

Roy Lilley

Jak sobie radzić z trudnymi ludźmi

- ✦ Panuj nad konfliktami
- ✦ Motywuj najbliższych do osiągnięcia lepszych wyników
- ✦ Rozpoznawaj różne typy osobowości
- ✦ Kontroluj agresję u siebie i innych



PLUS **MINISŁOWNICZEK**
polsko-angielsko-niemiecki

one QUICK!
press

Spis treści

O Autorze	7
Wstęp	9
Konwencje użyte w tej książce.....	9
1. Krótki kurs na temat relacji międzyludzkich	11
Trudny? To na pewno nie ja!.....	12
2. Krótki przewodnik po siedmiu klasycznych trudnych typach albo jak zostać ekspertem w czasie potrzebnym na wypicie kawy	15
Rozpoznajesz kogo?.....	15
Najpierw diagnoza.....	24
3. Rodzaje konfliktów i sposoby radzenia sobie z nimi	31
Co to jest konflikt?	31
4. Jak poradzić sobie z szefem, który doprowadza cię do szału	33
Pan Wściekły.....	34
Nigdy nie pozwól, żeby szef widział, że się denerwujesz.....	35
5. Koledzy, których tylko udusić	39
Opętani na punkcie rywalizacji.....	41
Rywale, antagoniści i ataki personalne.....	42
Cicha woda brzegi rwie.....	43

6. Pracownicy, których tylko udusić	45
Uparty czy niezależny?	48
Kiedy duża wskazówka zbliża się do 12	49
Dobry szef nie wsadza nosa w nie swoje sprawy. Ale powinien próbować	50
Metoda kija i marchewki	51
Jakim jesteś szefem?	53
Naprawdę trudni pracownicy	54
7. Urabianie egoisty	55
Jeśli twój szef jest egocentrykiem	55
Jeśli twój pracownik jest egoistą	56
Jeśli twój kolega jest egocentrykiem	56
Znokautować mądrałą	56
8. Radzenie sobie z ludźmi agresywnymi bez użycia przemocy	59
Kiedy agresywny menedżer torpeduje twoje pomysły	60
Kiedy utknąłeś z projektem, który nie ma szans się powieść	60
Kiedy ktoś wbija ci nóż w plecy	61
9. Wysadzić leniucha w powietrze	63
Uzależnieni od zegarka, regulaminu	64
Kiedy blokuje cię leniwy kolega	64
Szef, który się guzdra	65
Jak połknąć słonia?	66
Karygodnie leniwi	66
10. Pobić tyrana jego własną bronią	69
Hałaśliwy dyktator	70
Kiedy nie potrafisz niczego zrobić dobrze	70
Ostatnia deska ratunku	70
Wybuchowy kolega	71
11. Wiecznie niezadowoleni i krytykanci	73
Zimny prysznic	74
Buduj sojusze, pakt, przymierza, koalicje	74
Słowa, których nie chcesz słyszeć	75
Kiedy krytykanci strzelają gola do własnej bramki	75

12. Perfekcyjniści także mogą być utrapieniem	77
Coś dla perfekcjonisty.....	78
Zasady są zasadami.....	78
Szef perfekcjonista.....	79
13. Manipulowanie manipulatorami	81
Jeśli jesteś zmuszony wziąć całą winę na siebie.....	82
Zróbmy interes.....	83
Jeśli jesteś łasy na pochlebstwa.....	84
Kiedy ulegasz pochlebstwom twoich pracowników.....	85
14. Urabianie leniucha	87
Klient wie najlepiej.....	88
15. Jak tam twoje morale?	89
Kiedy masz już dosyć chorych.....	90
Kiedy wszyscy są na L-4.....	91
Kliki, towarzystwa wzajemnej adoracji, sabaty czarownic.....	91
16. Krytykanci i czepialscy	93
Jeśli twój szef jest krytykantem.....	93
Kolega krytykant.....	94
17. Plotka	95
Rada na plotkarzy.....	97
Lepiej zapobiegać niż leczyć.....	98
18. Klient — nasz pan!	99
Radzenie sobie z trudnymi klientami.....	100
Na kiedy to ma być?.....	100
Jak unikać prawdziwych kłopotów?.....	101
Wyjątkowo trudny klient.....	101
Nieustannie przypominaj, jaki jesteś dobry.....	101
Krzykacz.....	102
Kiedy krzykacz wścieka się na obsługę.....	104
Jeśli twojemu pracownikowi puszczaają nerwy.....	104
Kiedy twój szef się wścieknie.....	105
Co go wkurza?.....	105

Jak powinniśmy radzić sobie z niegrzecznymi ludźmi, nie zniżając się do ich poziomu	105
Atak pod maską uprzejmości	106
19. Skargi — wszyscy je uwielbiamy!	107
Sześć kroków do sukcesu	107
20. e-problem@twojaprac	113
21. Przekłęte zebrania	115
Technologia	117
Spotykać się czy nie spotykać?	118
Kogo możesz spotkać na zebraniach	121
Pięć złotych reguł — co zrobić, żeby zebranie było owocne ...	130
22. Jeśli coś się nie zmienia, to zostaje takie samo	133
Cztery elementy zmiany	133
Jak poradzić sobie z trudnymi ludźmi podczas wprowadzania zmian	134
23. Dziesięć kroków do zażegnania konfliktu	139
24. Zakończenie	143

