

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

MUSIMY POGADAĆ. TRUDNE ROZMOWY Z SZEFE

Autor: Lynne Eisaguirre

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-2328-0

Tytuł oryginału: [We Need to Talk Tough Conversations With Your Boss: From Promotions to Resignations](#)

[Tackle Any Topic with Sensitivity and Smarts](#)

Format: A5, stron: 192



Profesjonalne dialogi

- Podejmowanie rozmów na temat podwyżki, awansu i oceny wyników pracy
- Omawianie drażliwych, przykrych i niewygodnych tematów
- Praktyczne scenariusze, ułatwiające profesjonalną wymianę zdań

Niezawodny sposób na szefa

Szczerza i otwarta rozmowa z Twoim przełożonym może nie należeć do najprostszych zadań, z jakimi przyszło Ci się zmierzyć w Twojej karierze zawodowej. Czujesz onieśmienie i stres, tętno rośnie, źrenice się rozszerzają, a ręce wpadają w nieprzyjemny rezonans? Przyda Ci się wsparcie, by zebrać się na odwagę i porozmawiać w końcu z szefem na temat ważnych dla Ciebie spraw. Skorzystaj z pomocy profesjonalnego doradcy.

Ten praktyczny poradnik pokaże Ci, jak z gracją i wdziękiem poruszać się w gąszczu problemów charakterystycznych dla miejsca pracy. Doradzi, jak przeprowadzić każdą, najtrudniejszą nawet rozmowę, bez względu na to, czy dotyczyć ona będzie ewentualnej podwyżki, awansu, dyskryminacji, czy odniesienia się do złej oceny wyników Twojej pracy. Podpowie też, jak rozegrać akcję psychologicznie i jak odkryć, co myśli Twój szef. Dopełnieniem całości są realistyczne scenariusze różnych rodzajów dialogu oraz rady dotyczące rozpoczynania i kończenia rozmów.

Problemy do omówienia

- Wyrażanie niezadowolenia odnośnie warunków pracy i współpracowników.
- Skargi na molestowanie, dyskryminację i stosowanie przemocy.
- Prośby o urlop macierzyński, zwolnienie chorobowe lub inne formy wolnego.
- Reakcje na zwolnienie, redukcję etatów lub postępowanie dyscyplinarne.
- Informowanie o rezygnacji z pracy.
- Oraz wiele innych.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

