

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

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

POSTĘPOWANIE Z UCIAŹLIWYMI PRACOWNIKAMI. 151 BŁYSKOTLIWYCH ROZWIĄZAŃ

Autor: Carrie Mason-Draffen
Tłumaczenie: Magda Witkowska
ISBN: 978-83-246-1660-2
Tytuł oryginału: [151 Quick Ideas
to Deal With Difficult People](#)
Format: A5, stron: 200



Twój osobisty regulamin pracy

- ▶ Przede wszystkim stosuj politykę „zero tolerancji” dla toksyn
- ▶ Następnie opracuj strategię postępowania z ludźmi
- ▶ I wreszcie, nie obawiaj się radykalnych rozwiązań

Reguły – strona po stronie

Rozbrajanie bomby w dziale personalnym

Na jakość Twojej pracy w znacznej mierze wpływają współpracownicy. Działając w zdrowym środowisku, masz szansę doskonale wykonywać powierzone Ci obowiązki, wzbogacać swoje umiejętności i skupiać się na możliwościach rozwoju osobistego, a co za tym idzie, również rozwoju firmy. Kiedy jednak atmosfera w pracy jest negatywna, a koledzy z zespołu zamieniają każdy dzień w senny koszmar, musisz podjąć radykalne środki zaradcze. Nie czekaj, aż sytuacja się zaostrzy. Działaj!

Do swojej dyspozycji masz zestaw gotowych rozwiązań, które pomogą Ci podjąć stanowcze kroki w sytuacjach podbramkowych, a także opracować odpowiednio wcześniej strategię długofalową. Dzięki nim nauczysz się sprawnie zarządzać pracownikami o różnych typach osobowości, radzić sobie z zachowaniami odbiegającymi od normy oraz stosować profilaktykę. Część opisanych tu zagadnień nie jest Ci pewnie obca, jednak pamiętaj – ludzie potrafią zaskakiwać, dlatego zawsze warto ubezpieczyć się od pożaru odpowiednio wcześniej.

Metody działania w sytuacji, gdy:

- ▶ kłopotliwy pracownik jest Twoim szefem albo podwładnym;
- ▶ masz do czynienia z osobą leniwą lub pracoholikiem;
- ▶ nie szanuje się Twojego czasu czy przerzuca na Ciebie obowiązki;
- ▶ masz do czynienia z manipulatorem albo perfekcjonistą;
- ▶ konieczne jest zwolnienie kogoś lub złożenie wypowiedzenia.

Spis treści



	Jak korzystać z tej książki	9
1.	Nakreśl politykę zero tolerancji.	11
2.	Nie pozwól, by trudni ludzie nadawali ton atmosferze panującej w biurze	12
3.	Naucz się radzić sobie z trudnymi pracownikami	14
4.	Nie czekaj, aż konflikt się zaogni.	15
5.	Bądź dobrym słuchaczem	16
6.	Wspólnie szukaj rozwiązań	18
7.	Realizuj plany działania	19
8.	O jaką cechę osobowości chodzi?	20
9.	Upewnij się, że Twój pracownik rozumie	22
10.	Sięgnij po szczyptę humoru	23
11.	Wyraź przekonanie, że dana osoba może się zmienić	24
12.	Dziękuj za współpracę	25
13.	Ćwicz prowadzenie trudnych rozmów.	27
14.	Szkol swoich menedżerów w prowadzeniu trudnych rozmów	28
15.	Nie promuj przeciętności	29
16.	Zasięgnij opinii innych właścicieli firm	30
17.	Zapanuj nad problematycznymi członkami rodziny	32
18.	Nie rzucaj słów na wiatr	33
19.	Jak sobie poradzić z niechęcią do nadgodzin	34
20.	Jak poradzić sobie z osobami, które nie dzielą się informacjami	36
21.	Kiedy należy skonsultować się z ekspertem.	37
22.	Problemy dotyczące relacji z pracownikami zawsze zostawiaj w biurze.	38
23.	Gdy pracownik grozi przemocą	39

