

Alison Green

ZAPYTAJ SZEFA



*W życiu zawodowym o przetrwaniu
decyduje umiejętność komunikacji!*

**JAK SIĘ DOGADAĆ
W TRUDNYCH
SYTUACJACH
Z PRZEŁOŻONYM,
PODWŁADNYMI
I KOLEGAMI
Z DZIAŁU**



onepress

Tytuł oryginału: Ask a Manager: How to Navigate Clueless Colleagues, Lunch-Stealing Bosses, and the Rest of Your Life at Work

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-283-5110-3

Copyright © 2018 by Alison Green

All rights reserved.

Published in the United States by Ballantine Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC, New York.

Ballantine and the House colophon are registered trademarks of Penguin Random House LLC.

Some letters and answers have previously appeared on the author's blog, askamanager.org.

In addition, the letter "My coworker wants us to call her boyfriend her 'master'" and answer on page 131 was originally published in "Ask a Boss" at New York magazine's The Cut.

Polish edition copyright © 2019 by Helion SA

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zapsze>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp 7

ROZDZIAŁ 1

Rozmowy z przełożonym 13

ROZDZIAŁ 2

Rozmowy ze współpracownikami 93

ROZDZIAŁ 3

Rozmowy z Tobą w roli szefa 157

ROZDZIAŁ 4

Rozmowy o pracę 225

Wnioski 261



ROZDZIAŁ 1

Rozmowy z przełożonym

Rozmowy z przełożonym bywają stresujące, nawet jeśli się je odbywa stosunkowo często. Świadomość nierównego układu sił może zamieszać w Twojej głowie i sprawić, że będziesz podchodzić do tych interakcji znacznie ostrożniej, niż to potrzebne, albo nawet może przesądzić o tym, że nie będziesz rozmawiać z szefem w ogóle.

Najczęściej jednak najlepsze rezultaty uzyskuje się wtedy, gdy podchodzi się do przełożonego jak do normalnego człowieka, a nie jak do członka rodziny królewskiej czy do straszliwego ogra. Ponieważ czasem łatwiej to powiedzieć, niż zrobić, poniżej przedstawiam kilka ogólnych wskazówek:

- **Nie myśl za dużo.** W przeciwnym razie doświadczysz znacznie większego stresu i niepokoju, niż to najpewniej warto, a przy okazji prawdopodobnie spadnie Twoja skuteczność. Skończy się na tym, że podczas rozmowy będziesz owijać w bawełnę albo używać oficjalnego języka, który okaże się dziwaczny i niejasny. Dlatego też warto być bezpośrednim i prostolinijnym.

- **Powściągnij swoje ego.** Im większy masz dystans emocjonalny do rozmowy z przełożonym, tym prawdopodobnie większa będzie Twoja skuteczność. Nie oznacza to, że nie możesz okazywać emocji; oznacza to tylko tyle, że nie możesz im pozwolić kierować rozmową. Na przykład: jeżeli szef przekazuje Ci negatywną informację zwrotną, a Ty zaczynasz się bronić lub denerwować, maleją szanse na to, że będziesz w stanie szczerze przyjąć i zastosować wskazówki, które ten Ci daje. Lepiej spokojnie poprosić o więcej szczegółów oraz porozmawiać o dostępnych Ci możliwościach. Taka postawa powinna Cię odwieść od reakcji obronnych typu: „Nikt mi nie powiedział, żeby to wykonać w ten sposób!” oraz poprowadzić w stronę bardziej konstruktywnych odpowiedzi, takich jak: „Czy byłoby lepiej zrobić X?” albo: „Myślę, że X wynika z Y. Może wypróbuję Z i sprawdzę, czy to rozwiąże problem?”.
- **Myśl jak konsultant.** Relacje podwładnych z menedżerami czasem bardziej przypominają stosunki między rodzicem a dzieckiem niż między rówieśnikami, a to nie jest dobre. Aby tego uniknąć, spróbuj myśleć o sobie jak o konsultancie, a o szefie jak o kliencie. Konsultanci potrafią odejść od rodzicielsko-dziecięcej dynamiki, ponieważ w sposób niezależny oferują swoje usługi i chcą uszczęśliwić klienta — przy czym nawet jeżeli ostatecznie nie zgadzają się z nim w jakiejś ważnej kwestii, to umieją się rozstać bez dramatyzowania. Dotyczy to także pracowników — tyle że zdarza im się o tym zapomnieć.
- **Jeżeli zgłaszasz przełożonemu jakieś obawy, przedstaw je raczej z perspektywy: „Co jest najkorzystniejsze dla organizacji i dlaczego?”, a nie: „Oczekuję X”.** Pierwszy przywołany punkt widzenia jest tym, który musi przyjąć Twój szef, dlatego lepiej będzie dla obu stron zacząć rozmowę z tego miejsca. Ale...
- **Jeżeli coś naprawdę sprowadza się do: „Oczekuję X”, to możesz powiedzieć o tym w sposób bezpośredni.** Jeżeli masz dość mocną pozycję względem przełożonego, a ten uważa Cię za osobę wiarygodną (m.in. dlatego, że nie przychodzisz do niego codziennie z żądaniem typu: „Oczekuję X”), to czasami można powiedzieć: „Wiem, że to z pozoru nic wielkiego, ale mnie doprowadza do szaleństwa.

Czy możemy spróbować X?” albo: „X jest dla mnie naprawdę ważne. Czy moglibyśmy się zastanowić, czy istnieje jakikolwiek sposób na to, by zrealizować X?”. Dobrzy szefowie chcą, żeby pracownicy byli zadowoleni, dlatego wiedza o tym, co zapewnia Ci zadowolenie, jest dla nich naprawdę cenna.

- **Pokaż jasno, że rozumiesz, iż przełożony może dysponować innymi informacjami albo mieć odmienny punkt widzenia niż Ty.** W wielu przypadkach Twój szef *naprawdę* dysponuje większą liczbą informacji niż Ty, dlatego warto o tym pamiętać, rozpoczynając rozmowę na delikatny temat. Na przykład: jeżeli niepokoisz się tym, dlaczego przełożony zabrał Ci prestiżowy projekt i przekazał go Twojemu współpracownikowi, zacznij od: „Zdaję sobie sprawę, że być może istnieją pewne przyczyny, które nie są mi znane”, a nie wal prosto z mostu: „Jest mi naprawdę przykro, że straciłem ten projekt”. Przyjmując opisaną powyżej postawę, zyskasz na wiarygodności i nie sprowokujesz szefa do zajmowania pozycji obronnej.
- **W pewnych przypadkach uzyskasz lepsze rezultaty, prosząc o krótkoterminowy eksperyment, a nie stałą zmianę.** Jeżeli przełożony nie chce przystać na to, o co prosisz, to dobrym sposobem na obniżenie stawki, o którą toczy się gra, jest zasugerowanie krótkiej próby zamiast stałej zmiany. Na przykład: jeżeli chcesz we czwartki pracować z domu, ale szef nie jest przekonany do tego pomysłu, to być może łatwiej na niego przystanie, jeśli nie będzie musiał wyrażać bezterminowej zgody. Powiedz więc: „Czy moglibyśmy przez trzy następne czwartki przetestować, jak sprawdza się takie rozwiązanie? Jeżeli pojawią się problemy, to oczywiście zrezygnujemy. Może to jednak być dobry sposób na weryfikację pomysłu”. Takie podejście jest skuteczne w przypadku wszelkich prośb, począwszy od propozycji zwiększenia autonomii na danym stanowisku, a skończywszy na sugestiach innej formuły zebrań pracowników.

1. Przełożony wydaje się niezadowolony z Twojej pracy

Czasami jest jasne, że Twój szef nie jest zadowolony z Twojej pracy: często otrzymujesz negatywną informację zwrotną oraz/albo przełożony wyraża wprost swój niepokój. Zdarza się jednak, że nie jest to takie oczywiste. Być może masz mgliste poczucie, że szef jest niezadowolony, ale nie potrafisz wskazać na nic konkretnego, albo być może nie wiesz, czy liczba krytycznych uwag pod Twoim adresem jest czymś zupełnie zwykłym, czy raczej czymś, czym trzeba się zacząć martwić.

W każdym przypadku najgorsze, co można zrobić, to martwić się w milczeniu. Być może myślisz, że poruszenie problemu pogorszy sytuację, ale tak naprawdę, jeżeli przełożony rzeczywiście niepokoi się Twoimi wynikami, to znacznie lepiej jest dowiedzieć się o tym i spróbować się do tego odnieść. Jeśli zaś unikasz tematu, to nigdy się nie dowiesz, co możesz robić lepiej. A przy tym być może pozbawiasz się spokoju umysłu, jeżeli Twój szef nie jest aż tak zaniepokojony, jak Ci się wydaje.

Dlatego też nazwij to, czym się niepokoisz, i poproś o komentarz. Oto kilka sposobów, na które możesz to powiedzieć:

- „Mam wrażenie, że jest pan zaniepokojony tym, jak sobie radzę z X oraz Y. Jeżeli tak jest, bardzo bym chciał porozmawiać o tym i poprosić pana o informację zwrotną”.
- „Być może się mylę, ale wydaje się pan rozczarowany tym, jak przebiegł projekt X. Czy moglibyśmy porozmawiać o tym, jak pan ocenia jego realizację?”.
- „Czy mogę zapytać o informację zwrotną, którą przekazał mi pan ostatnio? Nie jestem pewny, czy jest ona taka, jaką przekazałby pan rutynowo osobie pełniącej funkcję analogiczną do mojej, czy też idzie mi gorzej, niż ogólnie by pan oczekiwał”.
- „Czy moglibyśmy porozmawiać o tym, jak ogólnie sobie radzę? Bardzo mi zależy na informacji zwrotnej od pana na temat tego, jak wypadam na szerszym tle”.

2. Twoje rzeczywiste obowiązki nie pokrywają się z obowiązkami uzgodnionymi

Jeżeli Twoje obowiązki w nowym miejscu pracy różnią się znacznie od tych, które zostały uzgodnione na etapie rekrutacji, to należy o tym porozmawiać. W przeciwnym razie, po pierwsze, Twój przełożony może nawet nie zdawać sobie sprawy, że coś takiego ma miejsce; być może jest zbyt pochłonięty innymi obowiązkami i nie skupił się wystarczająco na tym, co się dzieje u Ciebie. Po drugie, warto się dowiedzieć, czy jesteś tylko na krótkie zastępstwo za kogoś (być może do momentu, kiedy ktoś będzie miał czas, żeby Cię przeszkolić w zakresie Twoich podstawowych obowiązków, albo kiedy coś innego się zmieni), czy też Twoja praca będzie tak wyglądała na dłuższą metę. Wreszcie po trzecie, musisz postawić sprawę jasno, że nie zgadzasz się na wykonywanie innych obowiązków niż te, które zostały uprzednio uzgodnione. (Nie zakładaj, że jest to oczywiste).

Zacznij np. tak:

- „Odkąd zacząłem tutaj pracować miesiąc temu, większość czasu zajmuję się bazą danych. Czy moglibyśmy omówić plan, zgodnie z którym zostałyby mi przekazana praca z zakresu księgowości? Z przyjemnością pomagałem przy bazie danych, ponieważ wiem, że znaleźliśmy się w sytuacji kryzysowej w związku z nieobecnością Norberta. Niemniej bardzo bym chciał teraz skoncentrować się na pracy w księgowości, do której zostałem zatrudniony”.

Jeśli Twój przełożony odpowie, że nie ma żadnego planu, zgodnie z którym miałyby się to wydarzyć, możesz powiedzieć:

- „Czy zechciałby pan więc porozmawiać ze mną o tym, jak można by inaczej rozwiązać tę sytuację? Kiedy podejmowałem tę pracę, nie spodziewałem się, że wiąże się ona przede wszystkim z bazą danych. Nie szukałbym pracy, która obejmowałaby tego typu obowiązki”.

Możliwe, że taka rozmowa uświadomi przełożonemu, że jest mu potrzebny inny plan — dzięki któremu uda się rozwiązać problem. Możliwe jest jednak i to, że usłyszysz: „Tak, przykro mi, że tak wyszło,

ale właśnie tego nam teraz potrzeba”. W takim przypadku staniesz przed decyzją, czy zgadzasz się na pracę na innych, nowych warunkach. Jest to zdecydowanie nie fair, ale skoro rzeczywista sytuacja wygląda tak, a nie inaczej, lepiej dowiedzieć się o tym wcześniej niż później, by móc się zastanowić, jak postąpić.

3. Niepokoisz się poziomem pracy wykonywanej przez współpracownika

Powiedzmy, że jeden z Twoich współpracowników nie jest szczególnie dobry w swojej pracy. Często popełnia błędy albo nie oddzwania do swoich klientów, którzy w konsekwencji dzwonią z prośbą o pomoc do Ciebie, albo ciągle się spóźnia z zakończeniem swojej części wspólnego projektu.

Wiele osób powie Ci, że jeżeli doświadczane problemy nie przeszkadzają Ci wykonywać własnych obowiązków, to nie należy się przejmować cudzym poziomem pracy. I czasami jest to prawda — pod warunkiem że trudności są nieznaczne. Jeśli jednak problemy są znaczne i widzisz, że wywierają negatywny wpływ na Twój zespół lub organizację, to dobry menedżer doceni dyskretne ostrzeżenie.

Oczywiście kluczowe tutaj jest rozumienie słowa „znaczne”. Kolega, który codziennie spóźnia się do pracy dwie minuty, prawdopodobnie nie znajdzie się w omawianej tu kategorii współpracowników. Niemniej jednak taki kolega, którego klienci skarżą się, że nigdy nie odbiera telefonu, prawdopodobnie trafi do tej kategorii. Pytanie, jakie należy sobie zadać, brzmi: w jaki sposób niska jakość cudzej pracy wpływa na Twoją pracę oraz w jakim stopniu? Jeżeli w sposób większy niż „trochę irytujący” oraz w stopniu dotkliwym, dobry szef chętnie się o tym dowie.

I oczywiście: jeżeli problem negatywnie wpływa na *Twoją* pracę, tym bardziej trzeba o tym porozmawiać.

Kiedy już zdecydujesz się zabrać głos, bądź bezpośredni i trzymaj się faktów. Wytłumacz, co dokładnie się dzieje, jak wyglądają konsekwencje oraz — tak byłoby idealnie — co według Ciebie mógłby zrobić menedżer w reakcji na zgłoszony problem.

Na przykład: jeżeli współpracownik nie dotrzymuje terminów, co wywiera negatywny wpływ na Twoją pracę, oto kilka sposobów, jak powiedzieć o tym przełożonemu:

- „Chciałbym zgłosić, że kilka poprzednich razy, kiedy projekty zbliżały się do końca, musiałem na ostatniej prostej pracować do późna, żeby wszystko było gotowe, ponieważ Oskar spóźniał się z dostarczeniem swoich części. Prosiłem go, żeby przekazywał mi je wcześniej, ale nic to nie dało. Czy mógłby pan go zmobilizować, żeby częściej przestrzegał naszych wewnętrznych terminów?”

Nieco bardziej zawołowanym sposobem na poinformowanie przełożonego o omawianym tu problemie ze współpracownikiem jest *prośba o poradę*. W ten sposób ostrzegasz szefa o tym, co się dzieje, ale nie musisz się obawiać, że wyjdiesz przy tym na zrzęde — np.:

- „Czy mógłbym pana prosić o wskazówkę, jak sobie poradzić z pewnym problemem? Otrzymuję mnóstwo telefonów od klientów Oskara po tym, jak zostawili mu wiadomość w poczcie głosowej, ale on nie skontaktował się z nimi. Kiedy przez kilka dni nie ma żadnej reakcji, czasami dzwonią do mnie z prośbą o pomoc, ale ja nie dysponuję wszystkimi informacjami na temat ich kont. Powiedziałem Oskarowi o tym, co się dzieje, ale nic to nie dało. Czy mógłby mi pan doradzić, jak najlepiej rozwiązać ten problem?”

Jeżeli doświadczane problemy nie wywierają negatywnego wpływu bezpośrednio na Twoją pracę, lecz mimo to wydają się wystarczająco istotne, aby je poruszyć, powiedz np. tak:

- „Chciałbym zgłosić, że zdarzyło mi się usłyszeć, jak Oskar przekazuje klientom niepoprawne dane o naszej pracy. Na przykład podał pewnej osobie błędny adres strony internetowej, a komuś innemu powiedział, że nie akceptujemy płatności kartą płatniczą przez telefon. W obu przypadkach przekazałem mu poprawne informacje, ale wydaje mi się, że może potrzebować dodatkowego przeszkolenia w zakresie udzielania odpowiedzi na typowe pytania od klientów”. (Zauważ, że przekaz nie brzmi: „Dajmy popalić Oskarowi!”, ale: „Oto problem zaistniały w miejscu pracy, na który być może trzeba zwrócić uwagę”).

Przy okazji: w wielu przypadkach najpierw należy spróbować rozwiązać problem bezpośrednio ze współpracownikiem. Większość ludzi doceni szansę na to, by samodzielnie poprawić własne zachowanie, jeszcze zanim zostanie w to zaangażowany szef. Jeżeli jednak podjąłeś próbę, ale okazała się ona bezskuteczna, albo jeżeli doświadczane przez Ciebie problemy są tak poważne, że naprawdę musisz iść prosto do szefa, albo jeżeli współpracownik jest wrogo nastawiony i nie ma szans na to, że rozmowa z nim skończy się pozytywnie, to zastosuj się do porady sformułowanej wyżej.

4. Przełożony oczekuje, że będziesz odpowiadać na e-maile i odbierać telefony wieczorami i w weekendy

Jeżeli szef regularnie wypełnia Twoje wieczory i weekendy swoimi telefonami oraz e-mailami w niezbyt pilnych sprawach zawodowych, to możesz dojść do wniosku, że oczekuje on Twojej dostępności w tych porach i dniach. Niemniej możliwe jest, że poprzez postawienie pewnych granic zdołasz skutecznie odeprzeć oczekiwania przełożonego i ocalić ten czas dla siebie. Możliwe jest przy tym, że dając odpór, odkryjesz, że oczekiwania szefa nie są tak elastyczne. W ogromnej większości przypadków jednak okaże się, że takie są.

W pierwszej kolejności upewnij się, że właściwie interpretujesz oczekiwania przełożonego. Jeżeli otrzymujesz e-mail późnym wieczorem albo w weekend, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że szef tak naprawdę nie oczekuje odpowiedzi od Ciebie wcześniej niż w najbliższy dzień roboczy. Być może właśnie pracuje i rozsyła zapytania w momencie, w którym się pojawiają, ale spodziewa się Twojej odpowiedzi dopiero w godzinach pracy. Dlatego też pierwszy krok polega na tym, aby o to dopytać np. tak:

- „Zakładam, że będzie w porządku, jeżeli na e-maile otrzymywane wieczorami lub w weekendy odpowiem dopiero w pracy — chyba że sprawa jest pilna w sposób oczywisty. Proszę mi powiedzieć, jeśli jest inaczej”.

Jeżeli jednak Twój przełożony jasno stawia sprawę, że oczekuje odpowiedzi późnymi wieczorami lub w weekendy (a Ty nie pracujesz w branży — dajmy na to — zarządzania kryzysami gwiazdy rocka, w której jest to oczywiście koniecznością), możesz spróbować odpowiedzieć następująco:

- „To dla mnie naprawdę ważne, żeby mieć czas na odłączenie się i naładowanie akumulatorów poza pracą. Czasami polega to na tym, że wyłączam telefon albo nie sprawdzam poczty przez weekend. Jeżeli sprawa będzie pilna, to poświęcę jej kilka dodatkowych godzin. Wolałbym jednak reagować na niezbyt pilne sprawy po powrocie do pracy. Czy możemy wypróbować taki scenariusz przez jakiś czas i zwerfikować, czy się sprawdza?”

Jeżeli odpowiedź jest jednoznacznie negatywna, to w tym momencie musisz zdecydować, czy chcesz pracować w tej firmie na takich warunkach. Niemniej jednak bardzo często kiedy odbędzie się rozmowę na ten temat, okaże się, że pole manewru jest większe, niż można by się spodziewać.



Cztery zdania, które możesz wykorzystać podczas rozmów z przełożonym

Podczas rozmów z szefem warto mieć w pamięci poniższe zdania:

1. **„Mogę oczywiście zrobić to w ten sposób, ale chciałbym zaznaczyć, że w takim przypadku X może się okazać problemem”.** Jeżeli uważasz, że to, o co prosi Cię przełożony, jest złym pomysłem, powyższe zdanie pomoże Ci to wyrazić bez cienia kłótności. Mówisz jasno, że zrobisz to, o co Cię prosi, i jednocześnie pokazujesz inny punkt widzenia, który szef może uznać za pomocny.

2. **„Uświadomiłem sobie, że nie jestem całkiem pewny, co pan miał na myśli, kiedy mówił o X”.** Jeżeli menedżer mówi coś, co wywołuje w Tobie dezorientację lub niepokój, to koniecznie o to dopytaj! Nawet jeżeli nie zrobiłeś tego od razu, to możesz zadać pytanie później. Większość menedżerów oczekuje tego, żeby móc wyjaśnić, co mają na myśli.
3. **„Dziękuję za te słowa, były naprawdę przydatne”.** Jeżeli w sytuacji, kiedy menedżer przekazuje Ci informację zwrotną, przejawiasz szczerą wdzięczność i radość, to będzie on robił to jeszcze chętniej w przyszłości. Prawdopodobnie pomyśli również, że bardzo dobrze się z Tobą współpracuje.
4. **„Czy mogę powtórzyć własnymi słowami to, co właśnie mi pan powiedział, żeby się upewnić, że wszystko pojmuję, jak należy?”.** Takie pytanie warto zadać, jeżeli Twój przełożony miewa w zwyczaju podawać istotne szczegóły w połowie realizacji projektu lub jeśli nie zawsze kończycie rozmowę, rozumiejąc tak samo jej przedmiot. Krótkie podsumowanie tego, co wynosisz z rozmowy, może pomóc obu stronom dostrzec punkty, które być może odmiennie rozumiecie.

5. Masz za mało pracy

Otrzymuję zaskakująco dużo e-maili od osób, które czują się zaniepokojone, ponieważ nie mają prawie nic do zrobienia w pracy. Jeżeli jesteś bardzo zajęty, to może się wydawać, że znajdujesz się w wymarzonej sytuacji, ale w rzeczywistości bywa ona otumaniająco nudna, a przy tym wywołuje niepokój (co by to oznaczało dla bezpieczeństwa Twojego zatrudnienia, gdyby przełożony zauważył, że niewiele robisz?).