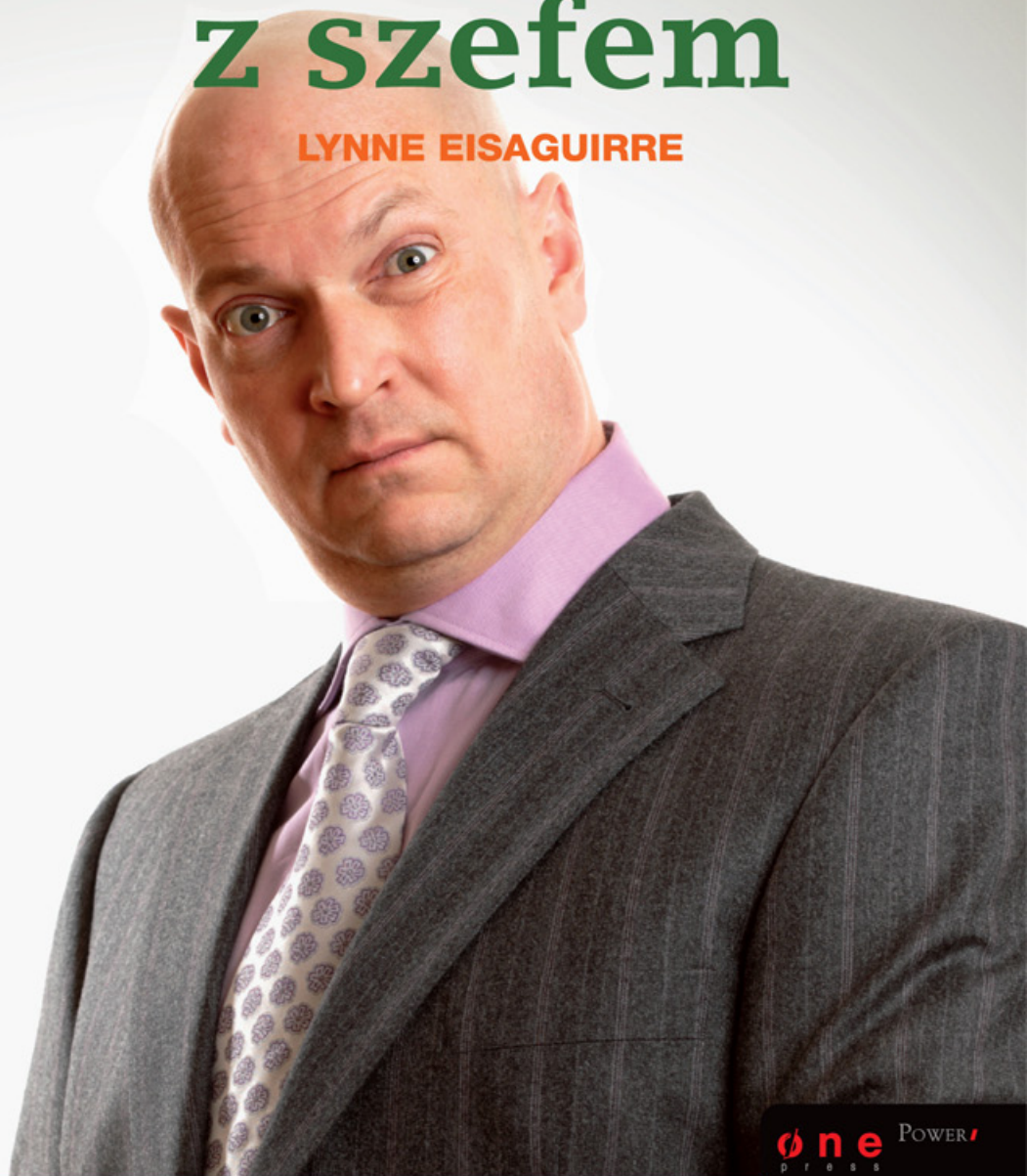
**Musimy
pogadać**

Profesjonalne dialogi

- * Podejmowanie rozmów na temat podwyżki, awansu i oceny wyników pracy
- * Omawianie drażliwych, przykrych i niewygodnych tematów
- * Praktyczne scenariusze ułatwiające profesjonalną wymianę zdań

Trudne rozmowy z szefem

LYNNE EISAGUIRRE



Spis treści

7	Podziękowania
9	Wprowadzenie
15	Rozdział 1. Jak poznać realia swojej pracy
15	Zarządzanie w górę
22	Dlaczego szefowie nie mówią o różnych rzeczach
26	Zadawanie pytań — konkretne pytania, które dają wyniki
33	Rozdział 2. Jak odnieść się do złej oceny wyników
33	Idealny proces oceniania
37	Jak wygląda zła ocena?
44	Odwolywanie się do wyższej instancji
49	Rozdział 3. Jak prosić o podwyżkę, awans lub inne świadczenia
49	Co powiedzieć, a czego nie — więcej pieniędzy
52	Przedstawianie argumentów przemawiających za przyznaniem podwyżki, awansu lub innych świadczeń
53	Podstawy negocjacji

- 55 Poszukiwanie płaszczyzny porozumienia
- 57 Nigdy nie zaszkodzi poprosić

- 63 **Rozdział 4. Jak skarżyć się na molestowanie, dyskryminację, groźby, stosowanie przemocy lub niebezpieczne warunki pracy**
- 63 Mobbing
- 64 Mobbing i dyskryminacja jako działania niezgodne z prawem
- 67 Mobbing i dyskryminacja a wewnętrzna polityka organizacji
- 71 Inne aspekty prawne
- 73 Jak radzić sobie z groźbami i przemocą
- 76 Co powiedzieć, a czego nie mówić

- 83 **Rozdział 5. Jak skarżyć się na ludzi i pracę**
- 83 Skargi na innego pracownika
- 90 Kiedy poskarżyć się szefowi
- 92 Jak skarżyć się szefowi... na szefa
- 95 Jak skarżyć się na pracę

- 99 **Rozdział 6. Jak się dowiedzieć, o co tak naprawdę chodzi**
- 99 Dlaczego powinno Cię to obchodzić
- 104 Wewnętrzna rywalizacja i zdolności społeczne

- 111 **Rozdział 7. Jak dowiedzieć się, co naprawdę myśli Twój szef**
- 111 Jak zadawać trudne pytania z wdziękiem
- 114 Jak się dowiedzieć, co tak naprawdę kryje się w głowie szefa
- 115 Co powiedziałby Twój szef, gdyby mógł
- 119 Jak uniknąć odstawienia na boczny tor
- 119 Jak postępować z niezdecydowanym szefem

