

Roy Lilley

Jak sobie radzić z trudnymi ludźmi

- ✦ Panuj nad konfliktami
- ✦ Motywuj najsłabszych do osiągnięcia lepszych wyników
- ✦ Rozpoznawaj różne typy osobowości
- ✦ Kontroluj agresję u siebie i innych



PLUS MINISŁOWNICZEK
polsko-angielsko-niemiecki

one QUICK!
press

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| O Autorze | 7 |
| Wstęp | 9 |
| Konwencje użyte w tej książce..... | 9 |
| 1. Krótki kurs na temat relacji międzyludzkich | 11 |
| Trudny? To na pewno nie ja!..... | 12 |
| 2. Krótki przewodnik po siedmiu klasycznych trudnych typach albo jak zostać ekspertem w czasie potrzebnym na wypicie kawy | 15 |
| Rozpoznasz kogo?..... | 15 |
| Najpierw diagnoza..... | 24 |
| 3. Rodzaje konfliktów i sposoby radzenia sobie z nimi | 31 |
| Co to jest konflikt? | 31 |
| 4. Jak poradzić sobie z szefem, który doprowadza cię do szału | 33 |
| Pan Wściekły..... | 34 |
| Nigdy nie pozwól, żeby szef widział, że się denerwujesz..... | 35 |
| 5. Koledzy, których tylko udusić | 39 |
| Opełtani na punkcie rywalizacji..... | 41 |
| Rywale, antagoniści i ataki personalne..... | 42 |
| Cicha woda brzędzi..... | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 6. Pracownicy, których tylko udusić | 45 |
| Uparty czy niezależny?..... | 48 |
| Kiedy duża wskazówka zbliża się do 12..... | 49 |
| Dobry szef nie wsadza nosa w nie swoje sprawy. Ale powinien próbować..... | 50 |
| Metoda kija i marchewki..... | 51 |
| Jakim jesteś szefem?..... | 53 |
| Naprawdę trudni pracownicy..... | 54 |
| 7. Urabianie egoisty | 55 |
| Jeśli twój szef jest egocentrykiem..... | 55 |
| Jeśli twój pracownik jest egoistą..... | 56 |
| Jeśli twój kolega jest egocentrykiem..... | 56 |
| Znokautować mądrałę..... | 56 |
| 8. Radzenie sobie z ludźmi agresywnymi bez użycia przemocy | 59 |
| Kiedy agresywny menedżer torpeduje twoje pomysły..... | 60 |
| Kiedy utknąłeś z projektem, który nie ma szans się powieść.... | 60 |
| Kiedy ktoś wbija ci nóż w plecy..... | 61 |
| 9. Wysadzić leniucha w powietrze | 63 |
| Uzależnieni od zegarka, regulaminu..... | 64 |
| Kiedy blokuje cię leniwy kolega..... | 64 |
| Szef, który się guzdra..... | 65 |
| Jak połknąć słonia?..... | 66 |
| Karygodnie leniwi..... | 66 |
| 10. Pobić tyrana jego własną bronią | 69 |
| Hałaśliwy dyktator..... | 70 |
| Kiedy nie potrafisz niczego zrobić dobrze..... | 70 |
| Ostatnia deska ratunku..... | 70 |
| Wybuchowy kolega..... | 71 |
| 11. Wiecznie niezadowoleni i krytykanci | 73 |
| Zimny prysznic..... | 74 |
| Buduj sojusze, pakt, przymierza, koalicje..... | 74 |
| Słowa, których nie chcesz słyszeć..... | 75 |
| Kiedy krytykanci strzelają gola do własnej bramki..... | 75 |

| | |
|--|-----------|
| 12. Perfekcjonści także mogą być utrapieniem | 77 |
| Coś dla perfekcjonisty..... | 78 |
| Zasady są zasadami..... | 78 |
| Szef perfekcjonista..... | 79 |
| 13. Manipulowanie manipulatorami | 81 |
| Jeśli jesteś zmuszony wziąć całą winę na siebie..... | 82 |
| Zróbmy interes..... | 83 |
| Jeśli jesteś łąsy na pochlebstwa..... | 84 |
| Kiedy ulegasz pochlebstwom twoich pracowników..... | 85 |
| 14. Urabianie leniucha | 87 |
| Klient wie najlepiej..... | 88 |
| 15. Jak tam twoje morale? | 89 |
| Kiedy masz już dosyć chorych..... | 90 |
| Kiedy wszyscy są na L-4..... | 91 |
| Kliki, towarzystwa wzajemnej adoracji, sabaty czarownic..... | 91 |
| 16. Krytykanci i czepialscy | 93 |
| Jeśli twój szef jest krytykantem..... | 93 |
| Kolega krytykant..... | 94 |
| 17. Plotka | 95 |
| Rada na plotkarzy..... | 97 |
| Lepiej zapobiegać niż leczyć..... | 98 |
| 18. Klient — nasz pan! | 99 |
| Radzenie sobie z trudnymi klientami..... | 100 |
| Na kiedy to ma być?..... | 100 |
| Jak unikać prawdziwych kłopotów?..... | 101 |
| Wyjątkowo trudny klient..... | 101 |
| Nieustannie przypominaj, jaki jesteś dobry..... | 101 |
| Krzykacz..... | 102 |
| Kiedy krzykacz wścieka się na obsługę..... | 104 |
| Jeśli twojemu pracownikowi puszczaają nerwy..... | 104 |
| Kiedy twój szef się wścieknie..... | 105 |
| Co go wkurza?..... | 105 |