24.	Agresywnym pracownikom przedstaw alternatywę, a nie tylko obiekcje.....	40
25.	Prowadź dokumentację niepożądanych zająć i zachowań.....	41
26.	Obserwuj przebieg rozmów telefonicznych trudnych pracowników	43
27.	Dostrzegaj pracowników, którzy potrafią rozwiązywać konflikty	44
28.	Biuro nie jest żłobkiem ani przedszkolem	45
29.	Irracjonalne prośby traktuj jak wstęp do rozmowy ...	47
30.	Zatrudniaj z głową.....	48
31.	Zwalniaj z głową	49
32.	Zachęcaj swoich podwładnych, by informowali Cię o problematycznych zachowaniach swoich kolegów ...	50
33.	Nie obawiaj się zwrócić uwagi problematycznemu menedżerowi.....	52
34.	Problematyczny pracownik na wypowiedzeniu	53
35.	Opracuj system składania skarg	54
36.	Bądź wzorem do naśladowania	55
37.	Zachęcaj menedżerów, by o problemach informowali swoich przełożonych	56
38.	Nie udzielaj reprimend skierowanych do ogółu.....	57
39.	Nie matkuj trudnym pracownikom	58
40.	Promuj pracę zespołową.....	60
41.	W razie potrzeby usuń członka zespołu.....	61
42.	Rozmawiaj z pracownikami odchodzącymi z pracy....	62
43.	Gdy pracownicy opierają się zmianom	63
44.	Nieskuteczni menedżerowie plotkują o swoich podwładnych	65
45.	Ach, te nieobecności	66
46.	Czy praca jest sprawiedliwie dzielona między wszystkich pracowników?	67
47.	Nie podważaj autorytetu swoich menedżerów	68

48.	Pamiętaj o pozostałych pracownikach	69
49.	Pomocy! Jak mam znaleźć prawnika?	70
50.	Wykorzystaj Program Pomocy Pracownikom.	72
51.	Zrób sobie przerwę	73
52.	Położ kres złodziejstwu.	74
53.	Stosuj różne podejścia.	75
54.	Promuj pozytywne zachowania w pracy	76
55.	Nie ustawaj w szkoleniu swoich ludzi.	77
56.	Żadnych odruchów	78
57.	Czy romans zaszkodzi firmie?	79
58.	Jak poradzić sobie ze skutkami nieprzyjemnego rozstania dwojga romansujących ze sobą podwładnych	80
59.	Gdy pracownik niestosownie się ubiera.	81
60.	Potrząśnij spóźnialskimi.	82
61.	Ocena pracownika może być planem rozwiązania jego problemów	83
62.	Rozliczaj pracowników z nieodpowiedniego posługiwania się komputerem i Internetem	84
63.	Zduś w zarodku skłonność do faworyzowania niektórych pracowników	85
64.	Pozbądź się problematycznych menedżerów.	86
65.	Gdy pracownik chce pożyczyć pieniądze.	87
66.	Dlaczego przeprosiny są tak ważne.	88
67.	Przypominaj pracownikom o hierarchii zwierzchności.	90
68.	Wymagaj od swoich ludzi wrażliwości.	91
69.	Tak przy okazji: „Na tym polega twoja praca”	92
70.	Uważaj na wyróżniających się pracowników.	93
71.	Kiedy należy ograniczać straty	95
72.	Zniechęcaj pracoholików	96
73.	Co będę z tego miał?	97
74.	Poproś problematycznych pracowników o przeprowadzenie samooceny	98
75.	Doceniaj przemiany pracowników	99