127	Rozdział 8. Jak prosić o urlop macierzyński, zwolnienie chorobowe lub inne formy wolnego
128	Znaj swoje prawa
129	Wewnętrzne regulacje firmowe
139	Rozdział 9. Co powiedzieć, gdy grozi Ci zwolnienie
139	Poznaj swoje prawa
140	Zwolnienie
143	Redukcja zatrudnienia
144	Dochodzenie wewnętrzne
146	Co mówić, a czego nie — ogólne zasady
147	Co powiedzieć w konkretnych sytuacjach
150	Kiedy i jak konsultować się z prawnikiem
153	Rozdział 10. Jak powiedzieć szefowi, że odchodzisz
153	Informacja zwrotna przekazywana szefowi
155	Kiedy odejść
157	Gdy wizja odejścia z pracy wywołuje wyrzuty sumienia
158	Co mówić, a czego nie
159	Negocjowanie odprawy
163	Rozdział 11. Jak radzić sobie z emocjami w miejscu pracy
163	Trzeba się pozbierać
164	Jak przetrwać trudne chwile w pracy
177	Czego się spodziewać, gdy dojdzie do sporu prawnego
181	Co mówić, a czego nie
185	Podsumowanie
187	Dodatek A Dodatkowe zasoby
189	Dodatek B Bibliografia

Rozdział 3

Jak prosić o podwyżkę, awans lub inne świadczenia

LARRY PETERSON ZACZĄŁ nalewać sobie trzecią filiżankę kawy, lecz nagle przerwał tę czynność. Stwierdził, że jest wystarczająco podenerwowany. Chciał otrzymać podwyżkę, wiedział jednak, że ze względu na skąpstwo jego szefa nie będzie to łatwe. Mary, jego żona, była właśnie w ciąży z trzecim już dzieckiem, na wszystkich kartach kredytowych wyczerpali limity, sen z powiek spędzał mu także kredyt hipoteczny, oprocentowany według zmiennej stopy, przez który mogli stracić dom. Larry miał poczucie, że zasługuje na podwyżkę — pracował więcej niż ktokolwiek inny i nieustannie przedstawiał nowe pomysły na usprawnienie systemów firmy. Obiecał Mary, że porozmawia z szefem właśnie dzisiaj. Problem polegał jednak na tym, że zupełnie nie wiedział, co ma mu powiedzieć.

Co powiedzieć, a czego nie — więcej pieniędzy

Większość pracowników rozpoczyna rozmowę na temat pieniędzy od tego samego stwierdzenia: „*Potrzebuję więcej pieniędzy! Mam dzieci, dom, raty za samochód, chesne do opłacenia, cokolwiek*”. To poważny błąd.

Nie możesz się koncentrować na tym, czego *potrzebujesz* — powinieneś skupić się na tym, co możesz zaoferować organizacji. Zaczynijmy od poniższych wskazówek:

- Sporządź listę wszystkich swoich sukcesów i osiągnięć, które zapisałeś na swoim koncie od ostatniej podwyżki.
- Jeśli utrzymujesz bliskie relacje z klientami firmy, zapytaj o ich opinię na temat Twojego wkładu w ich obsługę.
- Porozmawiaj ze współpracownikami i menedżerami o tym, w jaki sposób udało Ci się im pomóc. Być może uda Ci się namówić kilka osób do napisania listów polecających.
- Spróbuj ustalić przeciętne wynagrodzenie na podobnych stanowiskach w innych firmach (oczywiście porównuj swoje zarobki z zarobkami w firmach o podobnej wielkości i z tej samej branży).
- Dobrze się przygotuj — jeśli to możliwe, ustal, ile zarabiają inni członkowie Twojej organizacji.

Wiele firm zniechęca swoich pracowników do ujawniania wysokości swojego wynagrodzenia lub wręcz im tego zabrania. Pamiętaj zatem, aby przed rozmową na ten temat sprawdzić, czy Twoja umowa o pracę nie zawiera odpowiednich postanowień w tej kwestii — jeśli umowa zobowiązuje Cię do zachowania milczenia, nie przestrzegając tego zapisu możesz narazić się na przykre konsekwencje.

Dyskryminacja w zakresie podwyżek i awansów

Gdy ustalisz, że inni zarabiają więcej od Ciebie lub zostali awansowani z bliżej nieokreślonych powodów, być może powinieneś rozważyć również inne rozwiązania. Uzależnianie możliwości awansu lub wysokości wynagrodzenia od płci, przynależności rasowej, wieku lub innych tego rodzaju kryteriów jest oczywiście niezgodne z prawem. Mogłoby się wydawać, że do takich sytuacji już dziś nie dochodzi — niestety, nie jest to prawda.

