

PSYCHOLOGIA
SZEFA

WOJCIECH HAMAN
JERZY GUT

Szef to zawód



Narzędzia, które pomagają
budować motywację,
odpowiedzialność i współpracę

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.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne.

Wydawnictwo HELION nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Natomiast autorzy wraz z Wydawnictwem KONTRAKT/OSH biorą pełną odpowiedzialność za przedstawione w książce propozycje standardów szefowskich oraz algorytmy działania, które pomagają szefowi osiągać zamierzone cele i chronić ważne dla niego wartości.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch
Korekta językowa: Jarosław Kacorzyc

Wydawnictwo HELION
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)

Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt/OSH
ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853-74-51, 608-208-106
e-mail: katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl
(zamówienia indywidualne i firmowe)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?psysz3>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-283-0205-1

Copyright © Wojciech Haman, Jerzy Gut 2004
Wydanie III rozszerzone, 2015

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

Rozdział 1. Szef to trudny zawód	9
Rozdział 2. Exposé szefa	15
Jak wygłosić exposé?	25
Rozdział 3. Karanie	37
Sankcje i dolegliwości, których możesz użyć do karania podwładnych	43
Pułapki podczas karania. Dziecko — Rodzic — Dorosły	45
Algorytm karania	51
Nasze uwagi do karania	61
Rozdział 4. Nagradzanie	65
Nagrody, czyli różne sposoby doceniania i wyróżniania pracowników	68
Kłopoty szefa podczas nagradzania	75
Algorytm rozmowy z docenianym podwładnym	79
Uwagi do nagradzania	83
Rozdział 5. Trudne decyzje odpowiedzialnego szefa	89
Jak przekazywać trudne decyzje?	93

SPIS TREŚCI

Rozdział 6. Model negocjacji nastawionych na współpracę	109
Rozdział 7. Zestaw psychologicznych narzędzi szefa	119
Rozdział 8. Zwalnianie pracowników	139
Standard komunikowania decyzji o zwolnieniu	143
Rozdział 9. Refleksje o zwolnieniach w polskiej rzeczywistości ...	159
Rozdział 10. Od prośby do negocjacji	165
Rozdział 11. Refleksje o prośbie i odpowiedzialności	179
Rozdział 12. Jak radzić sobie z narzekaniem podwładnych?	189
Od marudzenia do odpowiedzialności. Algorytm rozmowy z „narzekaczem”	197
Rozdział 13. Refleksje o pomaganiu i odpowiedzialności	207
Rozdział 14. Szef jako mediator	213
Algorytm mediacji szefowskiej	221
Rozdział 15. Refleksje na pożegnanie	223
Samotność szefa	227
Motywowanie podwładnych	229
Wiedza i umiejętności szefa	233
Rozdział 16. Nie mamy czego się wstydzić	237

SUPLEMENT 2008

**Nowe sposoby motywowania podwładnych
i wiązania najlepszych pracowników z firmą 243**

**Rozdział 17. Jak związać dobrego pracownika z firmą,
kiedy awans pionowy nie jest możliwy? 247**
 Doskonalenie relacji szef — podwładni 253
 Budowanie awansu poziomego 257
 Dbanie o rozwój osobisty pracownika 263

**Rozdział 18. Jak rozmawiać i negocjować
z odchodzącym pracownikiem,
aby chronić interesy szefa i firmy? 269**
 Próba zatrzymania dobrego pracownika 273
 Jak rozstać się z dobrym pracownikiem,
chroniąc interesy szefa i firmy? 279

Zakończenie 285

SUPLEMENT 2014

Jak budować współpracę i zaufanie w zespole oraz w firmie? 289

NEGOCJACJE NASTAWIONE NA WSPÓŁPRACĘ 295

▣ ROZDZIAŁ 3.

Karanie

**Motywuj swoich podwładnych jak dorośli,
a nie jak rodzic**

Logiczną konsekwencją wygłoszonego exposé jest konieczność wymierzania sankcji za przekroczenie granic i nagradzania podwładnych za postawy pożądane przez szefa. W naszym przekonaniu motywację buduje konsekwencja przełożonego, a nie wielkość kar lub nagród.