76.	Utrzymywanie dystansu wobec osób napastliwych . . .	100
77.	Zniechęcaj ludzi do rasistowskich dowcipów	101
78.	Poproś współpracownika, aby posprzątał w swoim boksie	102
79.	Różnicy zdań nie traktuj jako ataku na swoją osobę . .	104
80.	Jak rozmawiać ze współpracownikiem na temat higieny osobistej	105
81.	Odgrywanie ról przed konfrontacją	106
82.	Skoń kolegów, by szanowali Twój czas	107
83.	Nie dolewaj oliwy do ognia	109
84.	Nie daj się firmowym primadonnom	110
85.	Nie daj się osobom, które szukają dziury w całym . . .	111
86.	Dowiedz się, jakie prawa przysługują Ci w pracy	112
87.	Agresywnych współpracowników podejmuj na własnych warunkach	113
88.	Wyznacz zasady omawiania spornych kwestii wewnątrz zespołu	114
89.	Jak radzić sobie z osobami, które oczerniają innych . .	115
90.	Gdy kolega nie chce współpracować	116
91.	Naucz się radzić sobie z ludźmi, którzy wiecznie narzekają	118
92.	Telefon komórkowy i związane z nim problemy	119
93.	Niektóre rozmowy telefoniczne powinny pozostać poufne	121
94.	Wyobraź sobie, jak odnosisz sukces	122
95.	Jak poradzić sobie z rocznicowym przyjęciem-niespodzianką	123
96.	Ach te lunchy	124
97.	Jak radzić sobie z ludźmi, którzy nieustannie Ci przeszkadzają	126
98.	Nie pozwól, by agresywny współpracownik przejął kontrolę nad spotkaniem	127
99.	Zwróć uwagę na różnice pokoleniowe	129

100.	Nie toleruj podsłuchiwania	130
101.	Podaj pomocną dłoń	131
102.	Pokonaj uczucie zazdrości	132
103.	Zadbaj o to, by szef usłyszał również Twoją wersję wydarzeń	133
104.	Jak podnieść się po upadku	134
105.	Daj sobie siłę	136
106.	Zapytaj kolegę o opinię	137
107.	Poproś o wsparcie	138
108.	Z krytyką walczyć pochwałami	139
109.	Nie toleruj niestosownych e-maili	140
110.	Jeśli musisz, zmień miejsce pracy	141
111.	Biurovi samotnicy	142
112.	Nie wszystko na raz	143
113.	W podróż	144
114.	Kiedy iść do sądu	145
115.	Odzyskiwanie zaufania	146
116.	Wypracuj sobie przydatne nawyki	147
117.	Uważaj na to, komu się zwierzasz	148
118.	Zostań liderem lidera	149
119.	Domagaj się szacunku	150
120.	Zostań mediatorem w swoim otoczeniu	151
121.	Gdy kolega nie chce zwrócić pożyczonych pieniędzy ..	152
122.	Baw się i nie zważaj na malkontentów	153
123.	Uważaj na „proroków”	154
124.	Przygotuj się do spotkania z szefem	155
125.	Epidemia grypy	156
126.	Uważaj na manipulatorów	157
127.	Sztuka ripostowania	158
128.	Uwaga! Współpracownik umniejsza Twoje zasługi w oczach szefa	160
129.	W pułapce perfekcjonizmu	161
130.	Wykorzystuj dostępne atuty	162

131.	Ach, ten nadwrażliwy współpracownik!	164
132.	Gdy zostajesz poproszony o poprawienie raportu po współpracowniku	165
133.	Posłuchaj!	166
134.	Gdzie jest mój zszywacz?	167
135.	Przyznawaj się do błędów.	168
136.	Nie jesteś sam.	169
137.	Unikaj ludzi, którzy minimalizują.	170
138.	Skup się na tym, co dobre.	172
139.	Kiedy wróg prosi o przysługę.	173
140.	Postępowanie wobec nietrzeźwego współpracownika .	174
141.	Kiedy drugi menedżer nie okazuje Twoim podwładnym szacunku.	175
142.	Znikający współpracownik	176
143.	Kiedy problematyczny pracownik zostaje Twoim szefem	178
144.	Żądaj wzajemności	179
145.	Zapachowa fala uderzeniowa.	180
146.	Przeciwstawiaj się biurowym akwizytorom.	181
147.	Teraz to Ty jesteś szefem.	182
148.	Kiedy szef prosi Cię o dokonanie oceny współpracownika, bądź uczciwy	184
149.	W pewnych sytuacjach należy unikać drażliwych tematów.	185
150.	Naucz się reagować w warunkach kryzysu emocjonalnego	186
151.	Kiedy najlepszym rozwiązaniem jest po prostu iść dalej do przodu	187
	Skorowidz.	189
	O autorce	193

1

Nakreśl politykę zero tolerancji



Kiedy musisz radzić sobie z pracownikami sprawiającymi problemy, najskuteczniejszym narzędziem jest polityka zero tolerancji. Nakreślenie takiej polityki i ściśle trzymanie się jej założeń pozwoli Ci konsekwentnie i zdecydowanie reagować na niepożądane zachowania pracowników.