Jeżeli nie masz dużo obowiązków *oraz* pracujesz w danym miejscu stosunkowo krótko (powiedzmy: nie dłużej niż pół roku), to być może chodzi o to, że przełożony jeszcze nie wie do końca, ile jesteś w stanie zrobić, albo za wolno Cię szkoli do nowych projektów. W takim przypadku możesz powiedzieć:

- „Chciałbym porozmawiać z panem o moim zakresie obowiązków. Okazuje się, że jestem w stanie wykonać wszystkie zadania dość szybko, a bardzo bym chciał robić więcej. Czy są jeszcze jakieś inne projekty, nad którymi mógłbym popracować?”

Jeżeli pracujesz w danym miejscu już jakiś czas, możesz się posłużyć podobnymi słowami — ale skoro masz większe doświadczenie, to masz też pewnie lepszy punkt wyjścia do tego, żeby zaproponować konkretne zadania, które mógłbyś wykonywać. W takim przypadku możesz rozważyć stworzenie listy projektów, w które chciałbyś się zaangażować i które uważasz za przydatne organizacji. Następnie pokaż tę listę przełożonemu i powiedz:

- „Okazuje się, że wywiązuję się ze wszystkich swoich obowiązków i jeszcze zostaje mi trochę czasu, dlatego chciałbym wziąć na siebie więcej. Czy mógłbym pracować przy wybranych lub wszystkich projektach z tej listy?”

Jeżeli żadne z tych rozwiązań się nie sprawdza, a Ty wciąż stale się nudzisz, możesz po prostu zapytać przełożonego, czy byłoby w porządku wykorzystywanie luźniejszych momentów na inne zadania. Najlepiej, gdyby pozostawały one przynajmniej nominalnie związane z Twoją pracą, jak np. rozwijanie jakiejś umiejętności bądź czytanie prasy branżowej, ponieważ stosunkowo łatwo się na to zgodzić (a przy okazji menedżer nie będzie musiał się martwić o wrażenia wzrokowe tych, którzy mijając Cię, zobaczą, że właśnie tym się zajmujesz). Możesz o tym powiedzieć całkiem wprost:

- „Czy kiedy mam troszkę mniej do zrobienia, mógłbym poczytać blogi o zarządzaniu/pouczyć się Javy z tutoriali/przejrzeć prasę branżową?”

Są to znacznie lepsze rozwiązania od spędzania długich godzin w mediach społecznościowych bądź grania w gierki na telefonie, a przy tym większość menedżerów doceni, że padło takie pytanie.

6. Chcesz wziąć na siebie większą odpowiedzialność

Jeżeli masz pewność, że sprawdziłeś się w dotychczasowej roli, i pragniesz większej odpowiedzialności zawodowej, to największe szanse na sukces będziesz mieć wtedy, gdy wskażesz precyzyjnie, co chciałbyś wziąć na swoje barki. Czy chcesz zdobyć więcej doświadczenia w dziedzinie zarządzania? Przeanalizować gruntownie obecność organizacji w mediach społecznościowych? Uruchomić na skalę całej społeczności swojej organizacji program wolontariatu? Jakikolwiek masz pomysł, przemyśl starannie wszystkie szczegóły tego, jak wyglądałaby jego realizacja (i jak to pogodzisz ze swoimi obecnymi obowiązkami), a następnie powiedz coś takiego:

- „Bardzo się interesuję zatrudnianiem pracowników. Zastanawiałem się, co by pan powiedział na to, żeby przekazać mi pewne obowiązki w zakresie zatrudniania ludzi do naszego działu. Chętnie przeglądałbym listy motywacyjne albo przeprowadzał wstępne rozmowy telefoniczne kwalifikujące na niższe stanowiska, a ponieważ zautomatyzowaliśmy tworzenie comiesięcznych raportów, myślę, że będę mieć dość czasu, żeby się zająć nowymi zadaniami. Czy moglibyśmy spróbować zrobić coś takiego?”
- „Kiedy w zeszłym miesiącu był pan nieobecny, przeprowadziłem dwa nowe szkolenia pracowników i bardzo mi się spodobało tworzenie prezentacji oraz odpowiadanie na pytania. Bardzo bym chciał robić w pracy więcej w tym kierunku. Czy zgodziłby się pan na to, żebym robił więcej w tej dziedzinie, począwszy np. od tego, że będę pana wyręczał, kiedy będzie pan zajęty?”

Jeżeli przełożony odmówi, nie bój się zapytać, czy jest jakiś sposób na to, żeby zrealizować Twoją propozycję w przyszłości — np.:

- „Ponieważ jest to dziedzina, która mnie bardzo interesuje, chciałbym pana zapytać, nad czym mogę pracować w najbliższych miesiącach, żeby przygotować grunt pod podążanie w tym kierunku w przyszłości”.



Jak powiedzieć menedżerowi: „Wiem, co mam robić”

Czytelniczka pisze:

Zajmuję obecne stanowisko od ponad półtora roku. Pracuję w administracji pewnego college'u. Dwa razy w miesiącu oferujemy darmowe doradztwo dla małych firm. I dwa razy w miesiącu kobieta, która jest odpowiedzialna za ten program, mówi mi, jak mam pracować z klientami, którzy przychodzą po nasze porady. Są to bardzo proste rzeczy: skopiować to, sprawdzić tamtą listę itd. Czuję się, jakby obrażała moją inteligencję poprzez ciągle powtarzanie mi, jak wykonywać te proste zadania.

Ta kobieta jest starsza (ma jakieś 60 – 70 lat), ja jestem młodsza (mam 25 lat). Jak mam jej powiedzieć grzecznie: „Wiem, co mam robić”? Czuję, że traktuje mnie jak dziecko.

Można powiedzieć np.: „Zauważyłam, że omawia to pani ze mną za każdym razem, kiedy realizujemy program, dlatego zastanawiam się, czy popełniam jakieś błędy, czy może robię coś niewłaściwie”. Oczywiście nie wolno tego powiedzieć z przekąsem, ale tonem szczerego zaniepokojenia.

Prawdopodobnie tyle wystarczy, by zwrócić uwagę kobiety na to, że wszystko pani rozumie i że nie trzeba pani powtarzać tego samego za każdym razem. Może się też okazać, że kobieta jednak ma pewne zastrzeżenia, których nie była pani świadoma, i że nie mówi tego wszystkiego dla samego mówienia.

Ogólnie biorąc, powyższe podejście jest zawsze właściwe w tego rodzaju przypadkach: jeżeli ktoś nas traktuje w sposób, który wydaje się protekcjonalny, nieufny bądź nazbyt kontrolujący, warto wyrazić szczerze zaniepokojenie co do przyczyn. Jest to rozsądnie bezpośredni, lecz nie agresywny sposób na rozpoczęcie rozmowy o tym, co się dzieje.

Jeżeli się nie sprawdzi, można spróbować: „Znam już ten proces naprawdę dobrze i nie chcę, żeby poświęcała pani czas na powtarzanie go ze mną tak często. Czy mogę go dokończyć samodzielnie i ewentualnie zwrócić się do pani, jeżeli będę mieć jakieś pytania?”.

A jeśli i to się nie sprawdzi... Cóż, w takim razie trzeba będzie zaakceptować, że kobieta ma dziwną neurozę na punkcie programu i że będzie się wysłuchiwało związane z nim podstawowe instrukcje dwa razy w miesiącu.

7. Uważasz, że masz nierealne terminy

Jeżeli zmagasz się z terminami, które wydają się nierozsądne, zgłoś to przełożonemu! Możliwe, że dzięki rozmowie na ten temat odkryjesz, iż dany *deadline* nie jest tak sztywny, jak wydawał się pierwotnie, albo Twój szef okaże się bardziej otwarty na jego przesunięcie, kiedy się dowie, że jest źródłem problemów. Albo też odkryjesz, że można wykorzystywać drogi na skróty, o których wcześniej myślałeś, iż są niedopuszczalne, albo że chodzi o tylko jeden element projektu, który ma być gotowy we wskazanym czasie.

Najlepszym sposobem na rozpoczęcie takiej rozmowy jest wytłumaczenie, co *jesteś w stanie* zrobić, oraz zasugerowanie kilku rozwiązań co do ewentualnych kolejnych działań — np.:

- „W ciągu trzech dni mogę opracować kompletną makietę, ale w takim terminie nie będę w stanie jej przetestować. Mógłbym to zrobić do poniedziałku. Czy taki scenariusz wchodzi w grę?”.
- „Żeby to zrobić do czwartku, muszę wszystko inne odsunąć na bok, co oznacza, że skończę X i Y w przyszłym tygodniu. Czy taki scenariusz wchodzi w grę?”.

Co zrobić, jeżeli przełożony się nie zgodzi i trzeba się trzymać pierwotnego terminu bez modyfikacji i bez przesunięcia innych zadań na później? Jeśli żywisz głębokie przekonanie co do tego, że nie jesteś w stanie dotrzymać terminu, powiedz:

- „Rozumiem, jakie to ważne, żeby zostało to ukończone w wyznaczonym terminie. Zrobię wszystko, żeby tak się stało. Chciałbym jednak powiedzieć jasno, że obawiam się, iż czynniki X i Y sprawią, że potrwa to dłużej. Proszę pozwolić, że popracuję intensywnie przez następne 24 godziny i wtedy powiem panu, na jakim jestem etapie”.

8. Masz za dużo obowiązków

Często kiedy ludzie są przytłoczeni obowiązkami w miejscu pracy, zakładają, że ich przełożeni są świadomi tego, ile mają do zrobienia. W rzeczywistości nikt nie przywiązuje tak dużej wagi do Twoich obowiązków jak Ty. Wielu menedżerów zakłada, że jeżeli podwładnemu będzie za ciężko, to o tym powie — i że jeżeli ten nic nie mówi, to znaczy, że wszystko jest w najlepszym porządku.

Kiedyś udało mi się nakłonić pracownika do wyznania — ogromnym wysiłkiem, bo nie chciał się tym dzielić — że zespół, którym kierował, jest od wielu miesięcy przeciążony liczbą projektów (i że w konsekwencji ma ogromne zaległości w pracy). Nie poruszał on tego tematu, ponieważ zakładał, że skoro cały czas przesyłamy im nowe projekty, to najpewniej oczekujemy, iż jakoś sobie z nimi poradzą. Przeraziło mnie to i w ciągu tygodnia znacznie zmniejszyliśmy obciążenie pracą tego zespołu. Ale pracownik nawet nie zamierzał o tym wspominać — musiałam to z niego wydusić!

Dlatego też porozmawiaj z przełożonym. Najlepiej przy tym zasugerować kilka różnych rozwiązań w zakresie dostosowania liczby obowiązków — np.:

- „Mogę robić A i B, ale nie C. Albo jeżeli C jest naprawdę istotne, to żeby zrobić dla niego miejsce, mógłbym zrezygnować z A. Albo mógłbym zostać doradcą Lucyny, gdyby ona przejęła C, ale sam nie dam rady robić C, kiedy zajmuję się również A i B”.

Ludzki przełożony, usłyszawszy taki komunikat, przedyskutuje z Tobą dostępne opcje. Jeżeli jednak szef sprzeciwi się wszelkim wymianom, powiedz:

- „Rozumiem, że chcemy, żeby wszystko to zostało zrobione, ale ponieważ w rzeczywistości nie mam czasu, żeby to ogarnąć, chciałbym mieć pewność, że dokonuję właściwych wyborów co do priorytetów i że skupiam się na najważniejszych sprawach. W innym razie obawiam się, że — ponieważ nie jestem w stanie zrobić wszystkiego — niezałatwione pozostawałyby niewłaściwe sprawy”.

Jeśli zaś zostałeś tak przytłoczony pracą, że nawet nie jesteś w stanie wymyślić rozwiązań, które mógłbyś przedstawić przełożonemu, to i tak możesz coś powiedzieć. W takim przypadku po prostu bądź szczerzy:

- „Okazuje się, że wzięłem na siebie o wiele za dużo i stres związany z tym, żeby wszystkiemu podołać, wyczerpuje mnie. Obawiam się, że w pewnym momencie zacznę się odbijać negatywnie na mojej pracy. Czy możemy się przyjrzeć zakresowi moich obowiązków i pomyśleć, co zrobić, żeby dało się je wszystkie wypełnić?”.

9. Nie dotrzymasz terminu

Jeżeli uważasz, że grozi Ci niebezpieczeństwo niedotrzymania terminu, to najważniejszą rzeczą, jaką możesz zrobić, jest porozmawianie o tym z przełożonym, kiedy tylko to sobie uświadomisz. Nie czekaj do ostatniego momentu, a już na pewno nie czekaj, aż *deadline* minie. Im dłużej będziesz czekał, tym trudniej Ci będzie poinformować szefa o problemie — bo im mniej czasu do terminu, tym mniej możliwości ma menedżer. Jeżeli przełożony zostanie poinformowany z odpowiednio dużym wyprzedzeniem, to będzie w stanie udzielić dodatkowej pomocy, zweryfikować kolejność pozostałych priorytetów oraz dać znać wszystkim innym osobom, które potencjalnie doświadczą konsekwencji. Czekanie do ostatniej chwili eliminuje większość ewentualnych rozwiązań.

Gdy tylko zdasz sobie sprawę, że możesz nie dotrzymać terminu, wówczas powiedz coś takiego:

- „Obawiam się, że mogę nie być w stanie dotrzymać terminu dla części poświęconej miłośnikom dinozaurów. Właśnie skończyłem zbieranie informacji i mam zamiar zacząć szkic, ale powinienem go oddać do

końca tego tygodnia. Poza tym jutro mam całodzienne spotkanie dotyczące kwestii strategicznych i kolejne, które z niego wynikną”. Następnie, jeżeli to możliwe, zaproponuj jakieś rozwiązania:

- „Byłbym w stanie na pewno przygotować szkic na następną środę, ale to dwa dni po ustalonym terminie. Albo mógłbym opuścić jutrzejsze spotkanie, chociaż wiem, że taki scenariusz nie jest najlepszy. Które rozwiązanie pana zdaniem ma sens?”.

10. Nie dotrzymałeś terminu

Co zrobić, jeżeli nie poinformowałeś przełożonego z odpowiednim wyprzedzeniem i właśnie minął termin? Jest to dość poważny błąd, więc warto dać jasno do zrozumienia, że zdajesz sobie z tego sprawę. Szef będzie się martwił nie tylko samym spóźnieniem, ale także tym, czy może Ci w przyszłości zaufać — dlatego należy porozmawiać o tym, co zrobisz inaczej na przyszłość, aby sytuacja się nie powtórzyła. Na przykład:

- „Bardzo mi przykro, że oddaję projekt tak późno. Myślałem, że będę w stanie zamknąć go na czas, ale nie oceniłem właściwie, jak długo będę go wykańczał. Powinienem być zgłosić to panu wcześniej i tak też postąpię w przyszłości. Poza tym odtąd mam zamiar przeznaczać więcej czasu na tego rodzaju projekty, tak aby mieć bufor, jeżeli coś zajmie mi więcej czasu, niż przewidywałem”.

11. Jak poprosić o informację zwrotną

Chociaż sytuacja, w której wykonujesz swoją pracę w spokoju i bez krytyki, może się wydawać całkiem dobrym interesem, to jednak w rzeczywistości jest interesem bardzo złym. W „najlepszym” wypadku brak informacji zwrotnej oznacza, że nie będziesz świadomy jakichkolwiek usterek i problemów związanych z Twoją pracą ani sposobów, na jakie mógłbyś lepiej pracować. To z kolei może wywierać negatywny wpływ na to, co osiągasz w pracy, a czego nie, jak również na to, jaką reputację sobie budujesz u innych osób. W najgorszym razie brak informacji zwrotnej

oznacza, że przełożony ma poważne obawy w związku z Twoją pracą, a Ty dowiesz się o nich dopiero wtedy, gdy będzie za późno. Dlatego uwierz mi, jeżeli masz choć w połowie ludzkiego szefa, to koniecznie proś o informację zwrotną. (Nawet jeżeli *nie masz* choć w połowie ludzkiego szefa, to i tak dobrze jest wiedzieć, co myśli o Twojej pracy. Oślepienie odkryciem, że przełożony nie jest zadowolony z Ciebie jako pracownika, nigdy nie jest przyjemne).

A co, jeżeli przełożony przekazuje Ci informację zwrotną sporadycznie? Co dziwne, wielu menedżerów rzadko przekazuje swoim podwładnym informację zwrotną, mimo że jest to jeden z kluczowych elementów ich pracy. Jeśli jednak podejmiesz ten wysiłek i poprosisz o nią, wielu menedżerów z przyjemnością ją przekaże.

Możesz o to poprosić w taki sposób:

- „Bardzo sobie cenię informację zwrotną na temat mojej pracy i tego, co mógłbym robić lepiej. Czy zechciałby pan podzielić się ze mną swoimi refleksjami nad tym, jak sobie radzę ogólnie oraz na jakie sposoby mógłbym być skuteczniejszy w tym, co robię?”

Jeżeli uzyskana przez Ciebie informacja zwrotna jest mglista lub bezużyteczna („Wszystko jest w porządku!”), spróbuj zapytać inaczej:

- „Gdybyśmy mieli wybrać jeden element, który należałoby poprawić, to na czym według pana powinienem się skupić?”

Jeżeli przełożony usiłuje Ci przekazać informację zwrotną na temat wyników w pracy w szerokim kontekście, sprawdź, czy zdołasz uzyskać jego opinię raczej na temat pojedynczych elementów. Poproś szefa o komentarz w sprawie jednego z ostatnich projektów lub zawężaj rozmowę do konkretnych obowiązków, które wykonujesz. Na przykład:

- „Czy moglibyśmy omówić, jak przebiegła kampania i co mogliśmy zrobić inaczej, żeby uzyskać lepsze rezultaty?”
- „Nie jestem pewny, czy schemat, którym się posługuję, pozwala osiągać najlepsze wyniki. Czy mógłbym go opisać i poprosić pana o komentarz, jak go uprościć?”

- „Czy mógłbym panu opowiedzieć, jak zamierzam się przygotować do jutrzejszego spotkania z dyrekcją szkoły, i poprosić o opinię?”.



Chciałbym tylko podzielić się pewną historią: po roku w mojej pierwszej po studiach pełnoetatowej pracy zebrałem się na odwagę, by poprosić dość niekomunikatywnego szefa o informację zwrotną — i się udało! Informacja zwrotna okazała się jednak bardziej negatywna, niż się spodziewałem, więc początkowo czułem się zdruzgotany. Potem jednak przeczytałem pani post na temat przyjmowania krytyki z gracją i schowawszy dumę do kieszeni, poprosiłem o szczegóły. (...) Obecnie bardziej lubię swoją pracę, bo wiem, co muszę poprawiać, zamiast tylko zgadywać, na przemian uwiellbiając ją i jej nienawidząc. A przy tym przełożeni są wobec mnie znacznie miłsi! Prośba o informację zwrotną i jej uzyskanie naprawdę mi pomogły, ponieważ okazało się, że na kilka spraw, o które się obawiałem, szefowie w ogóle nie zwracali uwagi, a ponadto byłem w stanie zaplanować, co muszę poprawić! Z tego miejsca zaś sprawy mogą się toczyć tylko lepiej.

— e-mail od czytelnika

12. Jak poprosić o to, aby informacja zwrotna była przekazywana bardziej systematycznie albo od razu, a nie wtedy, gdy sytuacja się zaogni

Systematyczne otrzymywanie informacji zwrotnej od przełożonego jest korzystne, zwłaszcza że naprawdę *boli*, kiedy się odkryje, iż coś stanowi jakiś kłopot już od wielu miesięcy, a Ty dowiadujesz się o tym dopiero teraz. Menedżerowie, którzy nie przekazują regularnie informacji zwrotnej, częściej pozwalają problemom narastać zbyt długo, aż stają się tak duże, że rozmowy na ich temat nie da się uniknąć — przy czym na tym etapie sytuacja zwykle bywa znacznie trudniejsza do naprawienia.

Jeżeli dotyczy to Ciebie, poproś przełożonego o przekazywanie Ci informacji zwrotnej w przyszłości bardziej systematycznie lub od razu. Oczywiście nie należy mówić tonem konfrontacyjnym, ale można to ująć następująco:

- „Bardzo doceniam fakt, iż mogłem się dowiedzieć, że było to problemem. Czy mógłbym jednak prosić, żeby w przyszłości informował mnie pan wcześniej o występujących trudnościach? Byłbym bardzo wdzięczny, gdybym mógł się dowiedzieć, że ma pan jakieś obawy, oraz gdybym otrzymał informację zwrotną i mógł dzięki niej od razu wprowadzać zmiany”.

Takie podejście jest skuteczne m.in. dlatego, że przyczyną, dla której menedżerowie unikają przekazywania negatywnej informacji zwrotnej, jest to, iż nie chcą denerwować podwładnych albo odbywać niezręcznych rozmów. Jeżeli powiesz jasno, że *chcesz*, aby taka rozmowa się odbyła, może to pomóc przełożonemu przestać się wahać.

13. Nie zgadzasz się z informacją zwrotną od przełożonego

Ostatecznie to do obowiązków szefa należy rozstrzygnięcie, jak oceniać Twoją pracę. Czasami jednak możesz dysponować dodatkowymi informacjami, które sprawią, że zmieni zdanie, czy też możesz żywić przekonanie, iż warto na coś spojrzeć z jeszcze innej perspektywy.

Jeżeli coś takiego ma miejsce, właściwą ramą modalną jest: „Dobrze rozumiem, co ma pan na myśli. Myślałem o tym bardziej jak o X — czy mam rację?”.

Na przykład: jeżeli Twój przełożony niepokoi się tym, że nie zawsze od razu odpowiadasz współpracownikom, a Ty myślałeś, że szef chce, abyś dał pierwszeństwo telefonom od klientów, możesz powiedzieć:

- „Dobrze rozumiem, co ma pan na myśli. Myślałem, że powinienem zawsze traktować telefony od klientów priorytetowo, co przekłada się czasami na spóźnienia w reagowaniu wewnątrz firmy. Czy takie podejście nie jest właściwe?”.

