one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

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

Zarządzanie szefem

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut
ISBN: 978-83-246-1534-6
Tytuł oryginału: Manage Your Boss (Steps to Success)
Format: 115x170, stron: 112

Nie radzisz sobie z szefem? Zmień to!

- Stawiaj na asertywność i pewność siebie
- Pokazuj się zawsze od najlepszej strony
- Naucz się pozytywnie wpływać na swojego szefa

Praca z szefem: instrukcja w kieszeni

Wypracowanie korzystnych relacji z szefem to zadanie niełatwe i wymagające działań długofalowych. Należy zacząć od podstaw, czyli pracy nad własnym pozytywnym wizerunkiem. Warto opanować zasady skutecznej komunikacji, w tym również język ciała. Zainteresuj się sprawdzonymi technikami wywierania wpływu. Jeśli masz do czynienia z konfliktem osobowości, zadbaj, by potencjalne problemy nie wpłynęły niekorzystnie na Twoją pracę i osiągnięcia. Stawiaj na profesjonalizm.

Zadania do wykonania

- Naucz się rozwiązywać konflikty z przełożonym.
- Zadbaj o efektywną organizację swojego czasu.
- Sprawdź, jak delegować poszczególne zadania w górę.
- Skorzystaj ze współpracy z doświadczonym mentorem.
- Niech relacje z szefem zawsze działają na Twoją korzyść.

Książki z serii **Kariera w kieszeni** powstały z myślą o zapracowanych ludziach na każdym szczeblu kariery. Pomogą Ci rozwinąć te umiejętności, dzięki którym Twoje życie zawodowe nabierze prawdziwego rozmachu. Zbuduj doskonałe relacje ze swoim szefem, korzystając z cennych i praktycznych wskazówek specjalistów.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Jak dobrze radzisz sobie z szefem? 4

1 Asertywna komunikacja w miejscu pracy 8

2 Kształtowanie umiejętności oddziaływania na innych 20

3 Zadbaj o organizację własnego czasu 31

4 Delegowanie w górę 45

5 Jak radzić sobie z konfliktem osobowości 55

6 Współpraca z młodszym szefem 68

7 Praca z mentorem 79

8 Daj sobie szansę na awans 90

Literatura uzupełniająca 104

2 Kształtowanie umiejętności oddziaływania na innych

Organizacje odchodzą dziś od modelu hierarchicznego i kładą coraz większy nacisk na współpracę. W związku z tym relacje między pracownikami firmy w większym stopniu opierają się na oddziaływaniu i perswazji niż na władzy i zwierzchności. Wiesz już, jak pracować nad kształtowaniem postaw asertywnych, nadszedł więc czas, by skupić się nad umiejętnością oddziaływania na innych. Jeśli uda Ci się posiąść tę umiejętność, wykonasz kolejny ważny krok w kierunku budowania efektywnych relacji zawodowych z Twoim szefem.

Umiejętności wywierania wpływu i przekonywania należą do kategorii kompetencji typowo „ludzkich". Zamiast mówić komuś, co Twoim zdaniem powinien zrobić, musisz spróbować zrozumieć jego myśli, przekonania i motywację — zrozumienie to klucz do oddziaływania na ludzi. Musisz zrozumieć drugą osobę, żeby wiedzieć, w jaki sposób możesz przekonać ją do podjęcia działań, na których Ci zależy. Wywieranie wpływu na ludzi to wyrafinowana i nietypowa forma komunikacji. Być może uważasz, że stosowanie tej formy komunikacji jest niedopuszczalne w stosunkach między szefem i jego przełożonym. Tymczasem prawda jest taka, że posługujemy się perswazją o wiele częściej,

niż nam się wydaje. Aby rozwijać umiejętności wywierania wpływu i przekonywania, trzeba najpierw uświadomić sobie własne instynktowne zachowania. To pozwoli skuteczniej oddziaływać na innych.

Krok pierwszy: Szukaj w pierwszej kolejności rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron

Jeśli rozpoczynasz negocjacje z przekonaniem, że albo wygrasz, albo przegrasz, sam stawiasz się na straconej pozycji: albo będziesz mało elastyczny i nie będziesz chciał się zgodzić na żaden kompromis, albo zbyt szybko się poddasz i pozwolisz drugiej stronie wziąć wszystko. Możliwość wywierania wpływu na szefa (lub dowolnego innego współpracownika) powinieneś postrzegać jako okazję do zaangażowania się w relację z osobą, która będzie wspierać Twoje dążenia do osiągnięcia rezultatu satysfakcjonującego wszystkie strony. Podchodząc do negocjacji z takim nastawieniem, zwiększasz swoje szanse na kompromis i współpracę, a zatem także szanse na wypracowanie korzystnego porozumienia.