Aby uniknąć zarzutów dotyczących dyskryminacji, pracodawcy powinni przyznawać awanse na podstawie obiektywnych kryteriów — jest to jednak kolejny obszar, w którym często rozmiągają się oni z przepisami prawa.

Dyskryminacja nie musi mieć oczywistego charakteru. Sprawy o dyskryminację na tle rasowym bądź płciowym dotyczą dziś coraz bardziej subtelnych sytuacji. Jeśli dany pracodawca nie dysponuje zestawem obiektywnych kryteriów przyznawania awansów i podwyżek, nawet decyzje w zupełnie błahych kwestiach mogą zostać uznane za dyskryminujące.

Weźmy na przykład sprawę, w której w 1988 roku rozstrzygał Sąd Najwyższy Stanów Zjednoczonych. W 1973 roku pewien bank zatrudnił Clarę Watson, czarnoskórą kobietę. Po trzech latach otrzymała ona awans i rozpoczęła pracę w okienku dla zmotoryzowanych klientów. Po kolejnych czterech latach złożyła podanie o awans na stanowisko kierownika punktów obsługi klienta w lobby banku. Awans otrzymał jednak biały mężczyzna. Clara Watson złożyła podanie o awans na stanowisko kierownika punktów obsługi klientów zmotoryzowanych, stanowisko to przyznano jednak białej kobiecie.

Przez kolejny rok pani Watson zajmowała nieformalne stanowisko asystenta kierownika punktów obsługi klienta w lobby banku. Kiedy jej przełożony zrezygnował z pracy, złożyła podanie o awans na to stanowisko, zostało ono jednak przyznane kobiecie, która dotychczas kierowała punktami obsługi klientów zmotoryzowanych.

Clara Watson złożyła zatem podanie o awans na stanowisko kierownika punktów dla klientów zmotoryzowanych, zostało ono jednak przyznane innej białej kobiecie. Wtedy Clara Watson zaskarżyła bank pod zarzutem dyskryminacji na tle rasowym.

Sąd Najwyższy Stanów Zjednoczonych dokonał rozstrzygnięcia na jej korzyść. Sąd zauważył, że firma nie miała żadnych precyzyjnych, formalnych kryteriów, które uzasadniałyby podejmowane decyzje o awansach. Menedżerowie kierowali się swoimi subiektywnymi opiniami i we własnym zakresie decydowali, kto lepiej nadaje się na dane stanowisko. Takie podejście jest nie tylko niezgodne z prawem, lecz również nie ma większego sensu z biznesowego punktu widzenia.

Postaraj się stwierdzić, czy nie jesteś traktowany inaczej ze względu na takie kryteria jak wiek, płeć, przynależność rasowa czy ciąża. Jeśli dojdiesz do wniosku, że tak jest, powinieneś zwrócić uwagę

swoim przełożonym, by w kwestii awansów i podwyżek traktowali Cię jak każdego innego pracownika. Jeśli odmawia Ci się awansu ze względu na powyższe kryteria, powinieneś złożyć pozew w sprawie o dyskryminację — dalsze informacje na ten temat znajdziesz w rozdziale 4.

Przedstawianie argumentów przemawiających za przyznaniem podwyżki, awansu lub innych świadczeń

Po pierwsze, nie odwołuj się do opinii, wniosków i przypuszczeń. Powinieneś dokumentować wszystkie fakty. Poniżej przedstawiam różnicę między tymi dwoma podejściami:

Wnioski i przypuszczenia	Fakty
<i>Jestem dobrym sprzedawcą.</i>	<i>W zeszłym roku sprzedałem produkty i usługi na łączną kwotę ponad milion złotych.</i>
<i>Ciężko pracuję.</i>	<i>Codziennie jestem w pracy o 7 rano, a wychodzę z biura dopiero o 6 po południu.</i>
<i>Doskonale sprawdzam się w obsłudze klientów.</i>	<i>Otrzymałem trzy listy z pochwałami klientów zadowolonych z mojej obsługi.</i>

Widzisz różnicę? Musisz zbudować swój wywód dokładnie tak, jakbyś występował przed sądem, a więc na podstawie faktów, przykładów i zeznań osób trzecich. Opinie, wnioski i pogłoski na nic się tu nie zdadzą.

Jeśli możesz przedstawić wyniki swojej pracy w postaci liczb, powinieneś wykorzystać tę możliwość, formułując uzasadnienie dla swojej prośby o podwyżkę — chodzi o takie dane, jak: przepracowane godziny lub godziny naliczone klientom, wartość dokonanej sprzedaży, listy od zadowolonych klientów czy otrzymane nagrody.