Konsekwencja w działaniu ma w tej kwestii znaczenie kluczowe. Jedna z większych nowojorskich korporacji nakreśliła politykę zero tolerancji w związku z pozwem o molestowanie seksualne, jaki złożyła

jedna z pracownic firmy. Ponieważ jednak nie realizowała jej w sposób konsekwentny, sędzia wydał wyrok na korzyść powódki.



Zadanie

Zleć przygotowanie większej liczby kopii zasad polityki zero tolerancji w formacie umożliwiającym przechowywanie ich w portfolio, a następnie rozprowadź je wśród swoich pracowników.

Dla wszystkich członków organizacji powinno być jasne, że polityka zero tolerancji to zbiór zasad, które dotyczą wszystkich bez wyjątku — od przedstawicieli najwyższego kierownictwa, aż po personel sprząający. Aby skutecznie realizować politykę zero tolerancji, każdy zarzut o nieod-

powiednie zachowanie — nawet jeśli dotyczy on najskuteczniejszego sprzedawcy w firmie — musi być traktowany poważnie.

Powinieneś zadbać o to, by każdy pracownik firmy znał zasady tej polityki. Rozprowadź jej kopie wśród pracowników, a następnie zbierz podpisane przez nich dokumenty stwierdzające, że zapoznali się z ustalonymi w niej zasadami.

Zdaniem Petera Handala, prezesa i dyrektora generalnego firmy Dale Carnegie Training, polityka zero tolerancji jest tak ważna dla firmy, że pracownicy powinni być o niej informowani więcej niż na

jeden sposób, na przykład w podręczniku dla pracowników, za pośrednictwem wiadomości e-mail, a także na zebraniach. Peter Handal zaleca, aby zasady polityki zero tolerancji przypominać pracownikom co najmniej raz na pół roku.

Dale Carnegie stwierdza: „Jeśli będziemy o czymś mówić raz w roku, nie będzie to miało dla ludzi większego znaczenia. Oczywiście, że częstsze informowanie o tym samym z konieczności jest powtarzaniem się. To jednak najlepszy sposób, by ludzi czegoś nauczyć”.

Epilog 

**Polityka zero tolerancji jest jak moralny kompas
— zabłądzisz, jeżeli zignorujesz
wskazywany przez nią kierunek.**

2 Nie pozwól, by trudni ludzie nadawali ton atmosferze panującej w biurze

Kathy zajmuje się nadzorowaniem pracowników administracyjnych w średniej wielkości firmie. Poprosiła mnie o radę, ponieważ traciła już cierpliwość do nieposłusznej sekretarki. Kobieta przychodziła do pracy w godzinach, które jej odpowiadały. Normą było to, że rozpoczynała pracę o godzinie 9:30, czyli pół godziny po tym, jak wszyscy byli już w biurze, a wychodziła o 17:30, również pół godziny później niż inni.

Co gorsza, ostatnią godzinę pracy kobieta spędzała często na towarzyskich pogawędkach. Kathy wielokrotnie powtarzała jej, że jeśli skończyła pracę, powinna się wyrejestrować. Sekretarka ignorowała jednak jej polecenia i gawędziła sobie do momentu, kiedy mijał jej „osobisty” czas pracy. Pewnego dnia Kathy zagroziła, że sama ją wyrejestruje, ale usły-



Zadanie

Jeśli masz problemy z wyeliminowaniem nieproduktywnych zachowań, powinieneś jak najszybciej poszukać pomocy u specjalisty.

szła w odpowiedzi, że „to niezgodne z prawem”. Sekretarka miała rację.

Sytuacja jeszcze się pogorszyła, ponieważ inni pracownicy zaczęli brać przykład z niezdyscyplinowanej sekretarki. Kathy chciała ją zwolnić, właściciel firmy się jednak na to nie zgodził, argumentując, że nie można jej zarzucić pracy „poniżej oczekiwań”. Kathy czuła, że

zaczyna przegrywać w tym emocjonalnym przeciąganiu liny.