Chodzi tutaj nie o to, żeby dyskutować z punktem widzenia Twojego przełożonego, ale o to, by po prostu podzielić się swoją opinią oraz zapytać ze szczerą otwartością, czy należy patrzeć na daną sytuację w inny sposób. Niewykluczone, że szef potwierdzi, iż tak właśnie należy robić (albo że dana sytuacja jest bardziej złożona, niż Ci się wydawało), ale możliwe jest również to, że wysłuchanie Twojego punktu widzenia zmieni opinię menedżera.

(Oczywiście nie należy polemizować z przełożonym za każdym razem, kiedy przekazuje Ci informację zwrotną. Jeżeli tak się dzieje, może to oznaczać, że Ty i przełożony oceniacie w sposób skrajnie odmienny Twoją pracę oraz że być może warto się zastanowić, czy dana praca i dany szef są dla Ciebie właściwi).

14. Przełożony jest „wąskim gardłem”

Jeżeli Twój przełożony okazuje się wąskim gardłem w przepływie Twojej pracy — opóźnia przekazywanie jej dalej, bo nie uzupełnia jej o swoją część albo nie akceptuje — być może nie zdaje sobie sprawy z tego, że powoduje powstawanie problemów.

Zacznij od tego, że wskażesz na problem i zapytasz, czy jest coś po Twojej stronie, co mógłbyś robić inaczej, aby przyspieszyć przepływ swojej pracy. Na przykład:

- „Wiem, że trafia do pana mnóstwo spraw, które musi pan przejrzeć i zaopiniować. Czy jest coś, co mógłbym robić inaczej i co pomogłoby panu odpowiadać mi nieco szybciej? Ostatnio o mało nie przekroczyłem terminów, ponieważ dokumenty utknęły na etapie redakcji i akceptacji. Czy byłoby panu łatwiej, gdybym przynosił na spotkania gotowe wydruki, tak żeby mógł pan spojrzeć na nie od razu? Czy może jest coś, co mógłbym przekazywać dalej samodzielnie?”

Zwróć uwagę, że proponowane tu podejście nie jest tylko skargą na to, że Twój szef nie dość szybko załatwia wszystkie sprawy. Jest to komunikat: „Proszę mi pomóc zweryfikować, czy jest coś, co mogę zrobić samodzielnie i dzięki czemu system stałby się skuteczniejszy dla obu stron?”.

Możesz też spróbować zapobiec spodziewanemu problemowi, kiedy przekazujesz wykonaną pracę dalej, mówiąc coś takiego:

- „Aby dotrzymać terminu w drukarni, pańskie poprawki będą potrzebne najpóźniej do wtorku”.

A jeżeli nic do Ciebie nie wróciło do poniedziałku:

- „Chciałbym panu przypomnieć, że potrzebne mi będą pańskie poprawki na tych materiałach najpóźniej do jutra, żebyśmy nie przekroczyli terminu ustalonego z drukarnią”.

Jeżeli zrobisz jedno i drugie, ale nie nastąpi znaczna zmiana, to nie należy wykluczyć, że przełożony naprawdę ma do załatwienia bardziej naglące sprawy, którym musi dać pierwszeństwo. W takim przypadku można skierować rozmowę na inne tory:

- „Wiem, że wciska pan opiniowanie tych materiałów między milion innych priorytetowych spraw i że nie zawsze jest pan w stanie przejrzeć je tak szybko, jak by pan chciał. Czy zatem powinniśmy zaakceptować nieuchronne opóźnienia i to, że niewiele możemy z nimi zrobić?”.

Czasami taka rozmowa pomaga obu stronom określić swoje oczekiwania... oraz zmniejsza doświadczaną przez Ciebie presję wymyślania, jak uzyskać od przełożonego coś, czego on w rzeczywistości nie jest w stanie Ci dać.

15. Przełożony zawsze się spóźnia na spotkania

Naprawdę frustrujące bywają sytuacje, w których rezerwujesz sobie czas na spotkanie z szefem — i np. skrucasz inne spotkania czy pracę nad projektami — po czym czekasz i czekasz. Być może masz wrażenie, że przełożony nie szanuje Ciebie czy Twojego czasu. Czasami taka jest prawda, ale w wielu przypadkach menedżer prawdopodobnie stara się wykonać, najlepiej jak potrafi, równie ważne zadania albo załatwić sprawy, które wyskoczyły w ostatnim momencie. Sama pamięć o tym może sprawić, że łatwiej Ci będzie tolerować spóźnienia szefa.

Niemniej jednak, jeżeli spóźnienia występują na porządku dziennym, być może warto powiedzieć coś takiego:

- „Wiem, że jest pan zajęty i że często zostaje pan zaangażowany w inne sprawy, których załatwianie pokrywa się z naszymi spotkaniami. Czy jest jakaś lepsza pora, na którą moglibyśmy je planować, np. przed południem, kiedy jest spokojniej, albo w dniu, w którym jest mniej rzeczy do zrobienia?”.
- „Jakie jest najlepsze dla mnie wyjście z sytuacji, w której zostaje pan odciągnięty do czegoś innego, mimo że zaplanowaliśmy na ten czas nasze spotkanie? Czy chciałby pan, żebym w takim przypadku spróbował pana znaleźć, czy też mam poczekać dziesięć minut, a następnie napisać do pana e-mail z prośbą o zmianę terminu?”.

Jeżeli w spotkaniach uczestniczy więcej osób, więc zbierasz całą grupę, po czym czekacie na przełożonego, rozważ następujące słowa:

- „Wiem, że jest pan naprawdę zajęty człowiekiem i że często pochłaniają pana inne sprawy tuż przed porami naszych spotkań. Czy zatem byłoby w porządku, gdybyśmy zaczęli sami, a pan dołączałby do nas wtedy, gdy będzie pan w stanie?”.

16. Przełożony stale odwołuje spotkania

Podobnie jak w przypadku szefa, który zawsze się spóźnia na spotkania, przełożony, który stale odwołuje spotkania z Tobą, również może mieć zasadne powody. Nie oznacza to jednak, że nie ma to na Ciebie żadnego wpływu, i nie zmienia faktu, że warto porozmawiać o tym problemie. Być może Twój przełożony będzie nawet wdzięczny, że poruszysz ten temat, ponieważ może nie zdawać sobie sprawy z tego, że nastrocza Ci problemów. (Jeżeli wydaje Ci się to absurdalne, weź pod uwagę, że ludzie stale narzekają na to, iż muszą chodzić na spotkania. Twój szef może naprawdę myśleć, że nie masz nic przeciwko ich odwoływaniu).

Dlatego też warto zakomunikować przełożonemu bardzo jasno, że chciałbyś znaleźć sposób na to, by spotkania dochodziły do skutku. Powiedz więc coś takiego:

- „Wiem, że jest pan naprawdę zajęтым człowiekiem i że różne sprawy stają na przeszkodzie naszym spotkaniom. Niemniej jednak ważne jest dla mnie, żeby regularnie spotykać się z panem oraz mieć możliwość przedyskutowania z panem projektów i uzyskania pańskiego wkładu. Czy moglibyśmy planować spotkania na inną godzinę, kiedy ryzyko, że ktoś nam przeszkodzi, jest mniejsze? Albo czy moglibyśmy odbywać spotkania krótsze lub spontaniczne, kiedy tylko będzie pan miał możliwość mnie złapać?”.

Nie lekceważ ostatniej sugestii! Kiedyś miałam szefa, który z powodu absurdalnie napiętego grafiku notorycznie odwoływał spotkania. Ja tymczasem naprawdę potrzebowałam spotkań, by móc realizować swoje projekty, dlatego też powiedziałam przełożonemu, że chętnie będę mu towarzyszyć, gdzie tylko mi pozwoli, i że nie ma dla mnie znaczenia, gdzie będziemy się spotykać. Szef przystał na takie rozwiązanie — dwa razy spotkaliśmy się w salonie fryzjerskim podczas strzyżenia — a ja dostałam to, czego potrzebowałam.

17. Przełożony nie odpowiada na Twoje e-maile

Jeżeli pisanie e-maili do przełożonego jest równie skuteczne jak wrzucanie wiadomości w butelce do oceanu, może to wynikać z winy Twojego szefa... albo ze sposobu, w jaki piszesz e-maile.

Ponieważ łatwiej jest zmienić sposób, w jaki piszesz e-maile, podejź do problemu najpierw z tej strony. Upewnij się, że Twoje listy są jak najkrótsze, zacznij od wyników (nie zakopuj pytania w licznych akapitach kontekstu!) i formułuj maksymalnie wymowne tematy („Czy mogę potwierdzić 10 czerwca jako datę gali?” jest znacznie jaśniejsze niż „Termin gali”). Ponadto ułatw przełożonemu szybką odpowiedź, proponując konkretne rozwiązania, zadając pytania wymagające odpowiedzi „tak” lub „nie”, jak również pomagając mu odpisać po prostu: „Tak, to brzmi dobrze” albo: „Zrealizujemy scenariusz 2”.

Jeżeli jednak robisz to wszystko, ale i tak nie otrzymujesz odpowiedzi, to porozmawiaj ze swoim przełożonym i zapytaj, czy istnieje lepszy sposób uzyskania tego, czego potrzebujesz:

- „Dotychczas gdy potrzebowałem czegoś od pana, pisałem e-maile, ponieważ zakładałem, że łatwiej panu udzielać odpowiedzi wtedy, kiedy znajdzie pan na to czas i kiedy ma pan przed oczami wszystkie potrzebne informacje. Napotykam jednak pewne trudności z otrzymywaniem odpowiedzi na moje e-maile. Dlatego zastanawiam się, czy wołałby pan, żebym robił coś inaczej, kiedy mam do pana jakieś pytania albo potrzebny jest pański wkład”.

Może się zdarzyć, że przełożony powie wtedy, iż woli, byś do niego przyszedł lub zadzwonił (co będzie dla Ciebie uciążliwe, jeżeli wolisz pisać e-maile, ale taki jest przywilej menedżera). Możesz też usłyszeć, że chce, byś się mu przypomniał, kiedy nie otrzymasz odpowiedzi. (Jeżeli tak powie, uwierz mu i zacznij to robić, nawet gdy wydaje Ci się to niezręczne).



Przełożony wyklucza mnie z ważnych rozmów

Czytelnik pisze:

Chciałbym porozmawiać z przełożonym o tym, dlaczego jestem stale wykluczany z ważnych rozmów, podczas gdy osoby z mojego zespołu są włączane.

Moja koleżanka, która jest tylko troszkę bardziej doświadczona ode mnie, wspominała wielokrotnie o rozmowach, które odbywała z naszym szefem o ogólnych strategicznych celach dla naszego zespołu czy naszej organizacji. Za każdym razem, kiedy tak się działo, rodziły się we mnie pytania: „Zaraz, zaraz... Kiedy ta rozmowa miała miejsce? Dlaczego nie zostałem zaproszony?”

Zaczynam się obawiać, że chodzi tutaj o coś więcej. Czy przełożony nie lubi mnie albo negatywnie ocenia moją pracę? Wydaje mi się, że dość mnie lubi. Realizowałem samodzielnie szereg projektów, które stały się głośną i pozytywną reklamą dla organizacji, jak również dla samego szefa. Kiedy był mi potrzebny list polecający, przełożony powiedział, że napisze go z miłą chęcią i że ma same dobre

rzeczy do powiedzenia o mojej pracy. Podobnie: kiedy byłem poddawany półrocznej ocenie, uzyskałem wówczas najlepszy wynik w mojej karierze.

Chciałbym podzielić się z szefem swoim odczuciem, że celowo nie jestem zapraszany do ważnych rozmów. Chciałbym wiedzieć, dlaczego tak się dzieje, ponieważ jeżeli jest to kwestia wrażenia, jakie robię, to mogę tego natychmiast zaprzestać. Co pani o tym myśli?

Proszę koniecznie porozmawiać z przełożonym! Można powiedzieć np.: „Paulina często wspomina w rozmowach ze mną, że rozmawiała z panem na temat strategicznych celów naszego zespołu czy też o długofalowej wizji naszej organizacji — bardzo bym chciał uczestniczyć w tego typu dyskusjach. Wiem, że nierzadko mają one charakter spontaniczny, ale gdyby pojawiły się sprzyjające okoliczności, żeby mnie włączyć, i gdyby uznał to pan za sensowne, to bardzo chętnie bym z tego skorzystał”.

Jeżeli to stosowne, można też zapytać: „Czy jest coś, co mógłbym zrobić inaczej, dzięki czemu mógłbym częściej uczestniczyć w tego typu dyskusjach?”.

Powyższe słowa prowadzą mnie do następującej refleksji: mniej może chodzić o to, że robi pan coś złe, a bardziej o to, że współpracownica robi coś dobrze. Jeżeli to ona inicjuje strategiczne rozmowy z przełożonym oraz sama się zgłasza do projektów, to być może po prostu chce dawać się zauważać w sposób, którego pan nie wykorzystuje. Innymi słowy: być może to nie menedżer wyklucza pana, ale raczej współpracownica się promuje. W takim przypadku warto poszukać własnych sposobów na to, by robić to samo.

Jeżeli pozostaje pan w dobrych relacjach ze wspomnianą koleżanką, może pan zapytać ją o to — np.: „Zauważyłem, że ty i Eryk często rozmawiacie na takie tematy. Bardzo bym chciał też uczestniczyć w takich rozmowach, ale z jakichś powodów mi się to nie udaje. Czy mogłabyś mi zdradzić, w jaki sposób tobie się to udało, tak żebym mógł wymyślić, co zrobić ze swojej strony?”. Niewykluczone, że odpowiedź będzie bardzo prosta: „Och, po prostu pytam”.

18. Przełożony na Ciebie krzyczy

Mam nadzieję, że w całej Twojej karierze zawodowej nie zdarzy się, iż przełożony na Ciebie nakrzyczy. Krzyk jest przejawem braku profesjonalizmu i ma charakter obraźliwy. Dobrzy menedżerowie nie krzyczą. Jeżeli jednak Twój szef krzyczy, to przede wszystkim trzeba pamiętać, by nie brać tego do siebie. Krzyk dotyczy tego, kto krzyczy, a nie Ciebie. Poza tym zasadne jest poprosić przełożonego, aby nie rozmawiał z Tobą w ten sposób. Podpisałeś umowę o wykonywanie pracy, a nie o doświadczenie przemocy słownej, dlatego możesz powiedzieć: „Nie podoba mi się to”. Ponieważ osoby, które posługują się krzykiem, mają wymagające ego, być może pomocny okaże się konstruktywny początek — pozytywne słowa, które staną się fundamentem: „Lubię cię i chcę, żeby się udało”. Następnie wprost poproś przełożonego, żeby przestał krzyczeć. Na przykład:

- „Naprawdę lubię moją pracę i generalnie lubię z panem pracować. Ale mam sporo trudności ze słuchaniem informacji zwrotnej, kiedy pan na mnie krzyczy. Nie chodzi o to, że nie chcę znać pańskiej opinii o mojej pracy — przeciwnie, chcę i ją cenię. Ale nie chcę, żeby pan na mnie krzyczał”.

Menedżerowie, którzy krzyczą, mogą onieśmielać czy zastraszać, dlatego wypowiedzenie się w powyższy sposób może kosztować trochę nerwów. Wiele tych osób jednak czuje się zakłopotanych po swoich wybuchach, wie, że nie są one w porządku, i uszanuje bezpośrednią prośbę o zaprzestanie. (Tak naprawdę bezpośrednia i zdecydowana postawa często zwiększa szacunek, jakim krzyczący przełożony darzy podwładnego).

19. Przełożony stale Cię kontroluje

Jeżeli wydaje Ci się, że Twój szef nie jest w stanie zaufać Ci i pozwolić wykonywać przydzielone obowiązki bez ciągłego nadzoru i kierowania, to prawdopodobnie czujesz się dość sfrustrowany.

W takim przypadku pomocne jest uświadomienie sobie, że większość menedżerów, którzy stale kontrolują swoich podopiecznych, robi to z któregoś z dwóch powodów: 1) pracownik dał im powód, bo popełnia błędy, zapomina o szczegółach lub nie spełnia firmowych standardów jakości, albo: 2) przełożonemu brak takich umiejętności zarządzania, które pozwalałyby nadzorować podwładnego i kierować nim bez konieczności nadmiernego wtrącania się w jego obowiązki.

Jeżeli Twoja sytuacja należy do pierwszej kategorii — czyli przełożony Cię kontroluje, bo nie pracujesz dość dobrze — to najlepszą rzeczą, jaką możesz zrobić, jest skupienie się na wykazywaniu, że jakość Twojej pracy stale rośnie. (To ładniejszy sposób sformułowania porady: „Weź się w garść”).

Jeśli zaś Twoja sytuacja należy do drugiej kategorii — czyli szef Cię kontroluje, bo nie umie inaczej — masz prawo poprosić o więcej autonomii. W takim przypadku kluczowe jest zaproponowanie innych rozwiązań uwzględniających przełożonego. Na przykład:

- „Mam nadzieję, że możemy porozmawiać o tym, jaką strukturę nadaję swoim projektom. Zauważyłem, że lubi pan, kiedy konsultuję z panem wiele spraw, czasami codziennie i często na każdym etapie projektu, oraz że nierzadko przejmuje pan część zadań, które zlecił pan mnie. Jeżeli ma pan jakieś obawy co do jakości mojej pracy, które skłaniają pana do zarządzania mną w ten sposób, to bardzo bym chciał się o nich dowiedzieć, żebym mógł z wyprzedzeniem podjąć stosowne działania. Jeśli jednak nie ma pan żadnych obaw, to zastanawiam się, czy moglibyśmy zweryfikować poziom pańskiego nadzoru. Konkretnie: chciałbym zaproponować, że co tydzień będę panu przysyłał raporty o tym, na jakich etapach są moje najważniejsze projekty, i będziemy wspólnie wszystko sprawdzać, żeby mieć pewność, że zgadzamy się co do tego, iż praca idzie w dobrym kierunku. Niezależnie od tego typu spotkań chciałbym mieć możliwość niezależnej pracy nad swoimi projektami, chyba że występuje jakiś konkretny problem, który powinniśmy wspólnie rozwiązać. Czy zechciałby pan wypróbować takie rozwiązanie przez najbliższy miesiąc, żeby zweryfikować, jak się sprawdza?”

Możesz też zaproponować konkretne sprawy, którymi mógłbyś się zajmować samodzielnie. Na przykład:

- „Wypracowałem solidny zestaw rozwiązań rutynowych problemów pojawiających się na zajęciach, które prowadzę. Czy moglibyśmy uzgodnić, że będę go rozwijał dalej bez konieczności kontroli z pańskiej strony, chyba że pojawi się nietypowa sytuacja albo sprawa, która szczególnie zaniepokoi jakiegoś kursanta?”.

20. Nie zgadzasz się na nowy obowiązek

Jeżeli zostajesz poproszony, aby wziąć na siebie jakiś nowy obowiązek, którego naprawdę nie chcesz wykonywać, to o tym, czy można poruszyć ten temat, decyduje kilka różnych czynników, a mianowicie: na ile rozsądnie jest oczekiwać, że osoba na Twoim stanowisku weźmie na siebie ten obowiązek, ile masz pracy w ogóle (jeśli absorbują Cię inne zadania, to łatwiej jest odmówić niż wtedy, gdy masz sporo czasu) oraz jak mocna jest Twoja pozycja u pracodawcy (jak bardzo jesteś ceniony i ile życzliwości sobie zaskarbiłeś).

Jeśli powyższe czynniki zdają się działać na Twoją korzyść, spróbuj zainicjować rozmowę. W zależności od bieżących warunków można to zrobić na kilka sposobów:

- „Obawiam się o to, jak wpasuję jeszcze ten obowiązek w resztę moich zadań. Mam całkiem sporo X, Y i Z. Nie jestem pewien, czy rzeczywiście do tego wszystkiego można dołożyć jeszcze jedną rzecz”.
- „Szczерze mówiąc, nie jestem pewny, czy będę najlepszą osobą do tego. Ten obowiązek wymaga umiejętności w dziedzinach C i D, które tak naprawdę nie należą do moich atutów. Czy zechciałby pan sprawdzić, czy ktoś inny nie jest zainteresowany tym obowiązkiem, ja tymczasem będę się dalej koncentrował na A i B, z którymi moim zdaniem radzę sobie dobrze?”.
- „Chciałbym być z panem szczerzy: jednym z powodów, dla których zdecydowałem się na tę pracę, a nie inną, było to, że nie obejmowała wykonywania X. Oczywiście jestem chętny do pomocy w sytuacjach

kryzysowych, ale miałbym spore wątpliwości, gdyby to zadanie przeszło na stałe w zakres moich obowiązków, ponieważ jest bardzo dalekie od zagadnień, którymi się zajmuję”.

- „To znacznie zwiększy zakres moich obowiązków — i stres! Jeżeli widzi to pan jako stały dodatek do mojej pracy, to czy moglibyśmy zweryfikować nazwę mojego stanowiska, jak również odpowiadający mu wymiar finansowy?”.

Wszak przełożony może po prostu powiedzieć: „Przykro mi, od teraz jest to jeden z pańskich obowiązków”. Dlatego podczas rozmowy należy wypowiadać się tonem, który odzwierciedla tę świadomość. Twój ton powinien komunikować: „Mam nadzieję, że uda nam się poradzić sobie z tą sprawą w inny sposób”, a nie: „Nie będę robić tego, o co mnie pan prosi”.

Jeżeli się okaże, że przełożony nie chce ustąpić, to będziesz musiał zdecydować, czy chcesz pracować na nowych warunkach... Niemniej jednak sprawdź najpierw, czy masz jakieś pole manewru.



Czy mogę odmówić wykonywania dodatkowych obowiązków, chyba że otrzymam podwyżkę lub awans?

Czytelnik pisze:

Czy mogę, a jeśli tak, to w jaki sposób, profesjonalnie odmówić przyjęcia dodatkowych obowiązków/dodatkowej odpowiedzialności, chyba że otrzymam podwyżkę lub awans?

Kontekst: zajmuję to samo stanowisko od prawie czterech lat. Obiecywano mi wielokrotnie podwyżki (dostosowanie zarobków do standardów branżowych), lecz nigdy ich nie otrzymałem „ze względu na budżet”.