Jak poradzić sobie z szefem, który doprowadza cię do szafu

*Mózg to wspaniały organ: zaczyna działać, kiedy tylko się obudzisz
i przestaje, kiedy tylko dotrzesz do biura.*

Robert Frost

Ludzie awansują i zostają szefami z najróżniejszych powodów. Niektórzy — ponieważ są naprawdę dobrzy w tym, co robią, świetnie radzą sobie z ludźmi i sytuacjami, mają wizję rzeczywistości i z łatwością potrafią przekazywać swoje idee. Taki szef to anioł. Niestety, wielu szefów przypomina raczej upadłe anioły...

- ♦ W firmach o profilu technicznym pracownicy zazwyczaj awansują na szefów ze względu na swoją wiedzę. Gubią się jednak, kiedy chodzi o ludzi.
- ♦ W firmach rodzinnych szefami zostają synowie szefów.
- ♦ W korporacjach Kowalski awansuje, bo akurat nadeszła jego kolej.
- ♦ W niektórych mniej popularnych branżach i instytucjach państwowych na stanowiskach kierowniczych powszechnie spotyka się osoby, które nie mogły znaleźć pracy nigdzie indziej.
- ♦ W środowisku handlowców zdolni pracownicy porzucają to, w czym byli naprawdę dobrzy, by stać się kiepskimi szefami.
- ♦ W firmach, które mają problemy finansowe, szefem może niespodziewanie stać się dobry księgowy.

- ◆ We współczesnych firmach sektora informatycznego szefami zostają ludzie młodzi i niedoświadczeni, rzadko dający sobie radę w sytuacjach kryzysowych.

Czy w takim razie można gdzieś w ogóle znaleźć dobrego szefa? Oczywiście, że tak. Ale warto zwrócić uwagę na fakt, że szefowie nie zawsze awansują dlatego, że się do tego nadają. Bycie w czymś dobrym, posiadanie umiejętności technicznych czy długi staż w danej firmie są często wystarczającym powodem, by mieć własną tabliczkę na drzwiach z napisem „Dyrektor”. Niektórzy z czasem rzeczywiście się wyrabiają, inni za to stają się chodzącym koszmarem.

W głębi duszy każdego kiepskiego szefa czai się głos, który przypomina mu nieustannie, że się do tego nie nadaje. Co wtedy robi kiepski szef? Stara się to sobie jakoś zrekompensować. Usiłuje przezwyciężyć uczucie niepewności, stając się karykaturą własnej wizji dobrego szefa. Skąd jednak ma wiedzieć, co robi dobry szef, skoro nikt nigdy nie przygotował go do zarządzania ludźmi, zajmowania się zasobami ludzkimi? Na własny użytek stwarza więc sobie strategię. Jest arogancki, zaczepny, krzyczy, stosuje manipulację, jest samolubny i niepewny, trudno go zadowolić. Ale bardzo łatwo sobie z nim poradzić!

Najpierw najważniejsze. On jest szefem i w każdej chwili może ci pokazać drzwi. Więc jeśli jesteś przywiązany do swojej wypłaty, pamiętaj — bądź dyplomatą! Pozwól mu czuć, że to on kontroluje sytuację. Nawet jeśli tak nie jest!

Pan Wściekły

Pracujesz dla Pana Wściekłego? Spokojnie. Niech się wścieka. Co z tego, że chce zrobić awanturę? Rzadko trwa to dłużej niż kilka minut. Pozwól mu się zagotować, wybuchnąć i eksplodować. Jesteś bezpieczny tak długo, jak długo nie dasz się sprowokować. Nawet jeśli masz 1000% racji, a za sobą prawo, politykę firmy, Europejski Trybunał Sprawiedliwości i wszystkie anioły w niebie — nie daj się sprowokować.

Sztuka polega na tym, by się ulotnić, dopóki wszystko się nie uspokoi. Najlepiej powiedzieć: *Przykro mi, że tak to pana rozgniewało, ale musimy podejść do tego racjonalnie. Teraz musimy wyjść, ale może*

moglibyśmy wrócić do tego później i przedyskutować? Następnie wyjdź. Cokolwiek będzie mówił — po prostu wyjdź. Nawet jeśli wyda się skruszony, będzie przepraszał, a może nawet wścieknie się jeszcze bardziej — wyjdź. Jeśli to będzie konieczne, powiedz: *Odlóżmy to na razie, a ja może wróciłbym tu za godzinę i przyjrzelibyśmy się temu jeszcze raz?*

Nie daj się sprowokować i nie bierz udziału w awanturze. Miło sobie wyobrazić, że mówisz do szefa: *Ty wredny gadzie, jak ktokolwiek może w ogóle z tobą pracować? Umiesz się tylko wściekać.* Ale wtedy masz już kolejny problem na głowie — gdzie będziesz pracować od przyszłego tygodnia? Dlatego zachowaj spokój i uporaj się z tym na własnych warunkach.

