilku, którzy zechcą porozmawiać o istotnych zagadnieniach, a także będą zainteresowani tym, co masz do powiedzenia.

To ważne, abyś pamiętała, że takie grupy mają zwykle liderów ustalających styl i standardy, którymi kierują się pozostali członkowie. Jeżeli lider jest otwarty, skłonny do słuchania i wrażliwy na Twoje potrzeby, inni prawdopodobnie zaczną go naśladować. Oznacza to, że opłaca Ci się zidentyfikować lidera (liderkę) i zapoznać się z nim, tak by następnym razem, gdy grupa po raz n-ty zacznie rozpamiętywać jakieś niegdysiejsze niedorzeczności, lider mógł ją trochę pohamować i spróbować włączyć Cię do rozmowy.

Może warto tymczasem poszukać innych nowych pracowników i nawiązać z nimi kontakty? Masz przecież z nimi naprawdę wiele wspólnego!

Zapamiętaj również, jak się teraz czujesz: ostatecznie gdy Ty też zostaniesz kiedyś „wyjadaczem”, może Ci się przydać umiejętność zrozumienia nowo przyjętych pracowników.

A ponieważ klimat panujący w firmie poddaje się zmianom mniej więcej tak łatwo, jak pogoda za oknem, może uda Ci się wraz z niektórymi nowymi pracownikami rozpocząć proces korporacyjnego ocieplenia?

Jeż

? Pracuję na swoim stanowisku od piętnastu lat. W zeszłym roku zatrudniliśmy nowego pracownika o bardzo trudnej osobowości. Skarżyłem się mojemu menedżerowi, że ma trudności z nawiązywaniem współpracy, zgraniem się z resztą zespołu, a czasami bywa skandalicznie niegrzeczny. Gdy ostatni raz widziałem się z menedżerem, powiedział mi, że ten nowy pracownik skarżył się na mnie! Menedżer zasugerował, żebyśmy spotkali się we trzech i omówili sprawę, ale ja nie sądzę, żeby umiejętności mojego kierownika wystarczyły do poprowadzenia takiego spotkania — ponadto nie jestem jedyną osobą, która ma kłopoty z nowo przybyłym. Co robić?

L.I.

U źródeł sytuacji, w której się znalazłeś, leżą zwykle dwa scenariusze. W pierwszym stworzysz wraz z koleżankami i kolegami przyjazną, okazującą wsparcie i skora do współpracy grupę, Twojemu pracodawcy zaś udaje się zatrudnić jednego z tych naprawdę niemożliwych do zniesienia wampirów. Jeżeli sprawy mają się właśnie tak, Twój menedżer może próbować mediacji, arbitrażu albo nawet manipulacji, ale prognozy są raczej kiepskie.

W scenariuszu numer dwa Ty oraz Twoi współpracownicy jesteście nadal przyjaźni, pomocni i skorzy do współpracy, ale tworzycie klikę. Gdy trafiają do Was nowi pracownicy, są odrzucani (no chyba że jakimś cudem uda im się do Was dopasować). Mogą wówczas stać się niechętni do współpracy i niegrzeczni, a także zacząć się na Was skarżyć.

Twoim pierwszym krokiem powinno być udzielenie uczciwej odpowiedzi na pytanie, do którego scenariusza pasuje Wasza sytuacja. Czy działania podejmowane przez Ciebie lub Twoich kolegów i koleżanki stały się przyczyną negatywnych zachowań nowego pracownika, czy raczej wina leży po jego stronie?

Co w takim razie należy zrobić? Powiedz swojemu menedżerowi, że chciałbyś rozwiązać ten problem samodzielnie. Wraz z kilkoma współpracownikami powinieneś spotkać się z nowo zatrudnionym i otwarcie omówić konkretne problematyczne zachowania występujące po obu stronach. Powinniście także wspólnie zobowiązać się do realizowania strategii, która pozwoli Wam na nawiązanie bardziej produktywnej współpracy. Upewnij się również, że Twój menedżer dowie się o porozumieniu, jakie uda Wam się osiągnąć.

Jeżeli problemy będą się utrzymywać, powinieneś omówić je z nowo zatrudnionym, udokumentować je, a następnie spotkać się z kierownikiem. Celem takiego spotkania nie będzie jednak oczyszczenie atmosfery, ale raczej ustalenie przejrzystych standardów, oczekiwań oraz konsekwencji w kontekście udokumentowanych zachowań. Jeżeli nowo przyjęty wyróżni się jako osoba naprawdę niezdolna, Twój kierownik nie będzie miał możliwości przeoczenia takiej postawy.