W ciągu minionych siedmiu miesięcy nasz zespół menedżerów zmniejszył się z czterech osób kierujących działami i przekazujących raporty mojemu przełożonemu do dwóch, przy czym jedna z nich właśnie otrzymała od niego wypowiedzenie. Szef już mówił

jej, żeby przekazała mi wszystkie swoje hasła dostępu, żebym mógł wykonywać jej obowiązki, ale jeszcze nic o tym nie powiedział mnie. Jestem przytłoczony pracą i zarabiam za mało. Nie chcę brać na siebie tego całego stresu, jeżeli nie otrzymam podwyżki i awansu. Jak mogę się zgodzić na dodatkowe obowiązki pod warunkiem podwyżki oraz awansu i nie zostać zwolniony za niesubordynację?

Cóż, jeżeli powie pan po prostu: „Proszę mi płacić więcej albo nie będę tego robił”, to prawdopodobnie usłyszysz: „Przykro mi, od teraz należy to do pańskich obowiązków” z podtekstem: „Albo bierz, co dajemy, albo zabieraj się stąd”.

Istnieje jednak lepszy sposób: chociaż nie gwarantuje sukcesu, to jednak z całą pewnością stanowi rozsądne i profesjonalne podejście.

Warto umówić się z szefem na spotkanie i powiedzieć coś takiego: „Niepokoi mnie rozrost zakresu obowiązków, które są mi zlecane. Nasz zespół menedżerów zmniejszył się z czterech osób do dwóch, a wkrótce będzie go tworzyć jedna osoba. Ja tymczasem przejmuję większość obowiązków, które były wykonywane przez tych ludzi. Obecnie mam o wiele za dużo na głowie i prawdziwym wyzwaniem jest wykonanie wszystkiego, za co odpowiadam. Mogę pomagać przez jakiś czas, ale mijają kolejne miesiące i wszystko wskazuje na to, że sytuacja się nie zmieni, a może nawet pogorszy. Nowy obowiązek to duża dawka stresu i odpowiedzialności. Jestem gotowy pomagać dalej, ale pragnąłbym w związku z tym weryfikacji mojego stanowiska i wynagrodzenia. Nie jestem w stanie pracować dalej przy jeszcze większym obciążeniu za obecną pensję — czyli za pensję, której wysokość nie zmieniła się od czterech lat, mimo że w przeszłości obiecywano mi podwyżki, lecz żadnej nie otrzymałem. Co mógłbym zrobić, żeby uzyskać wyższą płacę i lepsze stanowisko, które odzwierciedlałyby zakres moich obowiązków?”

Trzeba być przy tym przygotowanym na pytanie o wysokość nowej pensji, co oznacza, że należy zbadać rynek i przemyśleć sprawę z odpowiednim wyprzedzeniem, tak aby nie strzelić sobie w kolano ani nie stawiać nierealistycznych żądań.

Następnie należy uważnie wysłuchać odpowiedzi przełożonego. Jeśli wyrazi zgodę, to świetnie, problem z głowy. Chociaż trzeba pilnować, żeby tym razem obietnica podwyżki została spełniona, pisząc po rozmowie e-mail podsumowujący porozumienie oraz zawierający datę początkową dla wyższej pensji; jeżeli nie wpłynie w wyznaczonym czasie, trzeba koniecznie wrócić do przełożonego. Jeśli wtedy szef zaczyna kręcić, warto powiedzieć: „Rozumiem, że nie może pan podjąć decyzji od razu, ale mówię poważnie o przyspieszeniu działań, ponieważ trochę już to wszystko trwa. Czy mógłbym wrócić do tematu za tydzień?”.

Jeżeli usłyszy pan, że pańskie oczekiwania nie mogą zostać spełnione, lecz praca musi zostać wykonana, to przychodzi czas na pańską odpowiedź. Firma nie da panu podwyżki ani awansu, nie zmieni też liczby obowiązków. Musi pan więc zdecydować, czy chce wykonywać proponowaną pracę (za tę pensję, na tym stanowisku, przy tym obciążeniu), czy też zacznie się rozglądać za inną. Przez cały ten czas, kiedy pozostaje pan na dotychczasowym stanowisku, prawdopodobnie musi pan wywiązywać się z przypisanych obowiązków... A przynajmniej nie może pan kategorycznie odmówić.

Niemniej jednak — i jest to ważne — może pan i powinien komunikować: „Jestem w stanie zrobić X, Y i Z w ciągu 40 godzin w tygodniu (lub 45 czy też dowolnej liczby, która stanowi normę w pańskiej branży), ale wtedy A, B i C będą musiały poczekać do czasu, kiedy będę w stanie się nimi zająć, co może trochę potrwać”. Jest to kwestia kolejności pańskich priorytetów — odmienna od stwierdzenia: „Nie, nie zgadzam się wziąć na siebie A, B i C naraz”.

W tym samym czasie może pan oczywiście rozglądać się za inną pracą. A kiedy już pan ją znajdzie, będzie mógł odejść, ale i wyjaśnić, dlaczego.

21. Potrzebujesz dalszego szkolenia

W wielu miejscach pracy oczekuje się nierzadko, że pracownicy będą samodzielnie odkrywać, jak mają wypełniać swoje obowiązki. Jeżeli jednak dotarłeś do punktu, w którym zrobiłeś, co było w Twojej mocy, i jesteś przekonany, że nie zdołasz zrobić nic więcej bez dodatkowego szkolenia, porozmawiaj o tym! Twój przełożony może nie zdawać sobie sprawy z tego, że potrzebujesz pomocy, dopóki mu o tym nie powiesz — dlatego też znacznie lepiej jest podnieść tę kwestię wcześniej niż później, kiedy Twój brak odpowiednich kompetencji zacznie powodować problemy.

Jeśli to możliwe, postaraj się odkryć, jakiego rodzaju szkolenie jest Ci potrzebne, tak abyś mógł się zwrócić do szefa z konkretną propozycją kursu, indywidualnych konsultacji z kimś, kto posiada umiejętność, którą chcesz nabyć, albo jeszcze czegoś innego:

- „Uważam, że nie mam tak mocnego zaplecza w dziedzinie X, jakie moim zdaniem jest potrzebne do skutecznego wykonywania Y. Czy zechciałby pan rozważyć wysłanie mnie na ten kurs, który znalazłem i który zdaje się obejmować wszystkie podstawowe zagadnienia?”

Jeżeli dziedzina, w której potrzebujesz się doszkolić, jest charakterystyczna dla Twojej firmy, spróbuj to ująć następująco:

- „Myślę, że mógłbym wzmocnić swoją podstawową wiedzę w zakresie tego, jak pracujemy z liderami społeczności oraz jak radzić sobie z delikatnymi kwestiami, które się pojawiają. Czy moglibyśmy zarezerwować godzinę w tym tygodniu i godzinę w następnym, żeby wspólnie przyjrzeć się wybranym sytuacjom, które mi się zdarzyły, i porozmawiać o tym, jak postępować w analogicznych przypadkach?”

22. Przełożony nie formułuje jasno swoich oczekiwań

Jeżeli masz szczęście, Twój przełożony jest dobry w przekazywaniu Ci, czego od Ciebie oczekuje. Jednak wielu menedżerów radzi sobie zaskakująco kiepsko w tej dziedzinie i nie mówi podwładnym, jak powinien

wyglądać właściwie zrealizowany projekt ani nawet na czym polega odpowiednio wykonywanie obowiązków na danym stanowisku.

Jeśli Twój przełożony nie przedstawia jasno swoich oczekiwań, to kluczowe jest znalezienie sposobów na wyciągnięcie ich z niego. W innym razie skończysz, nadając zadaniom błędną hierarchię, podchodząc do projektów w zupełnie nietrafiony sposób czy zaniedbując fundamentalne obowiązki w swojej pracy, na podstawie których będziesz oceniany.

Powiedzmy sobie wyraźnie: pogoń za oczekiwaniami przełożonego nie powinna być *koniecznym* elementem Twojej pracy, ale jeżeli stanowi jedyny sposób, by się dowiedzieć, czego chce od Ciebie menedżer, to zdecydowanie leży w Twoim interesie.

Jeśli przełożony zwykle przyporządkowuje Ci zadania, lecz nie wyjaśnia, czego dokładnie chce, a Ty po ich wykonaniu odkrywasz, że jego wizja była całkowicie odmienna od tego, co zrobiłeś, postaraj się poruszyć ten temat wtedy, kiedy szef daje Ci kolejne zadanie:

- „Aby mieć pewność, że zmierzam we właściwym kierunku, chciałbym zapytać, czy moglibyśmy porozmawiać o tym, jak wyobraża pan sobie produkt końcowy. Czy zawiera on szczególne elementy, które powinienem uwzględnić, albo czy ma jakiś kontekst, który muszę znać? I jak powinienem umiejscowić ten projekt w hierarchii innych projektów?”.

Jeśli szef wypowiada się mgliście o ogólnych oczekiwaniach co do Twojej *funkcji* — nie tylko konkretnych projektów — to rozmowa powinna mieć charakter bardziej całościowy:

- „Mam nadzieję, że możemy porozmawiać o szeroko rozumianych oczekiwaniach co do mojego stanowiska. Czasami prosi mnie pan, żeby skoncentrować się na X i nie przejmować się szczególnie Y czy Z. W innych sytuacjach Y i Z okazują się najważniejsze. Chciałbym się upewnić, że zgadzamy się co do tego, na co powinienem poświęcać ile czasu oraz jak będą oceniane rezultaty mojej pracy. Dzięki temu będę w stanie przeznaczać swoją energię na właściwe sprawy. Czy moglibyśmy przedyskutować część wykluczających się priorytetów, na które natknąłem się na swoim stanowisku, oraz sformułować kilka ogólnych zasad dotyczących dużych obszarów, na których powinienem się skupiać?”.



Jak wyrażać zdanie odmienne od opinii przełożonego

Dobrzy menedżerowie chcą słuchać opinii, które są odmienne od ich punktu widzenia, bo pragną mieć pewność, że uzyskają najlepsze rozwiązanie. Jeżeli nie zgadzasz się z szefem, oczywiście należy wyrazić swoje zdanie z szacunkiem, nie w sposób konfrontacyjny.

Oto kilka przykładów, jak przekazać odmienną opinię bez zamiaru konfrontacji:

- „Gdybyśmy poszli w tym kierunku, to niepokoiłbym się o X”.
- „Moje zdanie jest nieco inne. Myślę...”.
- „Może warto rozważyć X?”.

Pamiętaj o tym, aby Twoja argumentacja wyrastała z tego, co jest korzystne dla całej organizacji, oraz o tym, aby dokładnie wyjaśnić założenia leżące u podstaw Twojej opinii. (Założenia te mogą nie być tak jasne, jak Ci się wydaje!).

Ostatecznie to przywilejem przełożonego jest podjęcie decyzji. Jeżeli wypowiesz swoje zdanie, ale nie przekonasz szefa, czasami możesz spróbować drugi raz, sięgając po nowe informacje (np.: „Być może zechce pan uwzględnić i to, że moim zdaniem jest jeszcze jedna rzecz warta rozważenia”). Potem jednak generalnie trzeba zaakceptować, że menedżer wysłuchał Cię, lecz podjął inną decyzję.

23. Przełożony sam sobie przeczy w zakresie priorytetów i wskazówek

Gorszy od szefa, który ma niejasne oczekiwania, jest szef, który ma bardzo jasne oczekiwania jednego dnia, a zupełnie inny ich zestaw dnia następnego, a przy tym zakłada, że umiesz czytać w jego myślach.

Jeżeli Twój przełożony często zmienia zdanie co do projektu, ale Ci o tym nie mówi, to pierwszą rzeczą, jaką należy zrobić, jest częstsza weryfikacja jego opinii. Na przykład: jeśli pracujesz nad projektem, który trwa miesiąc, dopilnuj, aby nie ograniczyć się do rozmów na początku i na końcu tego zadania. Konsultuj się z szefem podczas realizacji projektu choćby w ten sposób:

- „Prace nad projektem X trwają. Nadal opieram się na założeniu, że powinniśmy robić Y i Z. Czy nic się nie zmieniło w tym zakresie, czy też konieczna jest jakaś korekta?”.

Możesz też spróbować wskazać konkretną kwestię i poprosić o radę, co z nią zrobić:

- „Zauważyłem, że szczegóły projektów albo ich waga zmieniają się dość szybko, a ja nie zawsze wiem, kiedy to nastąpiło. W konsekwencji czasami pracuję dalej w sposób, który jest odmienny od tego, jakiego by pan oczekiwał, ale i pan, i ja zauważamy to znacznie później. Czy istnieje sposób, w jaki moglibyśmy się porozumieć szybciej, kiedy coś się zmienia, tak aby pan otrzymywał ode mnie to, czego potrzebuje, a ja żebym nie poświęcał czasu na jedno, podczas gdy projekt wymaga drugiego?”.

Zwróć uwagę na to, że nie winisz przełożonego, ale spokojnie uważasz, że coś takiego czasami się przytrafia, i pragniesz znaleźć rozwiązanie, które pomoże Ci dobrze wykonywać Twoją pracę. Skupiasz się nie na frustracji z powodu częstych zmian, ale na sposobie poruszania się wśród nich.

Bywają też momenty, kiedy z przyczyn zawodowych (a nie tylko z powodu frustracji) musisz poprosić szefa o to, żeby wybrał jedną drogę i przestał zmieniać zdanie. W takim przypadku możesz powiedzieć coś takiego:

- „Wiem, że tego typu rzecz może się zmieniać kilka razy, zanim opracujemy plan ostateczny. Niemniej od czwartku nie będzie mnie w pracy, dlatego jakiegokolwiek dodatkowe zmiany po dniu dzisiejszym okażą się naprawdę trudne. Czy możemy się zobowiązać do realizacji tego planu ze względu na niewielkie okienko czasowe, w którym należy zacząć go realizować?”.

Jeśli Twój szef zdaje się winić Ciebie za to, że nie czytasz w jego myślach i nie wiesz, że zmienił zdanie na jakiś temat, to postaraj się wyjaśnić sytuację:

- „Oczywiście chętnie to zrobię w nowy podany przez pana sposób, ale chciałbym mieć pewność, że pan wie, że do tej pory nie ignorowałem pańskich wskazówek. Kiedy rozmawialiśmy na ten temat w zeszłym tygodniu, zaakceptował pan X, dlatego pracowałem zgodnie z tym założeniem. Teraz, kiedy wiem, że chce pan, żebym robił raczej Y, dokonam niezbędnej korekty. Chciałbym tylko mieć pewność, że pan wie, dlaczego wcześniej robiłem X”.

24. Przełożony opowiada obraźliwe dowcipy

Jeżeli Twój szef ma w zwyczaju opowiadać obraźliwe — rasistowskie, seksistowskie, homofobiczne, wulgarnie czy inne niestosowne — dowcipy, może być trudno wymyślić, jak na nie reagować. Ostatecznie jest to Twój przełożony i większość ludzi nie czuje się szczególnie komfortowo, kiedy musi zwrócić uwagę osobie wyższej rangą z powodu obraźliwego zachowania. Zwykle jednak jest więcej przestrzeni na rozmowę na ten temat, niż mogłoby się wydawać.

To, jak dokładnie należy podejść do problemu, zależy od Twojego przełożonego, od Waszej relacji oraz od Twojego wycucia. Oto kilka ogólnych rozwiązań:

- Ignoruj dowcipy, ale wymownie. Jeżeli zawieszasz głos, sprawiasz wrażenie zaskoczonego, a następnie wymownie kontynuujesz rozmowę, która się toczyła, zanim dowcip został opowiedziany, to przekazujesz jasny komunikat bez konieczności ubierania go w słowa.
- Stosuj strategię „nie rozumiem”, która jest przydatna w radzeniu sobie z dowolną osobą opowiadającą zgryźliwy żart: „Nie rozumiem, co masz na myśli. Czy możesz mi wyjaśnić?”. Większość ludzi wtedy raczej wycofa się, niż zacznie brnąć w złośliwość, która stanowiła podstawę „dowcipu”, a Ty w ten sposób dasz do zrozumienia, że jesteś nieodpowiednią publicznością na przyszłość.

Możesz też mówić o tym wprost:

- „Nie lubię tego typu dowcipów”. Jeżeli uważasz, że lepsza będzie łagodniejsza wypowiedź, dodaj kilka słów, które pozwolą rozmówcy zachować twarz: „Wiem, że tylko żartujesz, ale naprawdę nie lubię takich kawałów”.
- „Zwykle okazujesz innym szacunek, dlatego myślę, że pewnie chciałbyś wiedzieć, że ten komentarz nie zabrzmiał tak, jak prawdopodobnie zamierzałeś”.
- „Moim zdaniem to nie jest śmieszne”.
- „Yyyy, proszę cię, nie mów przy mnie takich rzeczy”.
- „Chciałbym z tobą porozmawiać o dowcipie, który opowiedziałeś wcześniej. Wiem, że nie chciałeś nikogo obrazić, ale żart sprawił, że poczułem się niekomfortowo, bo mierzył w kobiety/ludzi innej rasy/osoby o odmiennych preferencjach seksualnych”.



Mój przełożony uważa się za szamana Majów

Czytelnik pisze:

Mniej więcej siedem miesięcy temu podjąłem pracę w organizacji non profit jako specjalista do spraw pozyskiwania danych ekonomicznych. Ogólnie biorąc, uwielbiam swoją pracę, to, co w niej robię, to, że pomagam ludziom, ale jest jeden poważny problem. Mój przełożony, który jest zarazem twórcą i szefem całej organizacji, uważa się za szamana Majów. Nie żartuję.

Przełożony wydaje ogromne sumy (czasami pieniądze firmowe) na swoje „projekty duchowe”. Ostatnio kazał mi realizować projekty typu: porównywanie kolorów czakr w różnych kulturach czy wpatrywanie się w świecę, aby znaleźć święty kąt. Znosiłem to cierpliwie do teraz. Z dnia na dzień przełożony zdaje się pograżać w szaleństwo, a ja już nie wiem, jak sobie z tym radzić,

ponieważ jeśli powiem mu cokolwiek na ten temat, on odpowie, że „opętała mnie ciemność”, a kiedy będę potrzebował jakichś informacji, to stanie się niekomunikatywny.

Co robić? Czy da się zrobić cokolwiek? Nie chcę odchodzić z pracy, ale sytuacja wymyka się spod kontroli. Przełożony wysłał nam w środku nocy SMS-y ze swoimi „wizjami”. Kiedy jedna z pracownic była w ciąży, nazywał jej dziecko „Dzieckiem Chrystusowym” i twierdził, że ćwierć DNA musi należeć do niego. Przysięgam, że nie zmyślam ani sytuacji, ani pytania.

Myszę, że nawet szaman musi gdzieś pracować w ciągu dnia.

Cóż, przełożony może wierzyć, że jest szamanem. Kto wie, może to prawda. Problem jednak polega na tym, że szef pozwala, by jego wierzenia duchowe przenikały do sfery zawodowej, oraz najwyraźniej sprzeniewierza zasoby organizacji.

Wątpię, że może pan wiele zrobić. To pański przełożony, szef organizacji, więc ostatecznie to on dyktuje warunki w swojej firmie. Jeżeli naprawdę panu zależy na rozwiązaniu tego problemu, ma pan dwie możliwości: porozmawiać z przełożonym lub porozmawiać z zarządem.

Jeżeli postanowi pan porozmawiać z przełożonym, powiedziałbym coś takiego: „Panie Przenysławie, szanuję pańskie przekonania religijne, ale nie czuję się komfortowo, kiedy muszę dyskutować na tematy duchowe w pracy albo kiedy mam wykonywać zadania o takim charakterze. Zostałem tu zatrudniony po to, by zajmować się pozyskiwaniem danych ekonomicznych, a nasza organizacja nie ma charakteru religijnego. Czy istnieje jakiś sposób na to, żeby nasza współpraca układała się dobrze bez mieszaniny w nią religii?”. Najlepiej by było wystąpić razem z innymi współpracownikami, którzy podzielają pańskie zdanie, a nie w pojedynkę. Menedżerowi trudniej zignorować grupę niż samotny głos. Tak czy inaczej jest to racjonalna i rozsądna wypowiedź.

Czy przyniesie pożądaną efekt? Wątpię. Ma pan do czynienia z osobą, która mówi panu, że opętała pana ciemność, i która przypisuje sobie swego rodzaju rodzicielstwo czwartej

części dziecka pracownicy. Innymi słowy: pański szef prawdopodobnie nie jest otwarty na racjonalną wymianę zdań na wspomniane tematy.

Zostaje więc druga opcja: porozmawiać z zarządem. Zarząd to przełożony pańskiego szefa i prawdopodobnie zechce się dowiedzieć, że prezes organizacji wykorzystuje jej zasoby do szukania świętych kątów patrzenia na świecę oraz lekceważy pracowników, kiedy ich uznaje za opętanych.

Niemniej jednak... O ile nie zależy panu na organizacji w sposób szczególny i o ile nie chce pan odgrywać aktywnej roli w eliminowaniu opisanego problemu, najlepszym rozwiązaniem może się okazać rezygnacja z pracy w tym miejscu. Wspomniana sytuacja najpewniej nie zmieni się z dnia na dzień, prawdopodobnie pojawi się pewne napięcie, kiedy zwróci się pan do zarządu, a poza tym — co być może najważniejsze — czy naprawdę ufa pan i będzie ufał temu człowiekowi jako liderowi organizacji, nawet gdy przestanie on przemawiać jak szaman? Powiedzmy, że zarząd kładzie kres wszystkim zachowaniom, o których pan napisał, i że nawet dzieje się to szybko — nadal pracuje pan w organizacji zarządzanej przez człowieka, który te zachowania uważał za racjonalne. Czy naprawdę chce pan takiej pracy?

W tym świetle być może warto zrezygnować z powyższych działań i po prostu zacząć się przygotowywać do odejścia.

Choć może pan też zaakceptować sytuację i pozwolić przełożonemu, aby wpływał na ducha świata z korzyścią dla pana. Takie rozwiązanie też wydaje się użyteczne.

25. Masz problem moralny lub etyczny z czymś, co zlecił Ci przełożony

Od czasu do czasu każdy zostaje w pracy poproszony o coś, co nie wzbudza w nas szczególnego entuzjazmu. W większości przypadków po prostu jest to element pracy zawodowej. Jeżeli jednak coś pogwałca Twoje zasady

moralne lub etyczne, to warto o tym porozmawiać. W takim przypadku powiedz jasno, że czujesz się niekomfortowo, oraz — jeśli to adekwatne — wyjaśnij ewentualne konsekwencje, jak również zasugeruj inny sposób postępowania.