WAŻNA WSKAZÓWKA

Nie trzeba mieć władzy nad drugą osobą, aby skutecznie wywierać na nią wpływ. Co więcej, wywieranie wpływu z pozycji zwierzchnika mogłoby zostać potraktowane jako mobbing.

O skutecznym wywieraniu wpływu można mówić wówczas, gdy obie strony interakcji otrzymują to, na czym im zależy. Jeśli angażując się w dyskusję, będziesz myśleć o poszukiwaniu rozwiązania satysfakcjonującego dla wszystkich stron, szybko się przekonasz, że masz o wiele większe możliwości oddziaływania na ludzi, niż Ci się kiedykolwiek wydawało.

Krok drugi: Przygotuj grunt

- ✓ Zapoznaj się z sytuacją i jednoznacznie zdefiniuj pożądane rezultaty.
- ✓ Dobrze się przygotuj — upewnij się, że zebrałeś wszystkie niezbędne informacje i że w trakcie rozmowy nic Cię nie zaskoczy.
- ✓ Zanim podejmiesz próbę oddziaływania na innych, zapoznaj się z poglądami wszystkich zainteresowanych stron. Poinformuj wszystkich o swoim zdaniu i wybadaj, czy ktoś jest gotów Cię poprzeć. Jeśli Twoja opinia będzie budzić poważne wątpliwości rozmówców, będziesz miał możliwość zmodyfikowania swojego stanowiska.
- ✓ Upewnij się, że komunikacja będzie przebiegać w odpowiednich warunkach — oddziaływanie na szefa w miejscu publicznym to zdecydowanie nie najlepszy pomysł. Szef może się obawiać utraty wizerunku, a wtedy nie będziesz mógł liczyć na jego zrozumienie i elastyczne podejście do Twojej propozycji.
- ✓ Wyjaśnij powody, dla których zdecydowałeś się przeprowadzić rozmowę, i wskaż wszystkie kwestie,

w których Twoim zdaniem jesteście zgodni. Upewnij się, że prawidłowo interpretujesz zaistniałą sytuację — jeśli tak nie jest, ryzykujesz skuteczność całej swojej strategii wywierania wpływu.

- ✓ Wyjaśnij rozmówcy, jakiego rezultatu się spodziewasz po Waszej rozmowie. W trakcie przygotowań do rozmowy opracuj kilka opcji kompromisu — nie można wykluczyć, że będziesz musiał zrewidować swoje oczekiwania.
- ✓ Podkreślaj, że dążysz do osiągnięcia rezultatów korzystnych dla wszystkich stron, i upewnij się, że niczego nie pominąłeś.

WAŻNA WSKAZÓWKA

Jeżeli chodzi o wywieranie wpływu, nie ma rozwiązań uniwersalnych. Musisz wczuć się w sytuację drugiej strony i postarać się zaspokoić jej potrzeby. To równie ważne jak zaspokojenie własnych oczekiwań. Czasami trzeba odsunąć na bok własne motywacje — są sytuacje, w których ważniejsze jest okazywanie drugiej osobie zrozumienia dla jej potrzeb.

Krok trzeci: Komunikuj się asertywnie

Asertywna komunikacja pozwala osiągać rezultaty korzystne dla wszystkich stron. Dzięki asertywnej postawie wszystkie strony rozgrywki zachowują jednakową wiarygodność

— to pomaga budować wzajemny szacunek i zaufanie. Fundamentem asertywnego języka są zdania w pierwszej osobie liczby pojedynczej. Korzystanie z takiego języka jest wyrazem gotowości do wzięcia odpowiedzialności za własne poglądy i odczucia.

Okaż szefowi nieco empatii i daj mu do zrozumienia, że rozumiesz jego punkt widzenia. Jeśli jest to dla Ciebie trudne, wyobraź sobie, że jesteś własnym szefem i uczestniczysz w danej rozmowie jako on. Jakie to uczucie, odbierać wypowiadane przez Ciebie słowa? Jak to jest być podmiotem stosowanych przez Ciebie metod i technik? Czy zachowujesz się rozważnie i z szacunkiem? Czujesz dyskomfort, wcielając się w rolę szefa — ten dyskomfort jest prawdopodobnie jego udziałem.