Jeśli natomiast Twoja praca ma bardziej subiektywny charakter, powinieneś szukać innych argumentów przemawiających na Twoją korzyść — mogą to być na przykład pozytywne opinie innych menedżerów, klientów lub współpracowników.

Najpierw zbierz argumenty, a dopiero potem proś. Podczas rozmowy z szefem prawdopodobnie okaże się, że nie obędzie się bez negocjacji.

Podstawy negocjacji

Podstawowym aspektem skutecznych negocjacji jest pytanie *dla czego?*. Dlaczego chcesz tego, o co prosisz i dlaczego druga strona chce tego, czego chce? Osobiście jestem zwolenniczką klasycznej koncepcji negocjacji interesów — chodzi głównie o to, by stwierdzić, jaki jest główny powód, dla którego ktoś czegoś chce lub czegoś nie chce. Nie należy akceptować pierwszego lepszego powodu, jaki przedstawia druga strona.

Weźmy najprostszy przykład negocjacji w sprawie podwyżki — Ty chcesz podwyżkę, a Twój szef nie chce Ci jej dać. Pat, prawda?

Do sytuacji patowej dochodzi tylko wówczas, gdy nie zostanie zadane podstawowe pytanie: „dlaczego?”.

Skoncentrujmy się na chwilę na klasycznym przykładzie dwóch siostr i pomarańczy. Dwie siostry żyją w domu znacznie oddalonym od najbliższego sklepu spożywczego i obie chcą zjeść jedyną pomarańczę, jaką mają. Przez cały czas wymieniają się tymi samymi stwierdzeniami: „Chcę pomarańczę”, „Nie, to ja ją chcę”, „Nie, ja chcę tę pomarańczę”. W tego rodzaju negocjacjach nie pada jednak odpowiedź na podstawowe pytanie: *dlaczego?*. Niestety, sytuacja wygląda tak samo w przypadku większości sesji negocjacyjnych.

Pojawia się zatem pytanie: dlaczego ktoś może chcieć pomarańczę? Być może zależy mu na skórcie do przygotowania jakiejś potrawy, być może potrzebuje soku do upieczenia ciasta lub — jeśli jest fanem pomysłów Marthy Stewart — chce wetknąć w nią goździki i powiesić w szafie. Dopóki dwie siostry z naszego przykładu będą obstawać przy swoich *stanowiskach* (stwierdzenie, że obie chcą pomarańczę), zamiast bronić swoich *interesów* (powodów, dla których chcą pomarańczę), o rozwiązaniu problemu raczej nie może być mowy. Jeśli jednak obie odpowiedzą na pytanie, dlaczego chcą pomarańczę, być może obu uda się zaspokoić własne potrzeby.

W kwestii podwyżek na przykład ważne jest nie tylko to, że w tym roku szef nie ma możliwości ich przyznawania, lecz również to, dlaczego tak jest. Twój przełożony może podnosić argument, że w jego tegorocznym budżecie nie przewidziano środków na wzrost wynagrodzeń — być może jednak w innych budżetach znajdują się pieniądze, które mogłyby zostać przyznane Twojemu działowi. Niewykluczone również, że Twoja podwyżka może zostać rozłożona na raty — część otrzymasz w tym roku, a część w przyszłym.

Czy są jeszcze jakieś powody, dla których szef może nie chcieć przyznać Ci podwyżki? Może obawia się, że gdy dostaniesz większą pensję, zaczniesz o tym rozpowiadać wszystkim i w rezultacie inni również zaczną domagać się podwyżek. Być może Twój szef nie wie, że w zamian za wyższe wynagrodzenie zgodziłbyś się na dłuższe godziny pracy i dzięki temu generowałbyś wyższe dochody ze sprzedaży produktów firmy.

Wyobraź sobie, że jesteś detektywem — odrzuć powierzchowne stwierdzenia i doszukuj się ukrytych powodów. W trakcie rozmowy z szefem nieustannie pytaj, *dla czego* myśli to, co myśli (oczywiście z zachowaniem należnego mu szacunku). Poproś go, by przedstawił swoje argumenty. Zapytaj, czy rozważał alternatywne rozwiązania zaistniałych problemów. Zapytaj, kiedy zaczął myśleć w ten sposób. Konsekwentne zadawanie pytań pozwoli Ci w końcu dotrzeć do sedna sprawy — a wówczas będzie Ci łatwiej szukać rozwiązań alternatywnych, zdolnych zaspokoić oczekiwania obu stron.