Do tej pory na warsztatach *Psychologia szefa* gościliśmy kilka tysięcy uczestników. Kiedy przygotowywali się oni do exposé, prawie zawsze pojawiały się wątpliwości: „Jak karać i nagradzać, skoro nie mamy odpowiednich narzędzi? Ile razy można zwracać podwładnemu uwagę, opieprzać go albo straszyć wyrzuceniem z pracy? W jaki sposób doceniać ludzi, skoro brakuje pieniędzy nawet na bieżącą działalność?”.

Rozumiemy te obawy i dlatego za każdym razem wspólnie przygotowujemy długą listę możliwych sposobów docenienia pracownika oraz wykonalnych dla szefa sankcji i dolegliwości.

Jesteśmy przekonani, że przełożony musi mieć do dyspozycji co najmniej kilkanaście nieregulaminowych kar i kilka razy więcej różnych form nagradzania. Bez takich narzędzi nie jest możliwe bieżące motywowanie podwładnych.

W Polsce obserwujemy niekorzystną tendencję do zastępowania codziennej motywacji systemem okresowych ocen lub tabelą punktów ujemnych i dodatnich. Według nas są to dwie zupełnie różne sprawy.

KARANIE

System ocen i punktacja ma służyć przekazywaniu informacji oraz rozwojowi zawodowemu. Natomiast bieżące karanie i nagradzanie ma zniechęcać pracowników do pewnych zachowań lub wzmacniać postawy najbardziej pożądane przez szefa.

W niektórych firmach system punktowy został doprowadzony do absurdu. Wygodni kierownicy zaczęli „zerować” wpadki i zasługi swoich podwładnych, próbując uciec od codziennego trudu karania i nagradzania. Psychologiczny efekt takich działań sugestywnie obrazuje jedna z anegdot o bacach.

Dwóch górali wybrało się na dłuższą przechadzkę. Kiedy zaczęli się nudzić, jeden z nich zaproponował:

— Baco, założę się z wami o sto złotych, że nie zjecie tego krowiego placka.

Zakład nie był zbyt wygodny, ale wygrana kusiła. Drugi z baców przemógł się... i zainkasował stówkę. Poszli dalej. Po jakimś czasie przegrany baca znów się odzywa:

— Wiecie co, baco? Odegrałbym się. Jak zjem to samo, co wy, to oddacie mi sto złotych.

Drugi zakład stanął i... zwycięzca odebrał swój banknot. Idą dalej, myślą i próbują wyciągnąć wnioski z tego, co im się przytrafiło. Wreszcie jeden nich dzieli się refleksją:

— Coś mi się zdaje, baco, żeśmy się gówna za darmo najedli.

Nam się też wydaje, że system punktowy zamiast sytemu kar i nagród to praca na darmo, a nie motywowanie podwładnych.

Wielu szefów długo nie reaguje karą na destrukcyjne zachowania pracowników. Dzieje się tak z powodu lęku lub bezradności, a kończy najczęściej wybuchem złości oraz bardzo surową, nadmiarową i nieadekwatną do przewinienia sankcją.

W naszym przekonaniu konsekwencje za przekroczenie szefowskiej granicy powinny być stopniowane, aby motywowały do zmiany szkodliwych zachowań. Za pierwsze przewinienie kara może być mało dotkliwa, nawet symboliczna, żeby szef miał do czego sięgać, kiedy nastąpi recydywa. Na przykład pracownikowi, który przekracza ustalone terminy wykonania swojej pracy, szef może stopniować dolegliwości i sankcje w następujący sposób:

- Przy pierwszym wykroczeniu przełożony informuje pracownika o swoim niezadowoleniu i zagrożonych interesach oraz udziela ustnego upomnienia.

(Informacja zwrotna i symboliczna kara — ostrzeżenie)

- Przy kolejnym spóźnieniu dolegliwością będzie więcej planów pracy i raportów.

(Zwiększona kontrola i dodatkowa praca)

- Za dalszą recydywę sankcją będzie odebranie prestiżowego i dochodowego klienta oraz zlecenie archiwizacji dokumentów w zespole.