Powinieneś aktywnie słuchać, co Twój szef ma do powiedzenia. Warto również obserwować jego mowę ciała, ponieważ na tej podstawie można wywnioskować, jakie są odczucia szefa w związku z prowadzoną właśnie rozmową. Jeśli masz wrażenie, że Twoje propozycje napotykają na opór, wykonaj krok w tył i daj szefowi trochę miejsca na refleksję. Dążenie do nieustannych sukcesów jest niewątpliwie kuszące, czasami jednak skuteczne wywieranie wpływu jest również kwestią cierpliwości.

Krok czwarty: Stosuj różne techniki wywierania wpływu

Poniżej omówionych zostało kilka najpopularniejszych technik wywierania wpływu. Niektóre z nich możesz uznać za przydatne, innych lepiej unikać.

- **Logiczna argumentacja.** Istotą tego podejścia jest przedstawianie racjonalnych i logicznych argumentów przemawiających na korzyść Twojego stanowiska. Technika ta jest skuteczna względem osób o zacięciu intelektualnym. W związku z powyższym nie zawsze sprawdza się przy dużym napięciu emocjonalnym, ponieważ w takiej sytuacji górę biorą zwykle wartości i przekonania.
- **Inspirowanie.** Czasami warto roztoczyć przed szefem całościową wizję pożądanych rezultatów. Na taką formę wywierania wpływu podatne są często osoby, które w swoim życiu kierują się wizjami i strategiami i które lubią wizualizować sobie cele, do których dążą.
- **Nawiązywanie szczerych, przyjaznych stosunków.** Możesz spróbować odgadnąć uczucia szefa. Jeżeli Ci się to uda, będziesz mógł się do nich odwoływać. W takiej atmosferze dużo łatwiej jest budować wzajemne relacje oparte na współpracy. Takie podejście okaże się skuteczne, jeżeli Ty i Twój szef jesteście zdolni do okazania sobie empatii i wzajemnego zrozumienia. Jeśli jednak pomylisz się co do jego uczuć i motywacji, strategia ta może prowadzić do katastrofy!
- **Wymiana przysług.** „Zrób to dla mnie, a ja zrobię dla Ciebie coś innego". Tego rodzaju negocjacje mogą zdziałać cuda. Zanim się jednak do czegoś zobowiążesz, upewnij się, że jesteś w stanie dotrzymać danego słowa. Następnie musisz zrobić wszystko, by wywiązać się z podjętych zobowiązań.
- **Kompromis.** Zawsze można też próbować spotkać się z drugą stroną w połowie drogi. Być może uda Ci się wypracować kompromis, który pozwoli Ci zaspokoić własne

potrzeby. Stosując tę metodę, musisz uważać, by w trakcie wypracowywania kompromisu nie oddać zbyt wiele.

- **Ustępstwo.** Twoje ustępstwo to zysk drugiej strony. Warto jednak pamiętać, że jeśli dziś ustąpisz, możesz się w przyszłości domagać oddania podobnej przysługi.
- **Szantaż lub groźby.** „Jeśli tego nie zrobisz, konsekwencje będą bardzo poważne". Odwoływanie się do strachu może być skuteczne w krótkim okresie. Należy jednak pamiętać, że ta metoda niewiele różni się od wymuszenia czy manipulacji. W istocie nie ma większego znaczenia, czy groźby stosujesz Ty, czy stosuje je Twój szef — Wasze wzajemne stosunki mogą na tym poważnie ucierpieć. W takiej atmosferze trudno też budować relacje sprzyjające osiąganiu sukcesów w przyszłości.
- **Władza.** Wykorzystywanie stosunku zależności i władzy we wzajemnych relacjach z drugą osobą jest przejawem pragnienia dominowania nad innymi. Jest też formą agresywnego zachowania — zachowania, które czasem może przeradzać się w mobbing. Nie należy zapominać, że można się posługiwać także władzą osób trzecich — można odwołać się do kogoś, kto znajduje się w hierarchii zależności wyżej niż obie strony konfliktu.

Krok piąty: Zakończ rozmowę

Po wypracowaniu satysfakcjonującego obie strony rezultatu należy sporządzić pisemne potwierdzenie poczynionych ustaleń, a następnie przystąpić do ich realizacji. Warto upewnić się, że nic nie przeszkodzi nam w wywiązaniu się

z przyjętych zobowiązań. W tym celu należy skontaktować się ze wszystkimi osobami, które powinny uzyskać wiedzę na temat planowanych działań. Jest to dobry moment, by dokonać analizy wszelkiego ryzyka — warto ustalić, co może pójść nie tak, a następnie przedsięwziąć odpowiednie środki, aby uniknąć potencjalnych niepowodzeń.