Bardzo chciała odzyskać kontrolę nad sytuacją, zdecydowała się więc poprosić o pomoc. Doradziłam Kathy, że skoro sekretarce płaci się za przepracowany czas, a ona regularnie gawędzi z koleżankami nawet po zakończeniu oficjalnego czasu pracy, firma nie musi jej za to płacić. Przecież nikt nie oczekuje od niej, że będzie zostawać po godzinach. W ten sposób jej gadulstwo przestało być dla Kathy drogą, a stało się wręcz darmowe.

Kathy musi prowadzić szczegółową dokumentację, aby w razie wątpliwości mogła wyjaśnić rozbieżność między zarejestrowanym czasem pracy sekretarki a jej wypłatą — przecież nieposłuszna sekretarka może poskarżyć się do sądu pracy. Jednak po wszystkich dotychczasowych nieprzyjemnościach z podwładną ta dodatkowa porcja papierkowej roboty jakoś wcale Kathy nie przeszkadza.

Epilog 

**Gdy trudny pracownik zaczyna dyktować nowe zasady pracy,
Ty tracisz kontrolę nad biurem — władza przechodzi w ręce
kłopotliwego pracownika.**

3 Naucz się radzić sobie z trudnymi pracownikami

Aby nauczyć się postępować z problematycznymi pracownikami, nie trzeba być psychologiem, warto jednak zdobyć pewne podstawowe informacje i umiejętności.

Dyrektorów firm, którym w ostatnich latach postawiono zarzuty korupcyjne, broniło się twierdzeniem, że nie byli informowani o niezgodnych z prawem praktykach swoich podwładnych. Przykład tych menedżerów dowodzi, jak wiele ryzykuje niedoinformowany przełożony, który musi współpracować z problematycznymi pracownikami.

Tacy pracownicy potrafią zrujnować firmę, odstraszyć klientów i zakłócić funkcjonowanie biura. Jeśli rozwiązywanie takich problemów kojarzy Ci się z kolejnymi porażkami, spróbuj dowiedzieć się czegoś

na ten temat. Weź udział w szkoleniu poświęconym rozwiązywaniu konfliktów między pracownikami, poszukaj odpowiednich informacji w Internecie, kup materiały szkoleniowe na nośniku audio.

Nawet jeśli zdecydujesz się na pomoc prawnika, będziesz mógł lepiej z niej skorzystać, mając chociaż podstawową wiedzę na temat postępowania z trudnymi pracownikami. Skuteczni menedżerowie doksztalcają się w obszarach, w których brakuje im wiedzy

choćby po to, by zdobyć umiejętność zadawania właściwych pytań.

Jeśli nie podejmujesz aktywnych działań wobec swoich pracowników, ponieważ brakuje Ci na to czasu, zacznij od książki Steve'a Levena zatytułowanej *The Little Guide to Your Well-Read Life*. Jest to niewielki poradnik, z którego dowiesz się, jak szukać interesujących



Zadanie

Przeczytaj tę książkę i wykorzystaj zawarte w niej informacje w swoim miejscu pracy. Poczytaj również książki, które znajdują się na listach biznesowych bestsellerów (listy takie dostępne są w Internecie oraz w gazetach).

książek, jak przyswajać zawarte w nich informacje i jak zapamiętać to, o czym czytasz. Nauka poprzez czytanie jest świetnym sposobem inwestowania w swoich pracowników, swoją firmę oraz w siebie samego.



Stare powiedzenie mówi, że nieświadomość jest błogosławieństwem. Niestety, to przysłowie nie sprawdza się w przypadku problemów z pracownikami.

4 Nie czekaj, aż konflikt się zaogni

Kiedy pracownik prosi Cię o pomoc w nawiązaniu kontaktu z trudnym współpracownikiem, powinieneś bezzwłocznie zbadać całą sprawę i opracować rozwiązanie odpowiednie do okoliczności. Od problematycznego pracownika gorszy jest tylko menedżer, który stara się uciekać od biurowych konfliktów. Menedżer unikający konfrontacji z osobami, które zachowują się niegrzecznie i sabotują wysiłki innych. Menedżer, który wychodzi z założenia, że problemy jakoś same się rozwiążą.