Jak już wspominałam wcześniej, swoich powodów nie powinieś przedstawiać w kontekście potrzeb („Szefie, potrzebna mi podwyżka”). Zdecydowanie powinieś jednak mówić o tym, dlaczego na podwyżkę zasługujesz.

Poszukiwanie płaszczyzny porozumienia

Powinieś starać się znaleźć płaszczyznę porozumienia z przełożonym. Musisz znaleźć sposób na takie ujęcie problemu i jego rozwiązania, które pozwoli zaspokoić zarówno potrzeby Twojego szefa, jak i Twoje.

Uzyskiwanie awansu

W dzisiejszych czasach w wielu organizacjach coraz trudniej jest o awans. Co o tym decyduje? W wielu firmach górne poziomy organizacyjnej hierarchii pełne są przedstawicieli powojennego wyżu, którzy z powodów finansowych opóźniają swoje przejście na emeryturę. W ten sposób tworzą się zatory, które bardzo trudno jest rozbić. Czasami awans nie jest Ci pisany i Twój szef ma naprawdę niewiele do powiedzenia w tej kwestii.

Jeśli zmagasz się z tym problemem w swoim miejscu pracy, być może powinieś poszukać sobie innej pracy lub dążyć do przeniesienia się do innego działu. W ten sposób możesz zaspokoić swoje potrzeby związane z poziomem stymulacji indywidualnej lub życiem towarzyskim, nawet jeśli stanowisko nie będzie nazywać się tak, jak sobie wymarzyłeś.

Uzyskiwanie innych świadczeń

Zamiast ubiegać się o awans, możesz również starać się o szanse rozwoju zawodowego — na przykład o to, by szef wysyłał Cię na szkolenia. W długim okresie nabywanie nowych umiejętności może okazać się korzystniejsze niż awans czy podwyżka. Poproś o przydzielenie do zespołu, w którym będziesz mógł nauczyć się czegoś

nowego. Poproś o możliwość pracy z klientami przy najbardziej innowacyjnych projektach. Poproś o przyznanie środków na szkolenia i uczęszczaj na seminaria poświęcone nowym dla Ciebie zagadnieniom.

Jeżeli uznasz, że na awans nie masz żadnych szans, możesz poprosić na przykład o przydzielenie mentora. Idź do działu HR i przedstaw swoją prośbę — osoby zarządzające kadrami mają w tej kwestii spore doświadczenie i na pewno znajdą kogoś odpowiedniego dla Ciebie. Jeśli będziesz umiejętnie budował relacje z mentorem, zyskasz sobie bezcennego sojusznika nawet na cały okres Twojej kariery zawodowej.

Gdy Twój szef przychylił się do Twojej argumentacji i również jest zdania, że zasłużyłeś sobie na awans, jednak nie może Ci go dać ze względów finansowych lub kompetencyjnych, możesz poprosić w zamian o elastyczny czas pracy lub możliwość wykonywania części zadań w domu. Jeśli telepraca w pełnym wymiarze nie wchodzi w grę, być może uda Ci się wynegocjować choć jeden lub dwa dni.

W długim okresie wszystkie te możliwości mogą być warte zdecydowanie więcej niż zwykła podwyżka lub awans.

Czasami będziesz musiał twardo negocjować warunki odbywania szkoleń. Może się zdarzyć, że budżet na konferencje organizowane w egzotycznych zakątkach świata jest w danym roku ograniczony, nie oznacza to jednak, że nie pozwala na udział w szkoleniach organizowanych na miejscu lub korzystanie z internetowych programów szkoleniowych. Nie upieraj się przy jednym rozwiązaniu Twoich problemów szkoleniowych. Przygotuj sobie kilka alternatyw — czasami będziesz musiał zrezygnować z tej opcji, która odpowiadałaby Ci najbardziej. Możesz na przykład zaproponować, że z własnej kieszeni pokryjesz koszty podróży lub wykorzystasz w tym celu zbierane punkty lojalnościowe linii lotniczych, a firma zapłaci tylko za samo szkolenie.

Nigdy nie zaszkodzi poprosić

Prowadząc zajęcia ze studentami prawa, starałam się im wpoić, że podstawową zasadą praktyki prawniczej jest: *Nigdy nie zaszkodzi poprosić*.

Jaka jest odpowiedź na pytania, które często zadawałam studentom: *Czy możemy spisać tę umowę inaczej?*, *Czy mogę dostać więcej czasu na sporządzenie tego dokumentu?*, *Czy w tej sprawie możemy zawrzeć ugodę?*, *Czy mój klient może liczyć na większe pieniądze?*.