Wskazówka

Bardzo ważną rolę odgrywają w tym kontekście sformułowania oznaczające wspólne działania (słowa takie jak „musimy”, „moglibyśmy”, „przyjrzelibyśmy się” itp.). Wyrażają one twój związek ze zdarzeniami, współdzielą odpowiedzialność za to, co się dzieje, nie pozwalają na wrażenie, że zrzucasz winę na innych. Na pewno pozwolą uniknąć zaognienia sytuacji.

Nigdy nie pozwól, żeby szef widział, że się denerwujesz

Szefowie-tyrani bardzo lubią, kiedy pracownicy pocą się z nerwów — nie daj im tej przyjemności. Cokolwiek będzie się działo:

- ♦ Zachowaj spokój.
- ♦ Nie odszczekuj się.
- ♦ Nie daj się wciągnąć w żadną kłótnię. Nie mów szefowi, jak ma pracować. Tekst w rodzaju: „Wsadź to sobie tam, gdzie słońce nie dochodzi” może być bardzo satysfakcjonujący, ale tylko przez pierwszych 60 sekund. Potem będziesz żałował!
- ♦ Nigdy, przenigdy nie odchodź pod wpływem chwilowego impulsu.

Zastanów się!

Dlaczego miałbyś pozwolić, żeby szef-potwór zrujnował pracę twoich marzeń?

Wskazówka

Załóż się, że to działa...

Ta metoda naprawdę działa. Wiem, że będziesz pewnie wzdychał w czasie czytania, ale proszę, zaufaj mi. To jest jak rada dana przez matkę. Nie jest to ani magia, ani najświeższa nowinka psychologiczna, za to opiera się na sprawdzonych metodach radzenia sobie ze złością i stresem.

Polega ona na tym: odejść (oddal się) z miejsca zdarzenia, kłótni, sprzeczki, awantury. Znajdź jakieś spokojne miejsce i zacznij liczyć wstecz od 20 do 1. Weź głęboki oddech, skoncentruj się i licz: 20, 19, 18, 17, 16, 15, 14, 13, 12, 11, 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1.

Z jakichś powodów liczenie w przód nie sprawdza się tak dobrze. Liczenie wstecz wpływa uspokajająco. Widziałeś kiedykolwiek, jak pracuje hipnotyzer? Zawsze stosuje techniki liczenia wstecz, żeby rozluźnić, zrelaksować swoich pacjentów. Tak naprawdę istnieją pewne uzasadnione psychologicznie powody, dla których akurat liczenie wstecz działa tak dobrze, jednak teraz nie miejsce ani czas na wyjaśnianie. Kiedy następnym razem będziesz miał ochotę zaaplikować komuś lewego sierpowego, spróbuj tej metody, a na pewno pomoże.

Co jeszcze można zrobić, jeśli wszystko inne zawiedzie?

W porządku, więc zrobiłeś wszystko, co mogłeś:

- ◆ Dostarczyłeś wszystko na czas.
- ◆ Nie mogłeś dostarczyć na czas, ale miałeś ku temu poważny powód i uprzedziłeś odpowiednio wcześniej, że dotrzymanie terminu nie będzie możliwe.
- ◆ Publicznie popierałeś swojego wrednego szefa, nigdy nie zachowywałeś się niewłaściwie w jego obecności, nigdy nie sprawiłeś, że wyszedł na głupca (nawet jeśli nim jest).
- ◆ Pracowałeś z szefem, odkryłeś jego słabości i starałeś się nigdy nie nadepnąć mu na odcisk.
- ◆ Nigdy nie dostarczyłeś mu powodów, żeby musiał do ciebie strzelać.

Co dalej? Pora podjąć mediację.

- ◆ Może pomocny będzie dział kadr?
- ◆ Spróbuj zwrócić się o pomoc do starszego pracownika.
- ◆ Możesz nawet spróbować powiedzieć: *Rozumiem, że wszyscy jesteśmy pod dużą presją, i doskonale zdaję sobie sprawę, że codziennie trzeba się zmagać z różnymi problemami. Jednak naprawdę nie wydaje mi się, że może pan ode mnie oczekiwać, że będę znosił takie zachowanie* (żeby nie być gołosłownym, przytocz jakąś konkretną sytuację, która miała miejsce). *Myszę, że musimy znaleźć jakąś wspólną płaszczyznę porozumienia.*

Co jeszcze?

Pamiętaj, że masz tylko jedno życie i nie jest to „jazda próbna”. Jeśli trzeba, to po prostu odejść, rzuć to, zacznij życie na nowo. Jeśli jesteś dobry w tym, co robisz, znajdziesz inną pracę. Zrób to na własne życzenie, na własnych warunkach, we własnym tempie. Nie trzaskaj drzwiami, nie odgrażaj się, po prostu odjedź w spokoju. Jeśli sądzisz, że twoja sprawa nadaje się do sądu pracy, porozmawiaj z prawnikiem. Nie rozpowiadaj znajomym w pracy, że szukasz pracy — coś takiego jak „tajemnica” nie istnieje. I nie martw się — życie jest na to za krótkie!