Zajmując takie stanowisko, przyczyniasz się do zaognienia sytuacji. Postępując w ten sposób, możesz stracić wiarygodność w oczach swoich pracowników. Jeśli problem dotyczy atmosfery w zespole, jego członkowie mogą wziąć sprawy w swoje ręce i pójść za przykładem bostońskich kolonistów, którzy ponad 200 lat temu zrzucili cały ładunek herbaty do morza, ponieważ król Jerzy odmówił wycofania się ze swojej niekorzystnej polityki fiskalnej. Jeśli wyrobisz sobie reputację szefa, który się nie angażuje, rewolucjoniści pracujący w Twojej firmie w pewnym momencie odmówią jakiegokolwiek współpracy. Nie będą chcieli wykonywać tej dodatkowej pracy — tej pracy, która prawdopodobnie zadecydowała o Twoim awansie na stanowisko menedżerskie. W najgorszym wypadku niezadowoleni z Twojej bierności pracownicy pójdą z tym do Twojego szefa. Jeśli do tego dojdzie, już nigdy nie od-



Zadanie

Jeśli pracownik poprosi Cię o interwencję w jakiś spór, nie każ mu czekać. Ustal datę spotkania i podejmij próbę rozwiązania problemu. Takie spotkanie powinno się odbyć najszybciej jak to tylko możliwe.

zyskasz władzy (podobnie jak król Jerzy, który musiał w końcu zrezygnować ze swojej zwierzchności nad koloniami).

Żadna firma nie potrzebuje menedżera, który nie chce zarządzać — takie podejście szkodzi morale i wydajności pracowników. Gdy zatem zaczynają sypać się skargi, zrób sobie dobrą kawę i zacznij pracować nad planem ataku.

Epilog

Żaden menedżer nie oprze się temu, co nieuniknione.

5

Bądź dobrym słuchaczem



Pewnego razu z okazji dnia ojca pani pastor z mojej parafii wygłosiła kazanie, w którym podziękowała swojemu ojcu za to, że pomógł jej wyjść z bardzo trudnej sytuacji. Pewne seminarium zaoferowało jej pełne stypendium na pokrycie kosztów nauki, jednak po wizycie w miasteczku studenckim stwierdziła, że absolutnie nic się tam nie dzieje. A przecież wymarzyła sobie, że pójdzie na prestiżową uczelnię, gdzie studenci prowadzą ożywione i wzniosłe debaty. Aby tam studiować, musiałaby skorzystać z kredytu studenckiego. Ponieważ nie chciała wchodzić w dorosłe życie z długami, zdecydowała się przyjąć stypendium od tej mniej atrakcyjnej uczelni.

Powiedziała ojcu o swojej decyzji, a on zaproponował jej alternatywną możliwość. Jeśli pójdzie na prestiżowe studia, łatwiej będzie jej



Zadanie

Kiedy pracownik opowiada Ci o konflikcie z innym podwładnym, notuj jego słowa — dzięki temu będziesz koncentrować się na tym, co mówi, a nie na swoim następnym spotkaniu.

potem znaleźć dobrą pracę — w tej sytuacji łatwiej jej będzie spłacić kredyt. Te słowa podniosły ją na duchu. Wzięła kredyt, poszła na wymarzoną uczelnię i rzeczywiście znalazła wspaniałą pracę.

Jej ojciec jest przykładem dobrego słuchacza. Zamiast ją osądzać, po prostu ją wysłuchał, a następnie przedstawił możliwość, na którą sama nie wpadła.

Dobry menedżer spełnia dokładnie tę samą funkcję. Nie osądza pracownika, który przychodzi po radę w kwestii rozwiązania konfliktu, lecz pomaga mu dostrzec dany problem w innym świetle.

Takie otwarte podejście jest szczególnie przydatne podczas trudnych spotkań w cztery oczy. Jeśli będziesz słuchał, pracownik będzie wiedział, że traktujesz go poważnie — w takiej sytuacji trudno mu będzie żywić do Ciebie urazę.

Epilog

„Słuch jest jednym z pięciu zmysłów człowieka. Słuchanie jest jednak prawdziwą sztuką”.

— Frank Tyger