Na moich zajęciach odpowiedź *Nigdy nie zaszkodzi poprosić* była zawsze odpowiedzią poprawną. Czasami trzeba formułować prośby kilkakrotnie i nie poddawać się dopóty, dopóki nie dostanie się tego, na co się zasługuje.

Oczywiście prosić powinienś w sposób dyplomatyczny i z uśmiechem na ustach, abyś nie został odebrany jako natręt. Pamiętaj jednak, że wytrwałość się opłaca. W większości sytuacji nie masz nic do stracenia, możesz więc prosić śmiało.

Jedna z moich klientek od dawna chciała się przenieść ze stanowiska w dziale HR do pracy w konsultingu wewnętrznym, w jej firmie nie było jednak takiego stanowiska. Poradziłam jej, aby się dobrze zastanowiła, czego tak naprawdę chce oraz by odegrała scenkę rozmowy z przełożonym w celu zidentyfikowania różnych potencjalnych rozwiązań. W końcu moja klientka zebrała się na odwagę, by przedstawić swoje pomysły szefowi, lecz następnie się zniechęciła, gdy jej propozycja została odrzucona. Przyjrzałam się wówczas tej propozycji i przedstawiłam kilka swoich sugestii, takich jak bardziej szczegółowy opis struktury nowego stanowiska. Po kilku miesiącach moja klientka poszła do przełożonego ze zmodyfikowaną propozycją utworzenia nowego stanowiska.

Tym razem szef powiedział „tak”. Obecnie moja klientka spełnia się zawodowo w roli konsultanta wewnętrznego, który służy swoimi umiejętnościami wszystkim osobom zainteresowanym arbitrażem. Nie musi już ślęczeć nad nużącymi procesami w dziale HR, które zdążyła szczerze znienawidzić.

W większości przypadków prosząc, niczym nie ryzykujesz. Jeśli usłyszysz odpowiedź odmowną, powinieneś prosić o coś innego. Bardzo często szefowi jest przykro, że musiał Ci odmówić, w związku z czym będzie bardziej skłonny przyznać Ci w zamian inne świadczenie.

Gdy pójdziesz prosić o awans, powinieneś być przygotowany na przedstawienie kilku innych propozycji na wypadek, gdybyś miał awansu nie dostać — jeśli szef Ci odmówi, będziesz gotowy do złożenia kolejnej prośby. Prędzej czy później przełożony przystanie na którąś z Twoich propozycji. Zrobi to chociażby po to, żeby w końcu się Ciebie pozbyć.

“Musimy
pogadać”

Przez cały czas powinieneś oczywiście trzymać nerwy na wodzy i nie dać się stresowi, jaki zawsze towarzyszy negocjacjom i konfliktowi. Dla wielu osób naprawdę nie jest to łatwe. Większość z nas stara się za wszelką cenę unikać konfliktów, tymczasem prowadzenie tego rodzaju rozmów wymaga postrzegania konfliktu jako okazji do wprowadzenia zmian. Pisałam o tym w mojej książce zatytułowanej *The Power of a Good Fight*.

Odmień konflikt

Większość ludzi postrzega konflikt jako przejaw patologii, jako coś, czego trzeba unikać. Jeśli uda Ci się dostrzec, że konflikt może prowadzić do innowacji i większej kreatywności, zyskasz znaczną przewagę. W jaki sposób odmienić konflikt? Z moich doświadczeń jako prawnika procesowego, mediatora i konsultanta wynika, że w tym celu potrzebne są trzy czynniki: odpowiednie podejście, umiejętności i cel.

Musisz zmienić swoje podejście do konfliktu. Zamiast postrzegać konflikt jako problem, którego należy unikać, spróbuj dostrzec w nim szansę wypracowania rozwiązań bardziej kreatywnych niż te, które powstałyby na skutek unikania problemu. Co prawda prowadzenie konstruktywnych rozmów i konsekwentne brnięcie w sytuację konfliktową nie jest łatwe ani przyjemne, jednak rezultaty takiego podejścia mogą być naprawdę zaskakujące i, co ważniejsze, niemożliwe do osiągnięcia bez konfliktu.