Może się zdarzyć, że będziesz musiał ograniczyć straty własne i na jakiś czas zrezygnować z wywierania wpływu. Obserwuj mowę ciała drugiej osoby — gdy dostrzeżesz u niej oznaki zniecierpliwienia, od razu się wycofaj. Odbieranie tych ukrytych sygnałów to duże wyzwanie: musisz bardzo uważnie obserwować zachowanie drugiej osoby, analizować jej mowę ciała oraz słowa. Nie możesz na nią za bardzo naciskać, bo napotkasz równie silny opór. Jeśli zaczniesz odbierać negatywne sygnały, odłóż rozmowę na później. Ustal ze swoim rozmówcą, że w najbliższym czasie jeszcze powrócicie do tematu.

WAŻNA WSKAZÓWKA
Warto upewniać się co jakiś czas, że zobowiązania podjęte podczas rozmowy przez obie strony są rzeczywiście realizowane: postaraj się sprawdzić, czy Twój szef robi to, co Ci obiecał. Trzymaj rękę na pulsie, a jeśli uznasz, że sytuacja tego wymaga, ponownie wkrocz do akcji.

Najczęstsze błędy

✗ Wychodzisz z założenia, że jeśli będziesz wystarczająco przekonujący, Twój szef będzie współpracował

Nie ma co ukrywać — byłoby miło. Z praktyki wynika jednak, że obowiązuje raczej inna reguła: im bardziej będziesz naciskać na drugą stronę, tym mniej chętnie będzie ona współpracować. Strategia wywierania nacisku nie sprawdza się w praktyce. Nie warto zatem marnować czasu na próby jej wdrażania: szanse powodzenia są nikłe. Lepiej skupić się na tym, co jest ważne dla Twojego szefa. Nie należy też zapominać, że może on mieć zupełnie inne priorytety.

✗ Wychodzisz z założenia, że obstawanie przy swoich warunkach to przejaw „siły”

To całkowicie błędna strategia. Nie warto się upierać i walczyć o swoje do upadłego — jeżeli będziesz przyjmować taką pozycję, nie uda Ci się wypracować obustronnie korzystnego rozwiązania. Bądź raczej gotowy na drobne ustępstwa — ustępowanie drugiej stronie to przejaw dobrej woli oraz chęci osiągnięcia kompromisu. Jeśli będziesz się twardo upierał przy swoim stanowisku, możesz stracić szacunek swojego szefa.

✗ Starasz się przekonywać innych do czegoś, do czego sam nie jesteś przekonany

Jeśli sam nie wierzysz we własną propozycję, nie uda Ci się jej przeforsować. Musisz pokazać wszystkim, że gorąco wierzysz w prezentowane przez siebie rozwiązanie — jeżeli nie będziesz wierzył w to, co mówisz, nie będziesz autentyczny.

✗ Jesteś zbyt podatny na wpływ ze strony innych

Podatność na wpływ ze strony innych to oznaka słabości. Nawet jeśli uważasz, że poglądy drugiej strony są słuszne i chciałbyś je poprzeć, pokaż wszystkim, że dokładnie przemyślałeś daną kwestię i że dostrzegasz słuszność przedstawionych argumentów. Nie chcesz przecież, by inni traktowali Cię jak popychadło!

KROKI DO SUKCESU

- ✓ Umiejętność wywierania wpływu na osoby postawione wyżej w hierarchii organizacji jest bardzo ważna.
- ✓ Pamiętaj, że nie wywiera się wpływu na innych tylko po to, by „postawić na swoim".
- ✓ Bądź zawsze przygotowany. Zanim zaczniesz realizować swoje plany, dokładnie wybadaj sytuację.
- ✓ Zachowuj się asertywnie — w ten sposób wzmocnisz swoją pozycję.

- ✓ Zastanów się, jaka technika wywierania wpływu najlepiej sprawdzi się w przypadku Twojego szefa — właśnie tę technikę powinieneś stosować, kiedy chcesz go na coś namówić.
- ✓ Słuchaj, co Twój rozmówca ma Ci do powiedzenia — dostosuj swoje oczekiwania i stosowane metody do tego, co mówi.
- ✓ Potwierdzaj wszystkie poczynione uzgodnienia.

Przydatne linki

Wywieranie wpływu

www.manipulant.pl

Generator charyzmy

www.gc.com.pl