Na przykład: jeżeli Twój przełożony każe Ci sfałszować jakieś dane, możesz powiedzieć:

- „Uważam za niewłaściwe wprowadzanie danych, o których wiemy, że nie są prawdziwe. Myślę, że gdyby to wyszło na jaw, znaleźlibyśmy się w prawdziwych tarapatach, a na dodatek bardzo by to zmniejszyło naszą wiarygodność. Jestem przekonany, że możemy pozyskać właściwe dane do poniedziałku. Wiem, że to dwa dni później, ale będzie mi znacznie łatwiej wyjaśnić zarządowi zaistniałe spóźnienie, niż wprowadzać tu błędne dane”.

Jeżeli się nie uda, spróbuj się zwrócić do osoby zajmującej wyższe stanowisko, np. do przełożonego Twojego szefa albo kogoś jeszcze wyżej w hierarchii organizacji:

- „Wiem, że poniedziałek nie jest idealnym dla pana terminem, ale naprawdę nie czuję się komfortowo, kiedy muszę się posługiwać danymi, których prawdziwości nie jesteśmy w stanie potwierdzić. Czy możemy włączyć Romana, żeby nam podpowiedział, co powinniśmy zrobić?”

Jeżeli i to się nie uda, a Ty nadal czujesz się na siłach, by trwać przy swoim twardym stanowisku, możesz to powiedzieć następująco:

- „To dla mnie po prostu niekomfortowe. Nie czułbym się w porządku. Wiem, że ściągam na pana pewne niedogodności, ale mam nadzieję, że rozumie pan moje zdecydowane stanowisko”.

26. Przełożony chce być Twoim przyjacielem, ale Ty chcesz strzec profesjonalnych granic

Jeżeli Twój szef zachowuje się bardziej jak bliski znajomy niż jak przełożony — ujawnia za wiele faktów z życia osobistego, zaprasza Cię na spotkania poza pracą albo oczekuje rzeczy, o które można prosić raczej

przyjaciół — to prawdopodobnie przez większą część czasu w pracy czujesz się naprawdę niekomfortowo.

Niekiedy możesz skierować zbyt przyjacielsko nastawionego szefa do „strefy przełożonego”, czujnie strzegąc swoich granic poprzez odrzucanie zaproszeń o charakterze towarzyskim, przypominanie o pracy do wykonania, kiedy rozmowa robi się nazbyt osobista itd.

Jeśli jednak tego rodzaju sygnały nie działają, to prawdopodobnie bardziej skuteczna okaże się postawa grzeczna, lecz bezpośrednia co do oczekiwanych przez Ciebie granic. Jednym ze sposobów, by powiedzieć o tym łatwiej i mniej niezręcznie, jest przedstawienie ich jako swojego dziwactwa, nie zaś konkretnie jako odrzucenia swojego szefa. Na przykład:

- „Gdybyśmy nie pracowali razem, chętnie przyjąłbym pańskie zaproszenie na jarmark renesansowy. Mam jednak okropne doświadczenia w zakresie zaprzyjaźniania się ze swoimi szefami, dlatego postanowiłem stawiać wyraźniejsze granice, muszę więc odmówić. Niemniej dziękuję za propozycję!”
- „Tak dobrze się z panem rozmawia, że zauważyłem, że ciągle schodzimy na tematy prywatne. Mam jednak okropne doświadczenia w zakresie zaprzyjaźniania się ze swoimi szefami, dlatego będę się starał nie dopuszczać do takich sytuacji, a teraz po prostu chciałem wyjaśnić dlaczego, żeby nie zachodził pan w głowę, co się stało”.



Mój szef podkrada mi lunche

Czytelnik pisze:

Ostatnio zostałem przeniesiony do nowego działu, gdzie pracuję w nowym biurze i podlegam nowemu menedżerowi. Dietę tego ostatniego stanowią głównie fast foody i dania na wynos.

Mam nieprzyjemną alergię na bardzo wiele składników, jak również na substancje chemiczne znajdujące się w większości produktów przetworzonych. Reakcje alergiczne na część tych składników i substancji

polegają na tym, że puchnę jak balon i przestaję oddychać. Dlatego też większość posiłków, które przynoszę do pracy, robię sam w domu. Mówię otwarcie o mojej alergii, tak aby ludzie wiedzieli, że nie jestem niegrzeczny, ale po prostu mam problem zdrowotny. I większość to rozumie... z wyjątkiem mojego szefa.

Ten prawie codziennie zabiera sobie z biurowej lodówki moje lunchy, jakby je zostawiła dla niego w darze jakaś dobra wróżka-żywiicielka. Zacząłem więc tak pakować swoje posiłki, żebym mógł je trzymać w biurku, ale wtedy szef zaczął zaglądać do moich szuflad, kiedy wychodziłem na spotkania albo odchodziłem od biurka. Gdy próbuję wskazać na fakt, że kradnie moje jedzenie, szef stara się mnie udobruchać, chwalać moje zdolności kulinarne, po czym odchodzi.

Czy ma pani jakiś pomysł, jak sobie poradzić z tą sytuacją, a zwłaszcza jakie zastosować strategie, abym nie musiał składać skarg do przełożonego mojego szefa? (Nawiasem mówiąc: nie mamy działu kadr, do którego mógłbym się zwrócić w tej sprawie).

Pański przełożony albo jest niewiarygodnie niegrzeczny, albo ma jakiś problem na tle żywienia i kompulsji. Albo jedno i drugie.

Ma pan zatem dwa rozwiązania.

1. **Osobista rozmowa wprost.** Należy usiąść i poważnie porozmawiać, a nie wymienić kilka zdań w przelocie czy mimochodem. Taka rozmowa mogłaby przebiegać następująco: „Panie Januszu, jak pan wie, cierpię na poważną alergię pokarmową. Gdy zjada pan to, co sobie przynoszę do pracy z domu, wówczas nie mam co jeść przez cały dzień, bo nie mogę tego zastąpić czymkolwiek bądź, co właśnie znalazło się pod ręką. Dlatego kiedy zabiera pan moje posiłki, dosłownie zostaję bez jedzenia do czasu powrotu do domu. Jak większość ludzi nie czuję się dobrze, kiedy jestem głodny. Dla mnie jest to problem zdrowotny. Chciałbym więc, żeby przestał mi pan zabierać jedzenie”.

Jeżeli wyśmienite pańskie słowa, warto powtórzyć: „Dla mnie jest to problem zdrowotny. Jeżeli będzie pan dalej zabierał mi jedzenie, to narazi pan na szwank moje zdrowie. Jak możemy rozwiązać ten problem?”.

Jeżeli jest pan taki jak większość ludzi, to prawdopodobnie nie będzie się pan czuł w stu procentach komfortowo, prowadząc tego rodzaju rozmowę ze swoim przełożonym. Proszę jednak pamiętać, że ma pan do czynienia z kimś, kto narusza normalne granice, a w takich przypadkach najlepszym rozwiązaniem jest często prosty i bezpośredni komunikat, że trzeba zaprzestać danego zachowania. Nie będę panu wmawiać, że na pewno nie pojawi się jakieś napięcie między panem a przełożonym, bo tak może się stać. Skoro jednak w tak oczywisty sposób to pan ma rację i zarazem w tak oczywisty sposób pański szef racji nie ma, to jest prawdopodobne, że poczuje się zakłopotany i się wycofa.

2. **Lunch pod kluczem.** Może pan użyć w tym celu nawet małej skrzynki na narzędzia albo pudełka na kłódkę, w którym wielu ludzi trzyma oszczędności. Proszę wybrać coś, co można otworzyć tylko kluczem albo za pomocą odpowiedniej kombinacji cyfr.

Niezależnie od powyższych rad praktycznych warto pamiętać, że przełożony przeszukuje pańskie biurko i kradnie jedzenie, mimo iż prosił pan, by przestał. Coś jest nie w porządku z tym typem.

27. Popeliłeś błąd

Wcześniej czy później i Tobie zdarzy się popełnić w pracy jakiś błąd, ponieważ jesteś człowiekiem i każdemu błędy się zdarzają. Uwierz mi, sama popełniałam ich mnóstwo, a kiedy myślę o swoich nawet najbystrzejszych podwładnych, to jestem świadoma, że i oni czasami się mylili.

W takim przypadku warto pamiętać, że sposób, w jaki podejdziesz do popełnionego błędu, może się okazać ważniejszy niż pomyłka sama w sobie.

Na to, żeby poinformować przełożonego o popełnionym błędzie, jest dość przejrzysty przepis:

1. **Powiedz szefowi od razu, co się stało.** Nie zwlekaj, bo tylko utrudnisz Waszą późniejszą rozmowę. Czekanie jedynie pogarsza sytuację — m.in. dlatego, że niesie komunikat, iż przedkładasz własny komfort nad obowiązki w pracy.
2. **Weź odpowiedzialność za swój błąd.** Nie szukaj wymówek ani nie przyjmuj postawy obronnej. Jeżeli będziesz się zachowywać tak, jakby nie stało się nic wielkiego albo jakbyś nie ponosił odpowiedzialności za pomyłkę, to tego typu reakcje sprawią, że jej konsekwencje wydadzą się większe, bo Twój przełożony stwierdzi, iż masz nonszalanckie podejście do błędów w pracy albo nie umiesz się do nich przyznać. (Tak naprawdę im bardziej się wydasz zaniepokojony, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że szef uzna, iż musi Ci uzmysłowić powagę błędu, ponieważ pokazujesz, że już to rozumiałeś).
3. **Wyjaśnij krótko, jak doszło do błędu.** To ważne nie tylko dlatego, że przełożony może chcieć to wiedzieć, ale zwłaszcza dlatego, że będzie chciał wiedzieć, że Ty masz tego świadomość. Jeżeli nie rozumiesz, jak doszło do błędu, to istnieje większe ryzyko, że popełnisz go ponownie.
4. **Wyjaśnij, jak planujesz uniknąć powtórzenia błędu w przyszłości.** Najczęściej przełożony nie interesuje się szczegółami takiego planu. Chce tylko wiedzieć, że *masz* jakiś plan — że traktujesz sprawę poważnie i będziesz się starał zapobiegać podobnym pomyłkom w przyszłości.

Wszystko to może zabrzmieć następująco:

- „Muszę panu powiedzieć o pewnym problemie z newsletterem, który właśnie został rozesłany. Dzisiaj rano zdałem sobie sprawę z tego, że jedna z liczb we wstępie do artykułu jest błędna. To moja wina — myślałem, że sprawdziłem wszystkie fakty przed wysłaniem, ale ten przeoczyłem. W tym tygodniu działałem na wielu frontach i przyspieszyłem proces opracowywania newslettera bardziej, niż powinienem. Teraz szkicuję poprawioną wersję, którą panu przekażę, oraz sporządzam listę kontrolną na przyszłość, aby nie pominąć żadnego kroku. Gdybym mógł z niej skorzystać tym razem, to pewnie pomyłka by się nie zdarzyła. Naprawdę bardzo mi przykro!”

28. Przełożony zadaje wścibskie pytania, kiedy prosisz o wolne

Najlepiej by było, gdyby w sytuacji, kiedy prosisz o wolne, Twój szef po prostu wyrażał zgodę, jeżeli masz urlop do dyspozycji, i żeby nie wywoływało to żadnych poważniejszych problemów w pracy. Część menedżerów jednak odpowiada na prośby o dzień wolnego, pytając, na co zostanie on przeznaczony. Nie szkodzi, jeżeli jest to coś, o czym możesz rozmawiać bez wahania. Może jednak okazać się problemem, jeżeli Twoje plany mają charakter bardzo osobisty, np. jest to wizyta u lekarza, której nie chcesz komentować.

W większości przypadków gdy menedżerowie postępują w ten sposób, wówczas mają poczucie, że zachowują się po przyjacielsku; nie chcą być wścibscy czy natrętni ani nie zdają sobie sprawy z tego, że stawiają Cię w niezręcznej sytuacji. Dlatego też jeśli coś takiego się zdarza raz czy dwa, najlepiej udzielić ogólnych odpowiedzi, np.:

- „Po prostu muszę się zająć pewną sprawą zdrowotną”.

Jeżeli jednak Twój szef postępuje w ten sposób stale, możesz powiedzieć:

- „Nie wiem, czy zdaje pan sobie z tego sprawę, że za każdym razem, kiedy proszę o wolne, pyta mnie pan o szczegółowe przyczyny. Wiem, że w ten sposób okazuje pan swoją życzliwość. Niemniej chciałbym zwrócić pańską uwagę na to, że czasami może chodzić o problem zdrowotny, o którym nie chcę rozmawiać, zwłaszcza w obecności innych osób, bądź o sytuację rodzinną, której w ogóle nie chcę omawiać. Oczywiście jeżeli tylko ma pan jakieś wątpliwości co do tego, czy właściwie wykorzystuję swój urlop, to bardzo proszę porozmawiać ze mną o tym. W innych przypadkach jednak chciałbym zasugerować, żebyśmy wszyscy zachowali nieco prywatności w związku z dniami wolnymi”.

29. Chcesz aplikować na stanowisko w innym dziale

Pod wieloma względami aplikowanie na inne stanowisko w organizacji, w której się pracuje, jest łatwiejsze niż aplikowanie „z zewnątrz”. Wszak w takim przypadku znasz jej kulturę i najważniejsze osoby, prawdopodobnie masz dobre wyobrażenie, kto jest poszukiwany, a na dodatek osoby decyzyjne znają Twoje osiągnięcia.

Szkopuł w tym, że firmy często każą takiemu pracownikowi poinformować jego przełożonego, iż stara się o inne stanowisko w tej samej organizacji. Taka rozmowa z kolei może się okazać niezręczna, ponieważ większość z nas woli nie mówić swoim szefom o takich zamiarach, dopóki sprawa nie rozstrzygnie się ostatecznie. Jeśli sam znajdujesz się w tej sytuacji, możesz powiedzieć:

- „Lubię pracę, którą wykonuję dla naszego zespołu, ale stanowisko w dziale X interesuje mnie tak bardzo, że nie wybaczyłbym sobie, gdybym nie spróbował na nie aplikować”.
- „Jestem naprawdę zadowolony ze swojej pracy tutaj, ale X jest moją pasją. Dlatego postanowiłem aplikować na stanowisko związane z X w dziale Y, o czym chciałem panu otwarcie powiedzieć”.

30. Chcesz podwyżki

Ludzie często uważają, że prosząc o podwyżkę, należy wyczerpująco wytłumaczyć, dlaczego jest się teraz wartym więcej pieniędzy. W większości przypadków jednak wcale nie trzeba tego robić! O ile pracujesz rzetelnie i minął przynajmniej rok od ostatniej zmiany Twojej pensji (albo zapowiedzi tej zmiany), częstokroć możesz po prostu powiedzieć:

- „Bardzo liczę na rozmowę o mojej pensji. Minął rok od ostatniej podwyżki, a mnie od tej pory przybyło trochę nowych obowiązków. Przejąłem testowanie gier oraz program wewnętrzny, a pan bardzo mnie pochwalił za dokonania w obu dziedzinach. Skutecznie rozwiązałem problemy związane z IT bez konieczności zmiany porządku zamówień oraz poświęciłem trochę wieczorów i weekendów w lecie

na dopilnowanie, żeby nasza kampania dobrze się zaczęła. Mam nadzieję, że moglibyśmy porozmawiać o podniesieniu mojej pensji, tak aby uwzględniała dodatkowe obowiązki, które wykonuję”.

Zwróć uwagę, że w tej wypowiedzi nie chodzi tylko o to, że chcesz więcej zarabiać, ale także o przypomnienie menedżerowi o konkretnych zadaniach, z którymi dobrze sobie radzisz. Jednocześnie nie jest to litania wszystkiego, co zrobiłeś przez ostatnie 12 miesięcy, tylko kilka elementów. Jeżeli masz na myśli konkretne sumy, możesz je przywołać:

- „Mam nadzieję, że moglibyśmy podnieść moją pensję do X zł”.

Jest to jednak opcjonalne rozwiązanie; nie musisz podawać konkretnej sumy, jeżeli nie wiesz, ile oczekujesz.

Ponadto przygotuj nie tylko to, co powiesz, prosząc o podwyżkę, ale także to, jak zareagujesz, jeśli usłyszysz negatywną odpowiedź. Nie chcesz przecież wymykać się w poczuciu przygnębienia. Bądź więc gotowy, by powiedzieć coś takiego:

- „Czy zatem mógłby mi pan powiedzieć, co powinienem zrobić, żeby zapracować na podwyżkę w przyszłości, tak abym wiedział, na czym dokładnie się koncentrować?”.

Dobry menedżer będzie chętny na taką rozmowę z Tobą.

31. Przełożony ciągle obiecuje podwyżkę, ale nigdy jej nie daje

Dobra wiadomość jest taka, że szef obiecał Ci podwyżkę. Zła wiadomość jest taka, że było to wiele miesięcy temu, a Twoje wynagrodzenie ani drgnęło. Spróbuj więc powiedzieć coś takiego:

- „Kiedy rozmawialiśmy o mojej pensji kilka miesięcy temu, zgodził się pan, że dzięki swojej pracy zasługuję na podwyżkę i że dopilnuje pan, bym ją dostał. Czy mógłbym zapytać, na jakim jesteśmy etapie w tej dziedzinie?”.

Jeżeli odpowiedź szefa jest mglista (np.: „Ach tak, jest na mojej liście spraw do załatwienia”), to powiedz:

- „Oczywiście bardzo mi zależy, żeby sprawa posuwała się naprzód. Czy mogę przypomnieć się panu za tydzień lub dwa?”

Jeżeli nic innego nie działa, taka wypowiedź prawdopodobnie skłoni przełożonego, by powiedzieć, że musisz jeszcze poczekać, bo myśli o podwyżce w dalszej przyszłości. Można również zapytać:

- „Czy ma pan wyobrażenie, jaki termin wchodzi w grę?”

Jeżeli odbyłeś tego typu rozmowy kilka razy, ale bezskutecznie, i minęło już sporo czasu (np. pięć miesięcy, a nie dwa tygodnie), to możesz mieć uzasadnione wątpliwości, czy rzeczywiście otrzymasz podwyżkę. W takim przypadku możesz powiedzieć:

- „Rozmawialiśmy o tym jakiś czas temu i nadal jest dla mnie ważne, żeby moja pensja odzwierciedlała mój obecnie zwiększony wkład w rozwój firmy. Czy zechciałby mi pan powiedzieć, co dokładnie musi się zdarzyć oraz w jakich ramach czasowych, żebym mógł realnie oczekiwać podwyżki?”

Taka wypowiedź powinna pomóc Ci uzyskać bardziej konkretną odpowiedź. W przeciwnym razie... Cóż, możliwe, że szef tylko Cię zwozdi. Przy czym niekoniecznie robi to *celowo* — ale jeżeli masz za sobą wiele miesięcy ogólnikowych odpowiedzi i niejasnych obietnic, to intencje mogą się nie przekładać na rezultaty. W takim przypadku lepiej będzie rozstrzygnąć, co zrobisz, jeżeli nie otrzymasz podwyżki — czy będzie to znalezienie innych niż finansowe powodów do bycia zadowolonym z obecnej pracy, czy też szukanie zatrudnienia gdzie indziej.

32. Odkrywasz, że zarabiasz znacznie mniej niż podobnie wykwalifikowany współpracownik

Odkrycie, że współpracownik zarabia znacznie więcej niż Ty za wykonywanie tych samych obowiązków, można odebrać niczym spolizkowanie, nawet jeżeli było się dotąd zadowolonym ze swojej pensji.

Moje zdanie, co zrobić w takiej sytuacji, ewoluowało w czasie. Kiedyś radziłam ludziom, żeby wykorzystywali tę wiedzę jako punkt wyjścia do negocjacji swojej pensji, ale bez powoływania się na wysokość wynagrodzenia kolegi. Kiedyś też wskazywałam, że istnieje wiele powodów, dla których współpracownik może zarabiać więcej — np.: został zatrudniony w okresie, kiedy sytuacja na rynku pracy była gorsza dla pracodawców, albo posiada stopień naukowy lub jakąś umiejętność, które firma szczególnie ceni, albo też już na samym początku wynegocjował sobie lepsze wynagrodzenie.

Ostatnimi laty jednak tak często zwraca się uwagę na różnice w zarobkach, że uznałam te porady za przestarzałe. Obecnie jeżeli odkrywasz, że współpracownik dostaje znacznie więcej niż Ty za tę samą pracę, a przy tym nie dostrzegasz wyraźnych przyczyn tego rozdzwiewku (takich jak to, że osiąga dużo lepsze wyniki niż Ty albo wykonuje szczególnie trudne zadania), panuje znacznie lepszy klimat dla tego, by powołać się na tę wiedzę, prosząc o podwyżkę.

W większości przypadków taka wzmianka powinna stanowić element obszerniejszej argumentacji, dlaczego zasługujesz na podwyżkę (zob. punkt 30 w tym rozdziale, gdzie znajdziesz więcej informacji, jak o tym powiedzieć). Oprócz tego, że opisujesz, dlaczego Twój wkład w rozwój firmy uzasadnia wyższą płacę, możesz dodać takie stwierdzenie:

- „Jestem także świadomy, że widełki płacowe dla tego stanowiska zaczynają się od co najmniej X zł dla pracowników o podobnym doświadczeniu wykonujących podobne obowiązki”.

Takie zdanie pozwala Ci skorzystać z wiedzy na temat widełek płacowych dla osób na Twoim stanowisku bez wskazywania konkretnych kolegów z pracy.

Jeżeli w grę wchodzi nierówność płci, to trzeba o tym powiedzieć bardziej wprost. W Stanach Zjednoczonych wypłacanie mężczyznom i kobietom innych pensji za tę samą pracę jest równoznaczne ze złamaniem prawa (nawet jeżeli wynika to z ich indywidualnych negocjacji z pracodawcą). W takim przypadku możesz powiedzieć coś takiego:

- „Zważywszy na to, że ostatnio dużo się mówi o różnicach płacowych ze względu na płeć, chciałabym wyrazić zaniepokojenie dysproporcją wynagrodzenia Maksa i mojego. Czy mógłby pan pomóc mi zrozumieć, dlaczego nasze pensje są tak różne, mimo że wykonujemy taką samą pracę?”