(Ograniczenie kompetencji i czarna robota)

- Dopiero na koniec warto używać takich „siekiei” jak odebranie premii, nagana z wpisaniem do akt lub zwolnienie z pracy

(Kary drastyczne, formalne i regulaminowe)

SANKCJE I DOLEGLIWOŚCI, KTÓRYCH MOŻESZ UŻYĆ DO KARANIA PODWŁADNYCH

Chcemy zaproponować Ci kilka obszarów, do których możesz sięgać, aby stworzyć własną listę wielu możliwych kar. Są to:

- **czarna robota** — w każdej firmie są prace, które muszą być zrobione, a nikt ich nie lubi, na przykład: archiwizacja danych bądź raportów, prace porządkowe, przygotowywanie zebrań i sprzątanie po nich,
- **zwiększona kontrola** — dodatkowe raportowanie, szczegółowe konpekty i plany pracy, sprawozdania z wykonanych zadań, meldowanie wyjść,
- **ostatni w kolejce do...** — w każdym zespole istnieje ograniczona pula pożądanых dóbr, co jest najczęściej kością niezgody; sankcją może być decyzja szefa, że ukarany pracownik jako ostatni wpisuje się na plan urlopu, ostatni dostaje nowy sprzęt, ostatni pobiera materiały reklamowe, ostatni ma możliwość wyjazdu na atrakcyjne szkolenie,
- **ograniczenie kompetencji i samodzielności** — odebranie prawa decyzji na jakimś poziomie, odebranie prestiżowej pracy lub kluczowego klienta, ograniczenie prawa dostępu do pewnych informacji,

KARANIE

- **zmniejszenie limitów i ograniczenie dostępu do pożądaných dóbr** — na przykład niższy limit pieniędzy na delegacje, hotele, ryczałt samochodowy lub telefoniczny, ograniczenie używania samochodu służbowego do celów prywatnych,
- **zwiększenie dystansu między szefem a podwładnym** — konieczność bardziej formalnego umawiania się na spotkania służbowe, powrót do bardziej oficjalnej formy zwracania się do siebie,
- **dotatkowa praca lub zmiana jej charakteru,**
- **kara dopasowana do rodzaju przewinienia** — za niszczenie samochodu służbowego karą będzie zakaz jego używania lub jeżdżenie małym fiatem, za spóźnienia konieczność przychodzenia wcześniej do pracy, za nadużycie alkoholu, na przykład na imprezie firmowej, zakaz udziału w podobnych imprezach lub zakaz picia nawet jednego piwa.

PUŁAPKI PODCZAS KARANIA. DZIECKO — RODZIC — DOROSŁY

Wyobraź sobie wkurzonego szefa, który dowiedział się, że jego podwładny nie poszedł do klienta na umówioną wizytę. Szef postanowił ukarać go i tak się do tego zabrał:

Szef: Panie Mietku, gdzie pan był wczoraj o godzinie piętnastej?

Podwładny: Szefie, dokładnie nie pamiętam, ale chyba u klienta.

S: Tak? Był pan u Malinowskiego na Piotrkowskiej?

P: Tego nie jestem pewien, ale na pewno miałem jakąś rozmowę handlową w tym czasie.

S: Niech pan nie kłamie. Klient zadzwonił do mnie z pretensjami, że pan go olał. Nie dość, że zawalił pan ważny kontrakt, to jeszcze mnie pan oszukuje.

P: A, to już wiem, o co chodzi. Nawalił mi samochód i nie mogłem dojechać.

KARANIE

- S:** To dlaczego nie zadzwonił pan do mnie i do klienta? Jest pan niepoważny i nieodpowiedzialny. Czy pan jest dzieckiem? Przecież powinien pan wiedzieć, co zrobić w takiej sytuacji.
- P:** Szefie, wczoraj była awaria naszej sieci telefonicznej. Nic nie mogłem zrobić.
- S:** I co ja w tej sytuacji mam z panem zrobić? Muszę pana ukarać. Odbieram panu premię i niech to będzie nauczka na przyszłość.
- P:** Ale to przecież niesprawiedliwe. Inni robią jeszcze gorsze numery i uchodzi to im na sucho.
- S:** To nieładnie, panie Mietku, tak skarżyć na kolegów. Niech pan się lepiej nad sobą zastanowi, bo teraz niełatwo o pracę.