Musisz wykształcić kluczowe umiejętności. Większość ludzi jest przekonanych, że potrafi nauczyć się obsługi komputera, gotowania czy posługiwania się nawigacją samochodową GPS, a mimo to nie próbują nawet nabywać umiejętności w zakresie radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych. Moim zdaniem konflikt to nic innego jak negocjacje — jedyna różnica polega na tym, że nie zdajemy sobie sprawy z tego, że w nich uczestniczymy. Kiedy podejmiemy już świadomą decyzję o przystąpieniu do negocjacji w ramach konfliktu, pozostaje jedynie rozwinąć swoje umiejętności w tym zakresie. Na rynku nie brakuje książek, seminariów i stron internetowych poświęconych negocjacjom (w tym moich!) — wykorzystaj te źródła, by się rozwijać.

Aby wyjść z konfliktu obronną ręką, musisz mieć cel. Skuteczne zabieganie o swoje interesy w rozmowach, które rodzą konflikty lub mogą je rodzić, jest trudne i męczące. Dlatego dobrze jest skoncentrować się na jakimś wyższym celu, który przyświeca naszej pracy i naszemu życiu, ponieważ dzięki niemu łatwiej nam będzie energicznie dążyć do sukcesu. Bez poczucia misji tego rodzaju dyskusja może być dla nas naprawdę wyczerpująca.

Jeśli zatem starasz się właśnie o podwyżkę, awans lub dowolne inne świadczenie, o które nie jest tak łatwo, skoncentruj się na ostatecznym rezultacie i pamiętaj, że wszystko zależy od trzech czynników: podejścia, umiejętności i celu.

Przykładowa rozmowa

*“Musimy
pogadać”*

LARRY: Panie Sknero, chciałbym z panem porozmawiać. Czy ma pan teraz chwilkę czasu?

PAN SKNERA: Owszem, mam.

LARRY: Chciałbym porozmawiać o postępach, jakie poczyniłem w tej firmie. Jestem dumny ze swoich osiągnięć w ramach projektu XYZ, wiem również, że klienci są bardzo zadowoleni. Mam ze sobą kopię listu, jaki wysłał do pana Kierownika Wyższego Szczebla. W tym miesiącu udało mi się również naliczyć naszym klientom aż dwieście godzin. Moje bieżące wynagrodzenie wydaje się być niższe od standardów rynkowych (tu padają konkretne liczby, Larry się przygotował — większość szefów ma świadomość, że jeśli nie zaoferują konkurencyjnego wynagrodzenia, nie uda im się zatrzymać najlepszych pracowników; oczywiście nie muszą być to najwyższe stawki w całej branży, powinny jednak mieścić się w rynkowej normie). Mam również wrażenie, że moja praca jest warta dla tej firmy więcej. Dlatego prosiłbym o przyznanie mi podwyżki w wysokości 20 procent.

PAN SKNERA: Poważnie? Nie wiedziałem, że nasze pensje są aż tak niekonkurencyjne. Rzucę okiem na te liczby i porozmawiam z działem HR. Hm... oni mogą robić problemy.

LARRY: Dlaczego?

PAN SKNERA: Są przywiązani do utrzymywania określonych widełek wynagrodzeń na stanowiskach z tego samego poziomu, więc mogą się buntować przed przyznaniem ci podwyżki, w wyniku której twoja pensja znacząco różniłaby się od wynagrodzenia wypłacanego pozostałym pracownikom na podobnych stanowiskach.

LARRY: Zastanawiałem się już, co z tym zrobić (Larry znów jest przygotowany). Może jednak udałoby się przenieść moje wynagrodzenie o jeden poziom, na przykład zmieniając nazwę mojego stanowiska — zamiast zajmować się obsługą klienta, mógłbym teraz pracować w obsłudze klienta kluczowego. Ponadto bardzo chętnie będę zostawał po godzinach i przejmę od pana część papierkowej roboty związanej z finalizacją transakcji.

PAN SKNERA: Wow, to naprawdę ciekawa propozycja z twojej strony. Przecież wiesz, jak bardzo nienawidzę wszelkich papierów. Jutro dam Ci znać, co udało mi się załatwić.

Komunikacja z szefem — czego NIE NALEŻY robić	Komunikacja z szefem — co NALEŻY robić
<i>Mów o tym, czego potrzebujesz.</i>	<i>Mów o tym, co dajesz od siebie.</i>
<i>Idź na rozmowę nieprzygotowany.</i>	<i>Przygotuj się.</i>
<i>Poprzedstawaj na pierwszej odpowiedzi, jaką usłyszysz.</i>	<i>Naucz się negocjować.</i>
<i>Gódź się na dyskryminację.</i>	<i>Zapoznaj się z przepisami prawa pracy.</i>
<i>Obawiaj się prosić.</i>	<i>Proś.</i>