W zależności od odpowiedzi przełożonego warto być przygotowanym, by powiedzieć też:

- „Obawiam się, że naruszamy prawo, skoro mężczyzna i kobieta otrzymują tak odmienne wynagrodzenie za tę samą pracę”.¹ (Zwróć uwagę, że „my” w tym zdaniu jest celowe: sprawia, że rozmowa zdaje się mieć charakter współpracy, a nie sporu. Dzięki temu masz większe szanse na pożądany wynik).

Jeżeli menedżer zapyta, skąd wiesz o pensji współpracownika, powiedz:

- „Nie chciałabym, żeby nasza rozmowa została przez to pytanie skierowana na inne tory, ponieważ zasadniczym jej tematem jest nierówność płacowa. Czy z tego względu możemy pozostać przy tej sprawie?”

33. Biuro cały czas przeszkadza Ci podczas urlopu

Jeżeli nie możesz się cieszyć wakacjami niezakłóconymi przez mało ważne i niezbyt pilne telefony oraz e-maile ze swojego biura, to powinienś powiedzieć o tym głośno.

¹ Problem ten występuje powszechnie w całej Unii Europejskiej, jednak Polska dobrze wypada na tle innych krajów, jeśli chodzi o nierówność płacową kobiet i mężczyzn, zajmując trzecie miejsce pod względem wielkości tzw. luki płacowej, po Malcie (gdzie jest ona najmniejsza) i Słowenii. Choć trwają prace na szczeblu prawodawstwa unijnego mające na celu wyeliminowanie tego zjawiska, rozbieżność w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn pracujących na tych samych stanowiskach nie jest uznawana w naszym kraju za jakiegokolwiek naruszenie prawa — *przyjp. red.*

Oczywiście *istnieją* takie stanowiska, w które dostępność podczas nieobecności po prostu jest wpisana, niemniej jednak w ramach większości funkcji powinno się dać wyjechać na tydzień lub dwa bez zakłóceń.

Jednym z najskuteczniejszych sposobów na eliminację telefonów i e-maili z pracy podczas urlopu jest uprzedzenie współpracowników o swojej niedostępności:

- „Chciałbym zgłosić, że nie będę odbierał telefonu podczas nieobecności. Jeżeli przewidujecie, że będziecie potrzebowali czegoś ode mnie w tym okresie, to dajcie mi znać już teraz, bo gdy wyjadę, to będę nieosiągalny”.

Następnie oczywiście trzeba się tego trzymać — czyli pozwolić, żeby wiadomości z biura trafiały do poczty głosowej, i zająć się nimi dopiero po powrocie.

Jeżeli takie rozwiązanie nie ma racji bytu w Twoim biurze, to trzeba się zająć potencjalnym problemem odpowiednio wcześniej. W takim przypadku możesz powiedzieć swojemu przełożonemu:

- „Podczas kilku ostatnich urlopów zbyt często dzwoniono do mnie z pracy w sprawach, które nie były pilne. Ważne jest dla mnie, by móc całkowicie się wyłączyć podczas zbliżających się wakacji. Czy mógłby mi pan pomóc w dopilnowaniu, żeby współpracownicy nie dzwonili do mnie w sprawach zawodowych, kiedy będę nieobecny?”.

Jeśli to Twój szef dzwoni do Ciebie najczęściej, powiedz to w ten sposób:

- „Podczas kilku ostatnich urlopów zbyt często dzwoniono do mnie z pracy w sprawach, które nie były pilne. Ważne jest dla mnie, by móc całkowicie się wyłączyć podczas zbliżających się wakacji. Czy mogliśmy wspólnie zastanowić się, czy może się pojawić coś, czego będzie pan ode mnie potrzebował podczas mojej nieobecności, tak abyśmy mogli załatwić większość tych spraw teraz oraz wyznaczyć kogoś, kto zajmie się pozostałymi w moim zastępstwie?”.

Jeżeli wszystko inne zawiedzie, zastanów się, czy nie powiedzieć, że będziesz podróżował po miejscach, gdzie nie ma zasięgu.



Mimowolnie słyszę lubieżne rozmowy mojego przełożonego z jego partnerką

Czytelnik pisze:

Mój przełożony dość często dzwoni do swojej partnerki. Odbywają wtedy bardzo romantyczne rozmowy. Ponieważ drzwi do gabinetu szefa są zawsze otwarte, wszyscy w budynku słyszą te pogawędki. Dla mnie jest to irytujące i nieprofesjonalne. Ale ja jestem nowy; wszyscy inni zdają się tym nie przejmować, a sam przełożony jest osobą, do której lepiej się nie zbliżać, dlatego postanowiłem sprawę ignorować i niczego nie słyszeć. Rozmowy zwykle nie nadają się do słuchania przez dzieci.

Niemniej jednak ostatnia pogawędka przekroczyła i tę granicę, ponieważ zaczęli sobie opowiadać świństwa. Zaczęło się od: „Nie, ja tęsknię za tobą bardziej”, potem przeszedł do mówienia o różnych częściach ciała i poszło...

Po tym jak mnie zemdlilo, usiadłem i nie mogłem uwierzyć, że szef jest w stanie tak rozmawiać w miejscu pracy. Teraz obawiam się, że tego typu rozmowa może się powtórzyć albo, co gorsza, może eskalować w swojej kwiecistości. Czy powinienem dalej to ignorować, ponieważ wydaje się, że wszyscy inni to lekceważą? Nie potrafię tylko zrozumieć, jak profesjonalista może myśleć, że takie zachowanie uchodzi w pracy.

Yyyy, tak, takie zachowanie jest szalenie niestosowne. Wolalabym uważać ten przypadek za bardzo zabawny i móc opowiadać o nim anegdoty, ale oczywiście nie każdy ma takie podejście, a ponadto część/wielu/większość ludzi może się czuć bardzo niekomfortowo albo tak, jakby ich miejsce pracy zostało wbrew ich woli wypełnione treściami seksualnymi — i trudno się dziwić takim odczuciom.

Gdyby pracował pan tam dłużej i miał z przełożonym dobry kontakt, zasugerowałabym po prostu zamykanie drzwi do

gabinetu szefa w momencie, kiedy te rozmowy się zaczynają, oraz/albo powiedzenie: „Bartku, myślę, że wiem o wiele za dużo o twoim związku z Klarą. Czy mógłbyś zamknąć drzwi następnym razem?” albo: „Czy wiedziałeś, że wszyscy słyszymy twoje rozmowy z Klarą i że treść części z nich wywołuje nasze skrzępowanie?”, albo też: „Hej, czy ja jestem na planie filmowym?”. Może pan też użyć dowolnego sformułowania, które przekaże komunikat: „Jesteś wulgarny, przestań” i zarazem będzie miało pańskim zdaniem stosowną formę.

Nawet jako nowy pracownik może pan powiedzieć coś wprost, jeżeli sytuacja się powtórzy, a pan będzie chciał zabrać głos. Na przykład: „Bartku, być może nie zdajesz sobie sprawy z tego, że twoje rozmowy słychać przy moim biurku. Zwykle to nie problem, ale czuję się niekomfortowo, kiedy słyszę rozmowy osobiste, takie jak ta przed chwilą. Czy nie będziesz miał nic przeciwko, jeżeli zamknę drzwi do ciebie, kiedy usłyszę w przyszłości podobną rozmowę?”.

Jednak jest pan nowy w pracy, nie uważa pan przełożonego za osobę przystępną, a nikt inny nic nie mówi na ten temat. Jeżeli więc nie chce pan brać interwencji na siebie, widzę dwie możliwości:

1. **Powiedzieć o problemie odpowiedniej osobie.** Kim jest taka osoba, zależy od miejsca pracy. W pewnych biurach szef może mieć rozsądnego asystenta lub zastępcę, który bez wahania go poprosi, żeby zaprzestał kłopotliwych zachowań. W innych firmach odpowiednie osoby znajdują się w dziale kadr. Nie znam stosunków panujących w pańskim biurze, ale jeżeli jest ktoś, kogo uważa pan za rozsądnego i kto ma wystarczająco mocną pozycję, warto dyskretnie szepnąć mu słówko. Na przykład: „Lubię pracować z Bartkiem. Niestety, ma zwyczaj odbywania *naprawdę* osobistych rozmów ze swoją partnerką przy otwartych drzwiach, a przynajmniej jedna z nich zesłała na obszar seksu. Nie chciałbym stawiać go w niezręcznej sytuacji, bo jestem tu nowy. Czy przychodzi ci do głowy ktoś, kto ma odpowiednią pozycję, żeby mu zasugerować, by przestał albo po prostu zamykał drzwi?”.

2. **Założyć słuchawki.** Słuchawki to dar od Boga, żebyśmy mogli sobie radzić ze społecznie nieprzystosowanymi współpracownikami. Jeżeli pan może, proszę skorzystać z tego daru.

34. Jesteś często nieobecny i wiesz, że musisz to wyjaśnić

Jeżeli jesteś często nieobecny w pracy — z powodu choroby, wizyt lekarskich czy innych wydarzeń z życia osobistego — możesz czuć pokusę, by przemilczeć sprawę, i mieć nadzieję, że przełożony nie zauważy problemu. Ogólnie biorąc jednak, lepiej samemu poruszyć problem i wytłumaczyć szefowi kontekst swoich absencji. Jeśli tego nie zrobisz, menedżer może wyciągnąć własne wnioski, które niekoniecznie okażą się trafne. (Na przykład przełożony może zacząć błędnie przypuszczać, że przestało Ci zależeć na pracy, że chodzisz na rozmowy kwalifikacyjne czy też po prostu że jesteś nieodpowiedzialny i nie troszczysz się o swoje projekty).

Powiedz więc coś takiego:

- „Wiem, że ostatnio jestem często nieobecny. Zmagam się z problemem zdrowotnym, który wymaga licznych konsultacji ze specjalistami i brania urlopów chorobowych. Mam jednak nadzieję, że wkrótce będę miał to pod kontrolą. Chciałem panu o tym powiedzieć, na wypadek gdyby się pan zastanawiał”.

Zauważ, że nie musisz ujawniać bliższych szczegółów — określenie „problem zdrowotny” w zupełności wystarczy. Wszak zależy Ci tylko na tym, by przełożony wiedział, że Twoja nieobecność ma zasadne przyczyny i że sobie nie bimbasz.

35. Przełożony wywołuje w Tobie poczucie winy za korzystanie z urlopu

Dni urlopu stanowią element umowy z pracodawcą i nie powinieneś czuć się winny z powodu ich wykorzystywania. Mimo to część menedżerów

postępuje tak, jakby prośba o wolne świadczyła o próżniactwie pracownika, i zniechęca podwładnych do brania urlopu.

Jeżeli Twój szef się krzywi za każdym razem, kiedy prosisz o urlop, bądź zdaje się zawsze mieć powód, dlaczego dany okres nie jest właściwy, by wyrazić zgodę na wakacje pracownika, to koniecznie o tym porozmawiaj! Oto, co mógłbyś powiedzieć:

- „Nie byłem w stanie rozstrzygnąć, czy pan żartował, czy nie, kiedy nazwał mnie pan próżniakiem w reakcji na prośbę o urlop. Zakładam, że nie ma nic złego w tym, że jako pracownicy wykorzystujemy urlop, który gwarantuje nam firma, czy zatem jest coś, co miałbym według pana robić inaczej?”
- „Nie byłem w stanie uzyskać urlopu przez prawie dwa lata, ponieważ tak trudno jest znaleźć okres, w którym mógłbym wziąć wolne. Na dłuższą metę to wyczerpujące, jednocześnie ważne jest dla mnie, żeby mieć czas poza firmą na naładowanie akumulatorów. Poza tym chciałbym móc wykorzystywać możliwości, jakie daje firma. Czy możemy ustalić, jak zorganizować pracę, tak abym mógł rzeczywiście pójść na urlop w ciągu kilku najbliższych miesięcy?”
- „Rozumiem, że lipiec nie będzie najlepszym okresem na mój urlop. Niemniej jednak kiedy kilka razy wcześniej prosiłem o wolne, też nie były to najlepsze momenty. Wydaje mi się, że nigdy nie nadejdzie właściwy czas na mój urlop, tymczasem ważne jest dla mnie, żeby mieć trochę wolnego na prawdziwy odpoczynek. Czy możemy zweryfikować, jaki scenariusz będzie najmniejszym złem? Wtedy też postaram się zająć o to, żeby wszystkie moje obowiązki zostały wykonane przeze mnie lub przekazane innym pracownikom. W przeciwnym razie nigdy nie zdołam pójść na urlop, co jest wyjściem nierealistycznym”.

36. Zdarzyło Ci się rozplakać przed przełożonym

W moim biurze płakało naprawdę *dużo* osób. Nie dlatego, że jestem strasznym człowiekiem, który doprowadza ludzi do łez, ale dlatego, że w pracy płacze znacznie więcej osób, niż zapewne Ci się wydaje. Z mojego

doświadczenia wynika, że im poważniej ludzie traktują swoją pracę, tym większe jest prawdopodobieństwo, że kiedyś się rozplącają. Wszak jeżeli zależy Ci na Twojej pracy, to stawka jest wysoka, a jeśli sprawy nie układają się tak, jak chcesz, to możesz odczuwać frustrację, niepokój czy rozczarowanie — przy czym wszystko to częstokroć odpowiada za płacz. Praca nie jest strefą magicznie wolną od emocji, w której łzy nigdy się nie pojawiają.

Niemniej jednak kiedy płacze się przed przełożonym, bywa to dość krępujące. Jeżeli Ci się to zdarzy, masz kilka wyjść.

Jeśli zdarzyło Ci się uronić tylko kilka łez, możesz powiedzieć coś takiego:

- „Przepraszam. Bardzo mnie to stresuje. Proszę zapomnieć o mojej reakcji”.

Jeżeli potrzebujesz kilku chwil, żeby się uspokoić, możesz powiedzieć:

- „Przepraszam, z jakichś powodów bardzo mnie to porusza. Czy nie będzie pan miał nic przeciwko, jeśli wyjdę na chwilę i napiję się wody?”.

Jeśli nie skomentujesz swoich łez w danym momencie, możesz zawsze nawiązać do zdarzenia następnego dnia albo podczas kolejnej rozmowy z szefem, mówiąc coś takiego:

- „Odczuwam pewne skrępowanie z powodu tak silnej wczorajszej mojej reakcji. Mam nadzieję, że mi pan wybaczy. Proszę mi wierzyć, że naprawdę doceniam tamtą rozmowę i rozważam wszystko, o czym dyskutowaliśmy”. (Chodzi tu o to, by szef nie martwił się, że emocje wzięły nad Tobą górę i że nie jesteś w stanie w pełni przetworzyć wszystkiego, czego dotyczyła rozmowa).

Na szczególną uwagę zasługuje sytuacja, kiedy zdarzyło Ci się rozpląkać, podczas gdy przełożony przekazywał Ci trudną do przyjęcia informację zwrotną na temat Twojej pracy: w takim przypadku istnieje ryzyko, że Twój szef może uznać, iż masz problemy ze słuchaniem krytycznych uwag, co z kolei może sprawić, że w przyszłości będzie mniej chętnie dawał Ci informację zwrotną albo będzie się niepokoił, że jesteś osobą zbyt wrażliwą na dyskusję o tym, co możesz robić lepiej. Dlatego

istotne jest, żeby pokazać przełożonemu, iż takie wrażenia nie są zasadne i że tak naprawdę słuchasz jego uwag i stosujesz się do nich. W takiej sytuacji możesz napisać e-mail do szefa o takiej treści:

- „Szczерze doceniam wszelkie sugestie, którymi podzielił się pan ze mną wczoraj, oraz myślę, jak je wdrażać, żeby lepiej pracować”.

37. Przełożony łamie prawo

Jeżeli firma, w której pracujesz, robi coś, co łamie prawo — np. nie wypłaca Ci wynagrodzenia w ustalonym terminie albo traktuje Cię inaczej ze względów wyznaniowych — możesz pójść do prawnika bądź złożyć skargę do odpowiedniej instytucji. Niemniej często da się rozwiązać problem i zachować dobre stosunki z pracodawcą po prostu poprzez otwartą rozmowę, podczas gdy sięganie po środki prawne, mimo że oczywiście są one Twoim przywilejem, może sprawić, że środowisko pracy stanie się wyjątkowo nieprzyjazne i trudno Ci będzie w nim pozostać.

Kluczowe jest to, by zacząć od założenia, że Twój pracodawca *nie zdaje sobie sprawy* z tego, iż łamie prawo, i że Ty życzliwie mu uświadomiasz problem, który z pewnością chce naprawić. Takie podejście jest dobre, nawet jeżeli jesteś prawie pewny, że pracodawca dobrze wie, co robi, ponieważ użycie takich słów pozwala zwykle uzyskać lepsze rezultaty niż dawanie do zrozumienia, że uważasz go za obrzydliwego cynika.

Na przykład:

- „Zgodnie z naszym prawem pracownikom wykonującym taką pracę jak ja należy płacić za nadgodziny. Mogę pracować dłużej, jeżeli pan chce, ale chciałbym mieć pewność, że firma nie będzie miała problemów przez niepłacenie za nadgodziny, mimo iż powinna to robić”.
- „Rosz ha-Szana to dla mnie święto religijne i chciałbym uczestniczyć w nabożeństwach w synagodze. Wiem, że prosił mnie pan o obecność w pracy tego dnia, ale zgodnie z prawem mamy obowiązek uwzględniania wyznań religijnych pracowników, a ja nie chcę, żebyśmy mieli z tego powodu jakieś kłopoty”.

- „Możemy wpaść w kłopoty, jeżeli nie będę zgłaszał swoich zarobków. Prawo nakazuje, żebyśmy płacili podatki od mojego wynagrodzenia”.
- „Zgodnie z prawem nie możemy przydzielać zadań w zależności od płci pracownika. Jeżeli będziemy tak robili, to wpadniemy w nie-małe kłopoty i będziemy na bakier z prawem!”.

Szczególnie ważną sprawą, na którą należy tu zwrócić uwagę, jest ton: powinien przekazywać chęć współpracy, a nie wrogie nastawienie. W dużej mierze z tego względu lepiej jest używać „my” zamiast „pan” lub „firma”, mówiąc o przepisach prawnych dotyczących pracodawcy. Chodzi o to, by Twój ton i Twoje słowa świadczyły o tym, że troszczysz się o interesy firmy, a nie grozisz jej wprost za pomocą przepisów prawnych.

Powiedzmy to jasno: możesz użyć groźby, powołując się na przepisy, jeżeli chcesz. Niemniej postępując w ten sposób, znacznie zmniejszasz swoje szanse na uzyskanie pożądanego wyniku i zachowanie dobrych stosunków z pracodawcą. Jeżeli rozmowa okaże się bezskuteczna, to zawsze możesz sięgnąć po środki prawne — lecz taki początek daje Ci szanse na to, że będą one zbędne.

38. Nie możesz sobie pozwolić na drogie obiady, na których spotykają się pracownicy Twojego biura

Chodzi się do pracy zasadniczo po to, by zarabiać pieniądze, a nie po to, by je wydawać. Dlatego też szczególnie frustrujące może się okazać, kiedy spełnianie podstawowych oczekiwań w pracy kosztuje. W pewnych przypadkach takie rozwiązanie kulturowe wychodzi od samych pracowników — np. jeżeli ludzie z Twojego zespołu uwiellbiają regularnie chodzić razem na obiady, w ramach których każdy płaci za siebie, ale nie myślą o tym, czy na pewno wszyscy mają ochotę na takie zobowiązanie finansowe. Zdarza się, że zwyczaj jest kultywowany przez menedżerów, którzy są obojętni na finansowe realia osób na niższych stanowiskach.

Jeżeli współpracownicy z Twojego biura oczekują, że będziesz regularnie uczestniczyć w wyjściach wymagających wydawania pieniędzy, które wolałbyś zachować dla siebie, to rozpoczynanie rozmowy na ten

temat może być szczególnie niezręczne, zwłaszcza jeśli wszyscy inni zdają się lubić ten zwyczaj. Wielu z nas czuje się dziwnie, kiedy przychodzi do rozmowy o pieniądzach, szczególnie zaś kiedy trzeba powiedzieć: „Nie stać mnie na to, co twoim zdaniem najwyraźniej nie powinno stanowić dla mnie większego wydatku”.

Niemniej jednak nawet tylko połowicznie ludzki szef chciałby wiedzieć, jeżeli taka praktyka okazuje się dla kogoś trudna. Ludzcy przełożeni nie chcą, by uczestnictwo w roboczych obiadach rujnowało budżet ich podwładnych — a na dodatek, kiedy już ich o tym poinformujesz, zorientują się zapewne, że być może nie jesteś jedyną osobą, której nie odpowiadają ponoszone koszty. Gdy więc rozpoczynasz rozmowę z szefem na omawiany tu temat, wówczas nie traktuj jej jako wyjawiania tajemnic dotyczących prywatnych finansów. Pomyśl o niej raczej jak o swego rodzaju pomocy udzielonej przełożonemu, by zdał sobie sprawę z tego, że wydarzenie z życia zawodowego nie pełni takiej funkcji, jaką spełniać miało. Oto, co możesz powiedzieć:

- „Bardzo lubię spotkania naszego zespołu, ale miesięczne koszty naszych obiadów przekraczają mój budżet. Czy istnieje jakiś sposób na to, byśmy kontynuowali spotkania, ale bez konieczności ponoszenia kosztów przez pracowników?”.

Jeżeli chcesz kontynuować obiady, lecz w restauracji o przystępniejszych cenach, to samo zasugerowanie innych opcji może rozwiązać problem:

- „Czy zechciałby pan rozważyć jądanie obiadów przez nasz zespół w innej restauracji? Zakres cenowy lokali, do których chodzimy, jest dla mnie za wysoki. Ale wiem, że Thai Express oferuje dania obiadowe w przystępnych cenach i że kanapkarnia po drugiej stronie ulicy ma świetne menu i ogromne stoły”.

39. Chcesz się wycofać ze spotkania towarzyskiego po pracy

Wielu pracodawców zakłada, że wszyscy przyjmują z entuzjazmem perspektywę spotkań towarzyskich ze współpracownikami po godzinach — czy będą to *happy hours*, obiad zespołu, wieczór kabaretowy czy jeszcze coś innego. Wszystkie te wydarzenia mają na celu zwiększanie morale i wzmacnianie spójności zespołu, a jednak wielu ludzi wcale się nie cieszy z tego dodatkowego obowiązku do uwzględnienia w harmonogramie czy też spędzania dodatkowego czasu ze współpracownikami, których i tak widuje na co dzień. Osoby introwertyczne, te, które mają młodsze dzieci, te, które dojeżdżają z daleka, czy też te, które po prostu wolą wrócić do domu i paść na kanapę — wszystkim Wam współczuję w obliczu oczekiwania na „obowiązkową rozrywkę”, którą przygotował dla Was pracodawca.