I tak dalej, i tak dalej. Moglibyśmy ten dialog ciągnąć jeszcze bardzo długo i zajęłoby to równie dużo czasu co w rzeczywistości. Być może wydaje Ci się, że w tej jednej scenie skondensowaliśmy zbyt wiele nieracjonalnych zachowań szefa. Zapewniamy Cię, że byliśmy świadkami wielu znacznie dziwniejszych i komicznych rozmów pod hasłem „karanie”.

Niewielu szefów lubi karać swoich podwładnych. Dla większości są to sytuacje wywołujące lęk i złość, bo pracownicy usprawiedliwiają się jak dzieci. Lęk i złość nie są dobrymi doradcami w konfliktach, bo skłaniają do konfrontacji i działania przeciwko własnym interesom.

Chcesz wiedzieć, jakie błędy popełnił szef przedstawiony w scenie? Prawie wszystkie możliwe. Oczywiście przy założeniu, że w dłuższej perspektywie zależało mu na kształtowaniu u podwładnego postawy odpowiedzialności i samodzielności. Opiszemy to za chwilę bardziej szczegółowo, lecz najpierw chcemy wprowadzić kilka użytecznych pojęć.

Jeżeli zależy Ci, podobnie jak nam, aby karanie miało walor edukacyjny i motywowało podwładnych do większej odpowiedzialności, to nie możesz traktować ich jak dzieci. Nie opłaca się wchodzić w rolę mamuśki czy tatuśka, którzy wygłaszają rodzicielskie mowy wychowawcze.

Odniesienia do dziecięcej, rodzicielskiej i dojrzałej postawy zaczerpnęliśmy z analizy transakcyjnej, która wydaje się koncepcją psychologiczną bardzo pomocną dla szefa. Zakłada ona, że w każdym z nas są trzy siły: *Dziecko* — *Rodzic* — *Dorosły*.

Dziecko kieruje się popędami i emocjami. Z jednej strony jest ono źródłem naszej energii życiowej, marzeń, radości i twórczości. Ale jest także nieodpowiedzialne, nie chce ponosić przykrych konsekwencji swoich działań, a — przeżywając lęk — stosuje głównie uniki.

W trudnych sytuacjach nasze *Dziecko* podpowiada nam: „Skłám. Zwał winę na innych. Znajdź jakieś usprawiedliwienie. Obiecay poprawę”.

Rodzic to wewnętrzny głos, który mówi: „Musisz, powinienes, nie wolno ci, uważaj na..”.

To zbiór nakazów i zakazów, które zostały nam przekazane w dzieciństwie przez rodziców lub inne autorytety. Jest w nim wiele zasad i norm, które są niezbędne do życia w społeczeństwie i pozwalają nam być porządnymi ludźmi.

Jednak *Rodzic* zawiera w sobie również element destrukcyjny. To wewnętrzny cenzor, który sprawia wiele bólu i utrudnia relacje z ludźmi:

- Negatywnymi ocenami wpędza nas w poczucie winy: „Znowu nie dałeś rady. Inni są lepsi od ciebie. Nie jesteś w porządku”.
- Straszy nas i poucza, blokując kontakty z ludźmi, które są potrzebne: „Nie ufaj im, bo cię wykorzystają. Nie okazuj słabości i nie pros o pomoc, bo będą cię lekceważyć”.
- Skłania nas do oceniania i krytykowania innych, do dawania im dobrych rad i wpędzania w poczucie winy.

KARANIE

Dorosły to ta część w nas, która podejmuje decyzje i bierze odpowiedzialność za ich konsekwencje. Nie szuka winnych, nie usprawiedliwia się obiektywnymi trudnościami. Ale także nie ocenia ludzi, nie poucza ich, lecz co najwyżej wyciąga wobec nich negatywne lub pozytywne konsekwencje. *Dorosły* próbuje znaleźć dojrzałe wyjście z nieuniknionego konfliktu między *Dzieckiem* a *Rodzicem*, między „chcę” a „nie powinienem”.

Nawet na kilku stronach nie jesteśmy w stanie przedstawić wielu ciekawych odkryć i pomysłów analizy transakcyjnej, które mogą być użyteczne w życiu osobistym i zawodowym. Jeśli chcesz je poznać, polecamy bardzo dobrą książkę Thomasa A. Harrisa *W zgodzie z sobą i z tobą*.