Ogólnie biorąc, *da się* wykręcić z większości zawodowych spotkań towarzyskich po godzinach pracy.

Najłatwiejszy sposób polega na tym, że się mówi, iż ma się inne zobowiązanie, bo z takim argumentem trudno dyskutować. W takim przypadku możesz powiedzieć po prostu:

- „Tego dnia po pracy mam spotkanie, którego nie mogę przełożyć”. (Wszak może to być Twoje spotkanie z samym sobą na kanapie — a nikt inny nie musi o tym wiedzieć!).
- „Mam zobowiązania rodzinne, z których nie mogę się wycofać”.

Możesz też powiedzieć, że nie przepadasz za tym konkretnym rodzajem spotkań towarzyskich:

- „Nie przepadam za spotkaniami w ramach *happy hours*, a i tak jutro zobaczę się ze wszystkimi”.
- „Gra w kręgle to nie moja bajka, ale bardzo się cieszę na spotkanie z wami wszystkimi w ramach wyjazdu firmowego w przyszłym miesiącu”.

Możesz też zażartować:

- „Dziś wieczorem dać wam odpocząć od mojego oszałamiającego czaru osobistego, ale jutro wrócę i uderzę z pełną mocą”.

Wreszcie możesz też rozważyć powiedzenie prawdy. Jeżeli Twój zespół często organizuje spotkania towarzyskie po pracy, a Ty przeczuwasz, że przełożony zastanawia się, dlaczego nigdy Cię na nich nie ma, być może warto powiedzieć coś takiego:

- „Wiem, że nasz zespół często spędza razem czas po pracy. Mnie jednak trudno jest uczestniczyć w tych spotkaniach z powodu X. Chciałem więc powiedzieć panu o tym szczerze, żeby pan się nie niepokoił, że moja nieobecność odzwierciedla moje niezadowolenie z pracy czy z przynależności do zespołu”.

Oczywiście jeżeli X to „opieka nad dziećmi” czy „zajęcia wieczorne, w których uczestniczę” albo coś innego, co jest równie przejrzyste, to bardzo łatwo będzie podać prawdziwą przyczynę. Jeśli jednak X oznacza: „Jestem wykończony na koniec dnia i nie chcę nigdzie chodzić ze współpracownikami”, możesz to ująć następująco:

- „Trudno mi uczestniczyć w tych spotkaniach, bo zwykle pod koniec dnia potrzebuję naładować akumulatory”. Jeżeli wolisz bardziej mgliście: „Zwykle mam wieczorami dużo spraw do pozałatwiania”.



Jestem karany za nieobecność w comiesięcznych firmowych wydarzeniach sportowych

Czytelnik pisze:

Pracuję w 15-osobowym zespole w dużym biurze. Mój obecny przełożony dołączył do nas mniej więcej rok temu. Jest młody i bardzo wysportowany, biega maratony, jeździ na snowboardzie, chodzi po górach itd. Bardzo lubi też organizować różne formy aktywności,

które mają konsolidować zespół — z czym mam problem. Przełożony powtarza, że nie może uczynić tych spotkań obowiązkowymi, ale tylko ja i jeszcze jeden współpracownik nie uczestniczymy w nich. Nie jestem im przeciwny, kiedyś nawet je lubilem. Ale pod jego przewodnictwem wszystkie wydarzenia firmowe nabierają charakteru ekstremalnego i bardzo sportowego. Były już więc: wycieczka w góry o długości 10 kilometrów, bieg na 5 kilometrów, wspinanie się po skałach, parasailing... Myślę, że wie pani, co mam na myśli.

Zmagam się z pewnymi problemami zdrowotnymi i nie mogę podejmować tego typu aktywności. Zasugerowałem więc łagodniejsze formy, takie jak dzień planszówek czy grill w parku. Szef jednak odrzucił wszystkie moje pomysły, nawet nie poddał ich głosowaniu w zespole, i stwierdził, że są nie dość ekscytujące.

Wspomniane wydarzenia mają miejsce co miesiąc, ale ja konsekwentnie nie biorę w nich udziału. Przełożony z kolei odnotowuje w comiesięcznej ocenie mojej pracy, że nie jestem graczem zespołowym i że odmawiam udziału w działaniach na rzecz integracji zespołu. Potajemnie porozumiałem się z drugim pracownikiem, który też w nich nie uczestniczy, i okazało się, że szef postępuje tak samo wobec niego. Przełożony jest dobrym menedżerem, ale złości mnie to, że odejmuje mi punkty za osiągnięte wyniki dlatego, że moje ciało nie jest w stanie biegać czy maszerować 10 kilometrów.

Czy powinienem porozmawiać bezpośrednio z przełożonym i poprosić, żeby nie uwzględniał takich nieobecności w ocenie mojej pracy? Czy raczej powinienem się zgłosić do działu kadr? Nie chciałbym się stać biurowym plotkarzem, ale wiem, że menedżerowie wyższego szczebla nie są świadomi tych praktyk, i jestem pewien, że co najmniej połowa wydarzeń, które zorganizował szef, zostałaaby zakazana, gdyby tylko wiedział o nich dział kadr.

A to pech. Nie ma powodu, dla którego miałyby cierpieć ocena pańskiej pracy, ponieważ nie uczestniczy pan w wydarzeniach sportowych, zważywszy na fakt, że nie jest pan zawodowym maratończykiem ani wspinaczem.

Czy powiedział pan przełożonemu wprost, że chciałby się udzielać, ale nie może z powodu ograniczeń zdrowotnych? Jeżeli jeszcze nie, to nadszedł czas, by jaśniej sformułować swoje stanowisko — np.: „Naprawdę chciałbym brać udział w wydarzeniach służących integracji naszego zespołu [*pokazuje pan, że chce grać w tym zespole*], ograniczają mnie jednak pewne problemy zdrowotne, które nie pozwalają mi uczestniczyć w niektórych formach aktywności, takich jak biegi czy wspinaczka [*przedstawia pan bardzo racjonalne argumenty*]. Chciałbym móc uczestniczyć w nich w pełni [*ponownie podkreśla pan, że jest graczem zespołowym*], być może więc dałoby się planować zdarzenia niekoniecznie o charakterze sportowym”.

Trudno dyskutować z tym, że chce pan grać w zespole, kiedy prosi pan wprost o takie formy aktywności służące integracji, w których mógłby pan uczestniczyć.

Ponadto warto powiedzieć jeszcze: „Jednocześnie zakładam, że moje problemy zdrowotne nie powinny wpływać na ocenę wyników mojej pracy. Czy uda się zweryfikować to założenie?”

Wzmianki o problemach zdrowotnych powinny sprowadzić przełożonego na ziemię. Szef powinien być już dawno zdać sobie sprawę, że znacznie przekracza swoje uprawnienia, karząc kogokolwiek za to, iż nie uczestniczy w wydarzeniach sportowych niezwiązanych z istotą jego pracy. Zarazem wskazanie na czynniki zdrowotne powinno mu uświadomić, że ociera się o problemy prawne. Jeżeli i taka rozmowa nie przyniesie oczekiwanego rezultatu, proszę porozmawiać z kimś z działu kadr, ponieważ postępowanie menedżera nie jest w porządku, dlatego ktoś na odpowiednim stanowisku powinien interweniować i uświadomić mu problem.

(Aby wszystko było jasne: gdyby fakt, że nie uczestniczy pan w firmowych wydarzeniach sportowych, nie odbijał się negatywnie na ocenach wyników pana pracy, to nie radziłabym zwracać się do działu kadr, tylko poprzestałabym na niesmaku z powodu zdolności osądu przełożonego. Jest pan jednak karany w sposób, który panu szkodzi i który czyni omawianą praktykę poważnym problemem).

Na marginesie wspomnę, że nie warto podawać z nazwy problemów zdrowotnych, aby uniknąć niekończącego się ostrzału wydarzeń sportowych. Żadna zdrowa osoba nie będzie kwestionowała wagi zdrowia i bezpieczeństwa. Dlatego też może pan poruszyć i ten temat, ale jako osobną sprawę. Bezustanne bombardowanie obowiązkowych przedsięwzięć niezwiązanych z pracą zawodową na rzecz integracji zespołu świadczy o kiepskiej zdolności osądu i rodzi pytanie, dlaczego przełożony kładzie na nie tak duży nacisk. To, co cieszy jednych, jest nierzadko przykre dla innych. Nadawanie uczestnictwu obowiązkowego charakteru izoluje wiele osób, czyli przynosi efekt przeciwny do zamierzonego. Dotyczy to zwłaszcza tych przypadków, w których działania wyczerpują fizycznie, czym nie każdy może i chce się cieszyć.

Jeżeli dodamy do tego karanie osób, które nie uczestniczą w wydarzeniach, to będziemy mieć do czynienia z naprawdę ciężkim przypadkiem kiepskiej zdolności osądu.

40. Nastał trudny okres w Twoim życiu osobistym

Jeżeli nadszedł trudny okres w Twoim życiu prywatnym — rozpadł się związek, ktoś w rodzinie zmagają się z chorobą albo zdarzyło się jeszcze coś innego — to czasami warto zgłosić to przełożonemu, aby znał kontekst, jeśli zauważy, że wpływa to na jakość Twojej pracy lub na Twoje zachowanie. Na przykład:

- „Chciałbym panu zgłosić, że obecnie zmagam się z pewnymi trudnościami w życiu prywatnym. Robię, co w mojej mocy, aby nie wpływało to na moją pracę, ale zależy mi, żeby pan o tym wiedział i dał mi znać, jeżeli pan zauważy, że jestem jakby trochę nieobecny”.

To wersja mglista. Jeżeli chcesz, możesz podać więcej informacji. Oczywiście nie chodzi tu o opowiadanie szefowi o detalach swojego rozvodu. Można jednak doprecyzować, że ową trudnością w życiu osobistym jest rozwód (albo choroba rodzica, albo nowa niepokojąca infor-

macja o własnych problemach zdrowotnych, albo jeszcze coś innego). W takim przypadku większość menedżerów wyrazi współczucie, doceni zaufanie z Twojej strony i będzie starała się znaleźć sposoby na to, żeby choć trochę ulżyć Ci w pracy.

41. Potrzebujesz wolnego z powodu terapii

Liczne osoby zgłaszają mi, że czują się niekomfortowo, kiedy mają poprosić menedżerów o wolne, by móc pójść na terapię. Jest to tym trudniejsze, że ogólnie biorąc, trzeba chodzić na sesje raz lub dwa razy w tygodniu, dlatego nie wystarczy poprosić o godzinę tu czy tam; zwykle trzeba sobie zarezerwować stały termin.

Dobra wiadomość jest taka, że absolutnie nie trzeba informować przełożonego o terapii. Możesz powiedzieć po prostu:

- „Muszę uczestniczyć w cotygodniowych konsultacjach lekarskich przez jakiś czas. Odbywają się one w dni powszednie w godzinach mojej pracy, ale oczywiście chętnie je odpracuję w inne dni. Czy ma pan jakieś preferencje co do dnia, który mógłbym zarezerwować na te spotkania, oraz co do pory: przed południem lub po południu?”

Możesz wykorzystać powyższy wzór wypowiedzi również w przypadku innych stałych konsultacji medycznych. Nie musisz przy tym ujawniać żadnych szczegółów, a doświadczony szef nie będzie dociekał.

42. Chcesz polecić znajomego do pracy w swoim zespole

Na początku jedno zastrzeżenie: nie polecaj znajomego do pracy w firmie, gdzie pracujesz, tylko dlatego, że jest Twoim znajomym. Gdy bowiem ręczysz za kogoś, wówczas kładziesz na szalę swoją reputację zawodową. Dlatego też upewnij się, że szczerze uważasz, iż ta osoba będzie dobrym kandydatem. Nie chcesz przecież odpowiadać za polecenie nowego pracownika, który śpi przy biurku cały dzień albo krzyczy na szefa.

Jeżeli jednak możesz zaświadczyć, że Twój znajomy jest osobą odpowiednio wykwalifikowaną, inteligentną i że łatwo się z nim współpracuje, oraz jesteś gotowy przeznaczyć odrobinę swojej reputacji, aby polecić tę osobę, to większość menedżerów ucieszy się z osobistego polecenia ze strony pracownika o mocnej pozycji.

Pamiętaj jednak, aby wyraźnie podkreślić, że Twoja wiedza na temat danej osoby jest ograniczona. Na przykład: jeżeli nigdy wcześniej nie pracowałeś ze swoim znajomym, to koniecznie o tym powiedz. Możesz to ująć następująco:

- „Mój znajomy Jan Kowalski złożył dokumenty aplikacyjne na stanowisko związane ze współpracą z lokalnymi społecznościami. Nigdy z nim nie pracowałem, więc nie mogę ręczyć za jego kwalifikacje w tej dziedzinie, ale mogę powiedzieć, że jest bystry, wesoły, świetnie pisze oraz doskonale umie nawiązywać kontakt z innymi ludźmi”. (W tym miejscu można podać wszelkie inne właściwości, które Twoim zdaniem czynią znajomego dobrym kandydatem).

Jeśli masz na koncie współpracę z tym znajomym, to także o tym wspomnij, ponieważ zwiększy to wagę Twojej rekomendacji. W takim przypadku możesz powiedzieć coś takiego:

- „Moja znajoma Władysława Wojewoda złożyła dokumenty aplikacyjne na stanowisko związane ze współpracą z lokalnymi społecznościami. Myślę, że jest naprawdę dobrą kandydatką. Kiedyś pracowaliśmy razem przy kampanii na temat czystej wody. Stała się wtedy jedną z gwiazd naszego biura, bo świetnie pisze i fantastycznie sobie radzi w pozyskiwaniu współpracowników. Uważam, że naprawdę warto z nią porozmawiać”.

43. Przełożony rozważa zatrudnienie osoby, z którą kiedyś pracowałeś i której nie znosisz

Większość menedżerów jest chętna do wysłuchania opinii swoich obecnych pracowników, którzy znają danego kandydata, zwłaszcza jeżeli z nim kiedyś już współpracowali. Zatrudnianie nie jest nauką, dlatego

szczerza opinia osób, które znają osobiście kandydata, bywa bardzo cenna. Jeżeli Twoja pozycja u przełożonego jest dość dobra, to Twoja opinia prawdopodobnie będzie miała spore znaczenie.

Kluczowa jest tutaj precyzja: warto powiedzieć, co konkretnie sprawia, że nie należy zatrudniać danej osoby. Zdanie typu: „Nie przepadam za nim” nie pomaga. Bardziej wymowne będą wypowiedzi: „Nie przykładał się do projektów zespołowych i zachowywał się niegrzecznie wobec stażystów” albo: „Był szorstki, by nie rzec: nieprzyjemny, kiedy prosiło się go o pomoc”.

Najlepiej by było, gdyby Twój przełożony, wiedząc o tym, że pracowałeś kiedyś z danym kandydatem, poprosił Cię o opinię. Jeśli jednak tego nie zrobi, to sam ją wyraż, mówiąc np.:

- „Kiedyś pracowałem razem z Tadeuszem, dlatego mam pewne wątpliwości co do tego, czy będzie odpowiedni na to stanowisko. Czy mogę powiedzieć kilka słów o moich doświadczeniach z tą osobą?”.

44. Przełożony błędnie przedstawia pracę Twojego zespołu kandydatom podczas rozmów kwalifikacyjnych

Gdy starasz się o jakąś pracę, wówczas masz nadzieję, że pracownicy firmy opowiedzą Ci szczerze, co dokładnie będziesz robić, tak abyś nie wylądował na stanowisku, na którym będziesz się czuć źle. Może więc niepokoić sytuacja, w której pomagasz przełożonemu rozmawiać z kandydatami do Twojego zespołu i uświadamiasz sobie przy tym, że szef błędnie opisuje dane stanowisko, kulturę działu bądź własny styl zarządzania.

Spośród tych problemów najłatwiej rozwiązać ten dotyczący opisu stanowiska, z którym się nie zgadzasz, ponieważ przełożony odbierze to mniej osobiście niż kwestię opisu kultury czy własnego sposobu zarządzania. Możesz więc podejść do sprawy jak do zwykłej różnicy punktów widzenia co do tego, na czym polega praca. Na przykład:

- „Zauważyłem, że opisał pan pracę jako polegającą przede wszystkim na pisaniu i redagowaniu, przy bardzo małym udziale pracy administracyjnej. Tymczasem moim zdaniem takiej pracy jest całkiem sporo.

Wiem, że kiedy Agnieszka zajmowała to stanowisko, spędzała ok. 20% czasu na umawianiu spotkań, wykonywaniu telefonów i tego typu czynnościach. Czy zatem nie byłoby zasadne, gdybyśmy jakoś zmodyfikowali sposób opisywania stanowiska?”. (Zwróć uwagę na bardzo pomocne „my”, dzięki któremu stoicie po jednej stronie).

Jeżeli problematyczny jest sposób, w jaki przełożony opisuje kulturę, to wkraczasz na terytorium, które może on odbierać trochę bardziej osobiście. W takim przypadku możesz sprawę ująć następująco:

- „Proszę wybaczyć, ale nie jestem pewien, czy opisałbym naszą kulturę jako superelastyczną. Oczywiście nie uważam, że jest nadmiernie sztywna, nic z tych rzeczy. Uważam jednak, że kiedy ludzie słyszą słowo »elastyczna«, to przychodzi im na myśl elastyczne godziny pracy czy praca z domu. Tymczasem te nas tak naprawdę nie dotyczą. Obawiam się więc, że dajemy kandydatom błędne wyobrażenie i narażamy ich na to, że poczują się rozczarowani, kiedy już zaczną pracę i odkryją, że nie mają wspomnianych możliwości”.

A co, jeżeli problemem jest sposób, w jaki przełożony opisuje samego siebie? Na przykład: co, jeśli mówi kandydatom, że daje swoim podwładnym dużą autonomię, a Ty wiesz, że tak naprawdę ma skłonności do nadmiernej kontroli? Nie powiesz przecież: „Tak naprawdę jest pan nazbyt kontrolujący”. Możesz jednak powiedzieć coś takiego:

- „Nie jestem pewien, czy opisałbym pański styl jako taki, który daje ludziom mnóstwo autonomii. Moim zdaniem lubi pan być dość bezpośredni, w czym nie ma nic złego. Dobrze rozumiem, dlaczego takie podejście ma sens przy tego rodzaju pracy, jaki wykonujemy. Obawiam się jednak, że jeżeli nastawimy kandydatów tak, aby oczekiwali wysokiego stopnia autonomii, to możemy niechcący zatrudnić osobę, dla której swoboda jest naprawdę ważna i która zacznie się czuć sfrustrowana ze względu na nasz styl pracy”.

Pamiętaj, że należy to powiedzieć tonem nieosądzającym, tak aby nie zabrzmiało jak krytyka (wtrącenie: „jeśli to jest w porządku i ma sens dla naszej pracy” może bardzo w tym pomóc, nawet jeżeli trochę przypomina

kłamstewko dla naszych celów), oraz w kategoriach: „Zatrudnijmy kogoś, komu odpowiada to, jak pracujemy”. (Zauważ znów przydatne „my”. Jest ono prawdopodobnie najbardziej pomocnym słowem w rozmowach z przełożonymi).

45. Chcesz pracować z domu

W niektórych biurach aby uzyskać pozwolenie na pracę zdalną, wystarczy tylko poprosić i wyjaśnić swoje powody. Na przykład:

- „Moim zdaniem trudno jest w biurze skupić się na pracy, która wymaga głębokiej koncentracji. Czy mógłbym więc pracować z domu kilka razy w miesiącu, kiedy mam do zrobienia coś, co wymaga zwiększonej i nieprzerwanej koncentracji? Byłoby to bardzo pomocne dla mnie np. w zeszłym miesiącu, kiedy pisałem pismo do towarzystwa hodowców arbusów”. (Zwróć uwagę, że podajesz tutaj konkretną częstotliwość — a to dlatego, że chcesz zyskać pewność, iż Ty i szef mówicie o tym samym i że przełożony nie myśli, iż zgadza się na pracę zdalną raz w miesiącu, podczas gdy Ty myślisz o częstotliwości dwa razy w tygodniu).

Jeżeli jednak przełożony jest niechętny pracy zdalnej co do zasady — należy bowiem do grona tych menedżerów, którzy nie wierzą, że ludzie w domu starają się równie pilnie jak w miejscu pracy, albo obawiają się, że takie rozwiązanie przeszkadza we współpracy bądź okazuje się niewygodne dla nich samych lub dla innych — to musisz być bardziej przekonujący. Jak zostało już powiedziane na początku tego rozdziału, jest to przypadek, w którym masz większe szanse na sukces, jeśli poprosisz o przeprowadzenie eksperymentu przez jakiś czas niż o zmianę na stałe. Wówczas możesz powiedzieć:

- „Wiem, że nie jest pan przekonany, iż praca z domu ma sens dla naszego zespołu. Czy jednak zechciałby pan przeprowadzić krótkoterminowy eksperyment i zweryfikować swoją opinię, kiedy już będziemy dysponowali twardymi danymi wynikłymi z tego doświadczenia? Jeśli zgadza się pan przetestować to rozwiązanie, to mógłbym na początek

pracować z domu kilka razy w tym miesiącu, a potem porozmawiamy, jak to wyszło. Mam nadzieję, że istnieje sposób, by robić to gładko, bez żadnego negatywnego wpływu na kogokolwiek, ale nie będę miał pewności, jeżeli tego nie wypróbujemy w praktyce. Jeśli się uda, to myślę, że dzięki niemu tak naprawdę skorzystają wszyscy i że w przyszłości pomoże on przyciągnąć i zatrzymać dobrych pracowników, ponieważ praca zdalna jest obecnie coraz popularniejsza”.

46. Przełożony nie respektuje czegoś, co wynegocjowałeś

Gdy negocjujesz specjalne warunki z pracodawcą jako element umowy o pracę — np. dodatkowy tydzień urlopu albo możliwość pracy z domu raz w tygodniu — wówczas generalnie zakładasz, że pracodawca będzie respektował warunki Waszego porozumienia. Czasami jednak zachodzi jakaś zmiana: pojawia się nowy menedżer, który nie respektuje Twoich wcześniejszych ustaleń, albo w firmie zostają zniesione dni pracy z domu. Jeżeli Twoje warunki zostały spisane, może Ci to dawać pewną ochronę, ale co zrobić, jeżeli jej brak (albo jeżeli warunki nie zostały ujęte na piśmie)?

Jeśli Twój szef jest przynajmniej połowicznie zdrowy na umyśle, spróbuj powiedzieć coś takiego:

- „Prosiłem, aby X zostało uwzględnione w mojej umowie o pracę, bo jest dla mnie ważne. Rozumiem, że okoliczności być może się zmieniły, ale ten warunek był jednym z najważniejszych, dla których przyjąłem ofertę pracy. Dlatego też eliminacja tego warunku powinna pociągnąć za sobą znaczną zmianę w moim wynagrodzeniu. Czy moglibyśmy przedyskutować sposoby, na które dałoby się kontynuować współpracę na dotychczasowych warunkach?”

Kluczowymi elementami, które należy tu podkreślić, są: fakt, że kiedy zaakceptowałeś ofertę, wziąłeś za dobrą monetę obietnicę pracodawcy, oraz że był to istotny element Twojej decyzji. Ostatecznie, jeżeli Twój przełożony pozostaje niewzruszony, być może będziesz musiał się zastanowić, czy chcesz pracować na nowych warunkach. Niemniej spróbuj w pierwszej kolejności nacisnąć na szefa i sprawdź, gdzie Cię to zaprowadzi.



Podczas wyjazdu służbowego musiałem spać w jednym łóżku ze współpracownikiem

Czytelnik pisze:

Niedawno wraz z kilkoma współpracownikami odbyłem dwudniową podróż służbową. Plan był taki, że rozdzielimy się na dwa pokoje. Nocowanie w pokoju z osobami, z którymi pracuję, nie należy do moich ulubionych rzeczy, ale jesteśmy organizacją non profit i staramy się ograniczać wydatki. Dlatego też zagryzłem zęby i postanowiłem się wyzalić co najwyżej przyjaciółom i rodzinie.

Spodziewałem się, że podczas podróży służbowej rozwiążemy sprawę nocowania w standardowy sposób i że prawdopodobnie będę dzielić pokój z przełożonym. Nastąpiły jednak niespodziewane zmiany, które ostatecznie doprowadziły do tego, że trzy osoby musiały spać w jednym pokoju z dwoma łóżkami. Nie byłem świadomy tych dwóch ostatnich spraw do momentu, kiedy weszliśmy do pokoju. Kiedy zobaczyłem łóżka, żołądek podjechał mi do gardła.

Mam nadzieję, że nie muszę szczegółowo tłumaczyć, jak bardzo się zdenerwowałem tym, iż muszę się podzielić ostatnimi skrawkami przestrzeni osobistej. Złe jest już to, że podczas takich wyjazdów służbowych obniża się moja wydajność, ponieważ dzielę pokój ze współpracownikiem, który chrapie albo mówi przez sen, albo wstaje godzinę wcześniej, niż mnie to potrzebne, albo przez którego samą obecność nie jestem w stanie wyłączyć swojego mózgu z trybu pracowego po dwunasto- bądź czternastogodzinym dniu. Ale spać w tym samym łóżku?! Moja lista osób, z którymi chcę dzielić łóżko, jest bardzo krótka i niezależnie od tego, jak bardzo lubię swoich współpracowników, oni akurat na tej liście nigdy się nie znajdują.

Zamierzam zgłosić tę sprawę przełożonemu, ale mam kłopot ze znalezieniem odpowiednich słów, które będą skuteczne, kiedy się okaże, iż jestem jedyną osobą, która wspomniane wydarzenie

uważa za niedopuszczalne i nieprofesjonalne. Czy mogłaby mi pani doradzić, jak mam poruszyć taki temat jako spokojny i rozsądny dorosły człowiek?

Pański e-mail przysporzył mi koszmarów w nocy.

Absolutnie nikt nie może wymagać od pana, że będzie pan spał w jednym łóżku ze swoim współpracownikiem.

Dobry Boże!

Czy recepcja nie zaproponowała dostawki choćby w postaci łóżka składanego?

Niemniej jednak: tak, tak, tak, proszę koniecznie porozmawiać z przełożonym np. tak: „Z jakichś powodów podczas ostatniej podróży służbowej nasza trójka została umieszczona w jednym pokoju z dwoma łóżkami, wskutek czego Janina i ja musieliśmy spać w jednym łóżku. Nie wiem, czy taki pokój został zarezerwowany celowo, czy też był to nieszczęśliwy zbieg okoliczności. Nie czuję się komfortowo, kiedy muszę dzielić łóżko ze współpracownikiem, i jestem pewien, że inni też się nie cieszą z tego powodu. Chciałbym mieć pewność, że nie stosujemy takich rozwiązań celowo. Ponadto jeżeli coś takiego zdarzy się jeszcze raz, to chciałbym mieć pewność, że mogę wydać dodatkowe pieniądze na osobny hotel dla jednej z osób”.

Nie sądzę, że przełożony będzie stawiać duży opór, ponieważ sypianie w jednym łóżku z kolegami z pracy nie jest normalne. W przeciwnym razie proszę powiedzieć: „Nie czuję się z tym komfortowo i nie chcę powtarzać tego doświadczenia”. Jeżeli to konieczne, można dodać: „Spanie z kimś w łóżku jest czynnością intymną i nie możemy jej wymagać od pracowników”.

Jest to rozsądny punkt, z którego można wytyczyć granicę.

Jeśli chodzi o dzielenie pokoju (niezależnie od dzielenia łóżka)... To prawda, że w pewnych branżach nocowanie w jednym pokoju jest normą — np. wśród pracowników naukowych lub przedstawicieli organizacji *non profit* — ale zdarzają się przypadki, w których warto nalegać na inne rozwiązanie. Ja także reprezentuję organizację *non profit* i także pragnę rozsądnie

wydawać pieniądze. Dzieliłam pokoje hotelowe ze współpracownikami, kiedy miałam dwadzieścia kilka lat, stąd wiem, że coś takiego ma miejsce, ale nie chcę tego już nigdy więcej, wielkie nieba, nigdy, przenigdy. Niemniej jednak są takie układy, w których nierozsądnie jest prosić o to ludzi, zwłaszcza osoby starsze oraz podczas szczególnie wyczerpujących wyjazdów czy też kiedy w jednym pokoju mają nocować aż trzy (!) osoby. Na pewno dobrze zna pan swoją organizację, więc pan wie, czy jest przestrzeń na taką zmianę, ale nie rezygnowałabym z podjęcia próby.

Ale spać w jednym łóżku? Proste: „Nie chciałbym powtórzyć tego doświadczenia” powinno doprowadzić do zmiany w tej kwestii. Potem trzeba zachować konsekwencję: jeżeli znajdzie się pan jeszcze raz w takiej sytuacji, proszę sięgnąć po telefon, zadzwonić do recepcji i zażądać osobnego pokoju albo przynajmniej dostawki. W podróże służbowe jest wpisane to, że czasami trzeba na bieżąco dostosowywać pewne rozwiązania, a odkrycie, że zostało się zmuszonym do nocowania w intymnych okolicznościach, stanowi zasadny powód do dokonania takiej zmiany.

47. Przełożony pyta, czy szukasz innej pracy

Jeżeli dopiero szukasz innego miejsca zatrudnienia, to możesz nie być gotowy, aby powiedzieć o tym swojemu szefowi... Co może doprowadzić do niezręcznej sytuacji, jeżeli przełożony zacznie Cię wypytywać o Twoje długofalowe plany w obecnej firmie albo nawet spyta wprost, czy zamierzasz zmienić pracę.

Jeżeli uznałeś, że ujawnianie planów co do zmiany pracy nie leży w Twoim interesie — np. masz powód, by myśleć, że zostaniesz wtedy zwolniony wcześniej, niż będziesz na to gotowy — powiedz coś takiego:

- „Oczywiście nikt nie umie przewidywać przyszłości, ale w tej chwili nie zamierzam odchodzić”. (Takie zdanie jest prawdziwe. Nie masz jeszcze żadnego konkretnego, pewnego planu odejścia z firmy).
- „Niczego nie można być pewnym, oczywiście, ale jest mi tu dobrze”.

- „Gdyby ktoś zwrócił się do mnie z propozycją pracy, która dawałaby mi możliwości, jakich nie mam tutaj, wówczas rozważyłbym ją, ale w tej chwili nie mam żadnego konkretnego planu, by odejść”.

48. Rezygnujesz z pracy

Ludzie *naprawdę* boją się rezygnować z pracy. Otrzymuję mnóstwo e-maili od osób, które drżą na myśl o złożeniu wypowiedzenia i boją się, że w ten sposób zranią głęboko i osobiście swojego przełożonego, jak również całą organizację.

Dobra wiadomość jest taka, iż rzeczywistość prawie nigdy nie jest tak mroczna. Rezygnacja z pracy nie musi polegać na długiej i trudnej rozmowie. Tak naprawdę byłoby dziwne, gdyby tak wyglądała!

Aby zgłosić chęć rezygnacji z pracy, wystarczy poprosić o osobistą rozmowę z przełożonym (ewentualnie przez telefon, jeżeli pracujecie w różnych lokalizacjach) i powiedzieć coś takiego:

- „Naprawdę dobrze mi się tu pracowało, ale po długich przemyśleniach podjąłem tę trudną decyzję, by zmienić miejsce pracy. Ostatni raz przyjdę do biura w X”.

I tyle!

Szef może zapytać, dlaczego odchodzisz, zatem warto mieć przygotowaną odpowiedź, by nie musieć improwizować i nie wygłosić mimowolnie tyrady na temat czegoś, o czym tak naprawdę wcale nie chciało się mówić. Zresztą odpowiedź może być zupełnie prosta:

- „Trafiła mi się okazja, której nie mogę przegapić”.
- „Dużo się tu nauczyłem, ale uznałem, że czas zacząć robić coś nowego”.

Innymi słowy: Twoja odpowiedź nie musi być szczegółowym wyjaśnieniem, co tak naprawdę skłoniło Cię do szukania nowej pracy. Oczywiście jeżeli chcesz podać konkretny powód, to w porządku, ale wiedz, że nie musisz tego robić, jeśli wolisz nie poruszać tego tematu.

Co więcej, dobrze być przygotowanym na to, że przełożony może zapytać, czy jest coś, co dałoby się zrobić, abyś został. Ogólnie biorąc,

zgadzanie się na kontrpropozycje jest kiepskim pomysłem, bo czynniki, które popychają do szukania pracy, najczęściej się nie zmieniają. (A nawet jeśli się zmieniają, to czy na pewno chcesz się wycofać, by uzyskać to, na czym Ci zależy, od dotychczasowego pracodawcy?). Warto jednak przemyśleć propozycję szefa, zanim się ostatecznie zrezygnuje, aby niczego nie przeoczyć.



Czy szafować ofertą pracy, aby dostać podwyżkę lub awans w obecnym miejscu zatrudnienia?

Przemyśl to starannie, zanim sięgniesz po ofertę pracy jako kartę przetargową, aby dostać podwyżkę lub awans w obecnym miejscu zatrudnienia. Częściej niż rzadziej lepiej jest negocjować podwyżkę lub awans, opierając się na własnych zasługach i zaletach (i być gotowym odejść dopiero wtedy, gdy się nie osiągnie tych celów).

Problem z kontrpropozycjami polega na tym, że pracodawcy często je składają pod wpływem paniki w obliczu utraty pracownika w złym momencie, lecz w wielu przypadkach radykalnie zmieniają one relację między szefem a podwładnym. Gdy przełożonemu udaje się Ciebie zatrzymać i fala paniki ustępuje, wówczas stajesz się osobą, która chciała odejść z pracy i która może zacząć być traktowana jako bardziej zbędna, jeżeli firma będzie kiedyś musiała kogoś zwolnić.

Co szczególnie ważne, wciąż istnieją jakieś powody, dla których zacząłeś szukać innej pracy (niedopasowanie do kultury, niechęć do zarządu firmy, brak uznania itd.) — powody, które pozostaną problemami po tym, jak łuna bijąca z natychmiastowej podwyżki zniknie. Do tego fakt, że musiałeś wystawić jedną nogę za drzwi, aby zostać docenionym, nie świadczy najlepiej o pracodawcy i nie ma powodów, by sądzić, iż w przyszłości będzie Ci łatwiej uzyskać podwyżki. Tak naprawdę następnym razem,

kiedy poprosisz o podwyżkę, możesz usłyszeć: „Daliśmy już panu dużą podwyżkę, kiedy zamierzał pan opuścić firmę”.

Oczywiście jeżeli użyjesz jakiejś oferty pracy, aby zmusić pracodawcę do złożenia kontrpropozycji, nie ma gwarancji, że nie usłyszysz: „Nie jesteśmy w stanie spełnić takich oczekiwań, dlatego śmiało, proszę z niej skorzystać”.

(Zastrzeżenie: *istnieją* pewne branże, w których wykorzystywanie kontrpropozycji jest akceptowaną metodą uzyskiwania podwyżek czy awansów, ale zanim się ją zastosuje, warto się upewnić, że własna branża do nich należy!).

49. Przełożony źle reaguje na Twoją rezygnację

Większość menedżerów reaguje na rezygnację podwładnych zarówno rozczarowaniem, jak i akceptacją. Nigdy nie jest przyjemnie usłyszeć, że ceniony pracownik odchodzi, lecz zarazem jest to normalny element robienia interesów. Dlatego też większość menedżerów — mimo ewentualnego rozczarowania — nie znenawidzi Cię ani nie skrzyczy.

„Większość”, ale nie wszyscy. Część menedżerów bierze rezygnację podwładnych do siebie i reaguje niestosownie. (Kiedyś przełożony przez dwie godziny trzymał mnie w swoim biurze i robił mi wykład o tym, że odchodząc z pracy, zdradzam organizację. Zdarzyło się to na dość wczesnym etapie mojej kariery zawodowej — wtedy jeszcze nie wiedziałam, że mogę wstać i wyjść!). Jeżeli szef zareaguje źle na Twoją rezygnację, to pamiętaj, że decyzja o odejściu i jego moment zależy wyłącznie od Ciebie. Przełożony nie może Cię zmusić do pozostania na stanowisku ani opóźnić Twojego odejścia, jeżeli nie wyrażasz na to zgody. Nie jesteś przecież dożywotnim sługą.

Jeśli przełożony utrudnia Ci odejście z pracy, postaraj się pozostać pogodny, optymistyczny, ale i stanowczy oraz powiedz coś takiego:

- „Doceniam to, że chce mnie pan zatrzymać. Ale bardzo długo nad tym myślałem i wiem, że taka decyzja jest dla mnie właściwa. Ostatni raz przyjdę do pracy 15 lipca. Porozmawiajmy więc o tym, co mogę

zrobić między dniem dzisiejszym a tą datą, aby przekazanie moich obowiązków nastąpiło maksymalnie płynnie”.

Jeżeli szef dalej naciska, powtórz koniecznie:

- „Przemyślałem tę decyzję i jest ona ostateczna”.

Jeśli sytuacja robi się naprawdę niekomfortowa — np. przełożony zachowuje się otwarcie w sposób wrogi — możesz zawsze powiedzieć coś takiego:

- „Chciałbym przepracować moje dwa ostatnie tygodnie tutaj tak, aby zostawić po sobie porządek, ale nie odpowiada mi sposób, w jaki pan ze mną rozmawia. Jak pan sądzi, czy uda nam się współpracować w sposób cywilizowany przez ten okres, czy powinniśmy przybliżyć datę mojego odejścia?”.

Możesz nawet zmienić ostatni fragment następująco:

- „Albo będziemy współpracować w sposób cywilizowany, albo dzisiaj będzie moim ostatnim dniem tutaj”.

Prawdopodobnie jednak uda się ocalić dobrą relację oraz uzyskać pozytywne referencje, przyjmując nieco łagodniejszą pierwszą postawę.

50. Uważasz, że grozi Ci zwolnienie

Obawy o to, że zostanie się zwolnionym, są bardzo przykre. Jeżeli jesteś przekonany, że grozi Ci takie niebezpieczeństwo (nie mylić z bezzasadnym lękiem, który nie jest zakorzeniony w żadnych konkretnych dowodach), wówczas jednym z rozwiązań jest porozmawianie z przełożonym i podzielenie się z nim swoimi wątpliwościami. Wtedy powiedz coś takiego:

- „Zastanawiam się, czy moglibyśmy porozmawiać o tym, jak mi idzie w pracy. Wiem, że miałem pewne trudności na początku i nie opamięnałem wszystkiego, co trzeba, tak szybko, jak pan tego oczekiwał. Pracuję naprawdę ciężko nad sprawami, które polecił mi pan robić inaczej, i mam nadzieję, że będę w stanie przeskoczyć poprzeczkę.

Zarazem wiem, że pańskie obawy są poważne, a ja nie chcę chować głowy w piasek. Jak pan uważa, czy mam szanse osiągnąć taki poziom, jakiego się pan spodziewa?”.

W zależności od tego, na czym polega problem, możliwe jest, że usłyszysz coś, co Cię uspokoi — np. że każdy miewa jakieś trudności, kiedy obejmuje nowe stanowisko, albo że robisz takie postępy, że szef jest pewny, iż wszystko się właściwie ułoży.

Może się jednak zdarzyć, że usłyszysz dość chłodną opinię na temat swoich szans. W takim przypadku jedną z opcji jest następująca odpowiedź:

- „Bardzo doceniam to, że jest pan ze mną szczery. Uwzględniając pańską ocenę, zastanawiam się, czy moglibyśmy zaplanować okres przejściowy, który mnie da trochę czasu na rozejrzenie się za inną pracą, a panu czas na znalezienie pracownika na moje miejsce. Być może takie rozwiązanie byłoby najlepsze dla obu stron?”.

Wielu menedżerów poczuje ulgę, słysząc tego typu propozycję. Niewielu będzie dążyło do tego, by zwolnić pracownika, jeżeli da się tego uniknąć. Dlatego też jeżeli zechcesz ułatwić przełożonemu zakończenie współpracy bez zwalniania Cię, to prawdopodobnie uzyskasz pomoc z jego strony: czas na szukanie nowej pracy, gdy jeszcze zajmujesz dotychczasowe stanowisko, brak informacji o zwolnieniu w dokumentach, większą kontrolę nad sytuacją, niż miałbyś, gdyby relacja była napięta.

Niemniej należy w tym miejscu uczynić ważne zastrzeżenie: istnieje ryzyko, że taka rozmowa skłoni przełożonego do szybszego zwolnienia Cię z pracy, skoro temat właśnie został poruszony. Musisz więc zrobić bilans potencjalnych zysków i strat w kontekście otwartej rozmowy o Twojej sytuacji.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

JEDNĄ Z PODSTAWOWYCH UMIEJĘTNOŚCI W MIEJSCU PRACY

JEST KOMUNIKOWANIE SIĘ. Okazuje się, że podwładni unikają trudnych, choć ważnych rozmów tylko dlatego, że nie wiedzą, jak się do nich zabrać! I wcale nie chodzi wyłącznie o prośbę o podwyżkę czy dopasowanie się do nowych wymagań — nader często problemem są takie sprawy jak obecność (lub jej brak) w mediach społecznościowych, uczulające perfumy koleżanki czy nie do końca trafione żarty starszego kolegi. W konsekwencji rośnie liczba osób, które w pracy czują się fatalnie. Są sfrustrowane, zranione, wyczerpane — ale o tym nie mówią, bo nie potrafią. Irytacja rośnie, a problemy pozostają nierozwiązane.

Ta książka powstała na bazie doświadczeń w rozwiązywaniu problemów z interakcjami w miejscu pracy, zgłaszanych przez przeróżnych ludzi. Jest napisana z perspektywy doświadczonego kierownika zespołu. Podpowie Ci, jak się zachować w wielu niezręcznych sytuacjach, które mogą zdarzyć się każdemu: wysłałeś do niewłaściwych osób kontrowersyjny e-mail, nie dotrzymałeś ważnego terminu, kolega traktuje Cię jak asystenta, ktoś przywłaszczył Twój świetny pomysł. Dowiesz się, jak obronną ręką wyjść z różnych niemiłych sytuacji, niezależnie od tego, czy dotyczą kontaktów z szefem, podwładnymi lub ze współpracownikami z działu. Interesujące ujęcie tematu i spora dawka humoru sprawiają, że to nadzwyczaj przyjemna lektura — do tego pożyteczna i niezwykle inspirująca!

Jak prowadzić trudne rozmowy, gdy:

MASZ PROBLEM MORALNY Z WYKONANIEM POLECENIA

NIE CHCESZ SIĘ ZGODZIĆ NA NOWE OBOWIĄZKI

LUB PRAGNIESZ OTRZYMYWAĆ WIĘCEJ CIEKAWSZYCH ZADAŃ

MUSISZ ODPOWIADAĆ NA ZBYT DOCIEKLIWE LUB NIEGRZECZNE PYTANIA

PODWŁADNY STAŁE KWESTIONUJE TWOJĄ WŁADZĘ

MUSISZ ZWOLNIĆ PODWŁADNEGO ALBO CHCESZ OPUŚCIĆ

SWOJE DOTYCHCZASOWE MIEJSCE ZATRUDNIENIA

CHCESZ PODCZAS REKRUTACJI WYNEGOCJOWAĆ

DLA SIEBIE KILKA NIEOCZYWISTYCH PRZYWILEJÓW



ALISON GREEN jest autorką bloga *Ask a Manager* (www.askamanager.org), na którym odpowiada na pytania czytelników dotyczące problemów z zarządzaniem i pracą w biurze. Blog odnotowuje 2 miliony wizyt miesięcznie; opisywały go między innymi „USA Today”, „The Wall Street Journal”, „Glamour”, CBS News, ABCNews.com, Fox Business News. Green prowadzi również kolumnę z poradami z zakresu funkcjonowania w miejscu pracy w „New York Magazine”. Jest zodiakalnym Bykiem i szczęśliwą mężatką.

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint^{PL}



ISBN 978-83-283-5110-3



onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

książki*klasy*business

www.szkolenia.helion.pl

Cena: 39,90 zł