Będziemy podsuwać pomysły, jak kształtować z podwładnymi relację *Dorosły* — *Dorosły* w różnych trudnych sytuacjach szefowskich, na przykład podczas karania. Jesteśmy absolutnie przekonani, że tylko dorosłe i dojrzałe traktowanie współpracowników może kształtować w nich postawę odpowiedzialności i samodzielności.

Karanie jest trudne, gdyż budzi w szefach silne emocje. Jedni pod wpływem złości, rozgoryczenia i poczucia zagrożonego autorytetu wchodzą w rolę surowego i krytycznego *Rodzica*. Inni, bojąc się utraty sympatii u podwładnych, zachowują się bojaźliwie i nadmiernie tolerancyjnie. Ale i jedni, i drudzy pouczają, dają dobre rady i wpędzają w poczucie winy.

Natomiast podwładni, którzy boją się karania, nie mają zazwyczaj siły, by zachować się dojrzałe. Wchodzą w rolę *Dziecka*, szukają usprawiedliwień, czym jeszcze bardziej denerwują szefa.

W przytoczonej wcześniej scenie karania przełożony wszedł chętnie w rolę *Rodzica* i robił wiele destrukcyjnych posunięć:

- Zadawał podchwytliwe pytania, prowokujące podwładnego do kłamstwa i stawiające go w roli niesfornego uczniaka.
- Wygłaszał uogólnione, raniące oceny i pouczał dorosłego człowieka jak dziecko, mówiąc: „Pan jest niepoważny i nieodpowiedzialny. Czy pan jest dzieckiem? Niech pan się lepiej nad sobą zastanowi”.
- Straszyl podwładnego od razu utratą pracy, mimo że było to pierwsze i nie największe przewinienie. Robił to nie wprost, w sposób aluzyjny.
- Modelował postawę nieodpowiedzialności, mówiąc: „Muszę pana ukarać”. A przecież szef niczego nie musi, bo jest to jego suwerenna decyzja. Tylko on decyduje o karze.
- Wdał się w słowną przepychankę, próbując przekonać podwładnego do swoich racji. Tracił swój czas, podtrzymywał bezproduktywną dyskusję i podkreślał emocje.

My też wpadaliśmy w podobne pułapki. Dlatego stworzyliśmy dla siebie algorytm karania, który gwarantuje nam utrzymanie postawy *Dorosłego*, a podwładnemu nie pozwala wchodzić w rolę *Dziecka*.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA



Helion SA

Szanowny Czytelniku!

Oddajemy w Twoje ręce książkę szczególną – i nie jest to slogan marketingowy.

Ta książka jest szczególna na naszym rynku, bo jej dwa wcześniejsze wydania sprzedały się w nakładzie ponad 40 000 egzemplarzy, co w polskich warunkach jest niezwykle dobrym wynikiem dla poradnika biznesowego.

Ta książka jest szczególna, bo w badaniach Think Tank „Biznesowe bestsellery dwudziestolecia” jako jedyna rodzima pozycja znalazła się na liście „Top 20”, obejmującej lektury najbardziej inspirujące polskich menedżerów.

Ta książka jest też szczególna, bo powstała na podstawie ponad dwudziestoletniej praktyki biznesowej i szkoleniowej. Dotyczy polskiej rzeczywistości i uwzględnia polską specyfikę.

Autorzy tej książki nie pouczają i nie dają „dobrych rad”, ale wskazują precyzyjne narzędzia i konkretne algorytmy działania, które mogą być użyteczne w codziennej pracy szefa i trudnych sytuacjach z podwładnymi.

Trzecie wydanie zostało poszerzone o narzędzia budowania współpracy, którego brak jest poważnym problemem rozwojowym wielu zespołów, firm i organizacji w Polsce.

Psychologia szefa. Szef to zawód Wojciecha Hamana i Jerzego Guta jest wyrazem ich szczególnego uznania dla polskich menedżerów.



Zamówienia indywidualne i dla firm:

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853 74 56, 22 843 09 36
katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl
www.kontraktosh.pl

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 26348



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 77,00 zł

ISBN 978-83-283-0205-1



9 788328 302051