| | |
|--|------------|
| Jak powinniśmy radzić sobie z niegrzecznymi ludźmi, nie zniżając się do ich poziomu | 105 |
| Atak pod maską uprzejmości..... | 106 |
| 19. Skargi — wszyscy je uwielbiamy! | 107 |
| Sześć kroków do sukcesu | 107 |
| 20. e-problem@twojaprac | 113 |
| 21. Przekłete zebrania | 115 |
| Technologia..... | 117 |
| Spotykać się czy nie spotykać? | 118 |
| Kogo możesz spotkać na zebraniach | 121 |
| Pięć złotych reguł — co zrobić, żeby zebranie było owocne ... | 130 |
| 22. Jeśli coś się nie zmienia, to zostaje takie samo | 133 |
| Cztery elementy zmiany | 133 |
| Jak poradzić sobie z trudnymi ludźmi podczas wprowadzania zmian..... | 134 |
| 23. Dziesięć kroków do zażegnania konfliktu | 139 |
| 24. Zakończenie | 143 |

Jak poradzić sobie z szefem, który doprowadza cię do szafu

*Mózg to wspaniały organ: zaczyna działać, kiedy tylko się obudzisz
i przestaje, kiedy tylko dotrzesz do biura.*

Robert Frost

Ludzie awansują i zostają szefami z najróżniejszych powodów. Niektórzy — ponieważ są naprawdę dobrzy w tym, co robią, świetnie radzą sobie z ludźmi i sytuacjami, mają wizję rzeczywistości i z łatwością potrafią przekazywać swoje idee. Taki szef to anioł. Niestety, wielu szefów przypomina raczej upadłe anioły...

- ◆ W firmach o profilu technicznym pracownicy zazwyczaj awansują na szefów ze względu na swoją wiedzę. Gubią się jednak, kiedy chodzi o ludzi.
- ◆ W firmach rodzinnych szefami zostają synowie szefów.
- ◆ W korporacjach Kowalski awansuje, bo akurat nadeszła jego kolej.
- ◆ W niektórych mniej popularnych branżach i instytucjach państwowych na stanowiskach kierowniczych powszechnie spotyka się osoby, które nie mogły znaleźć pracy nigdzie indziej.
- ◆ W środowisku handlowców zdolni pracownicy porzucają to, w czym byli naprawdę dobrzy, by stać się kiepskimi szefami.
- ◆ W firmach, które mają problemy finansowe, szefem może niespodziewanie stać się dobry księgowy.

- ◆ We współczesnych firmach sektora informatycznego szefami zostają ludzie młodzi i niedoświadczeni, rzadko dający sobie radę w sytuacjach kryzysowych.

Czy w takim razie można gdzieś w ogóle znaleźć dobrego szefa? Oczywiście, że tak. Ale warto zwrócić uwagę na fakt, że szefowie nie zawsze awansują dlatego, że się do tego nadają. Bycie w czymś dobrym, posiadanie umiejętności technicznych czy długi staż w danej firmie są często wystarczającym powodem, by mieć własną tabliczkę na drzwiach z napisem „Dyrektor”. Niektórzy z czasem rzeczywiście się wyrabiają, inni za to stają się chodzącym koszmarem.

W głębi duszy każdego kiepskiego szefa czai się głos, który przypomina mu nieustannie, że się do tego nie nadaje. Co wtedy robi kiepski szef? Stara się to sobie jakoś zrekompensować. Usiłuje przezwyciężyć uczucie niepewności, stając się karykaturą własnej wizji dobrego szefa. Skąd jednak ma wiedzieć, co robi dobry szef, skoro nikt nigdy nie przygotował go do zarządzania ludźmi, zajmowania się zasobami ludzkimi? Na własny użytek stwarza więc sobie strategię. Jest arogancki, zaczepny, krzyczy, stosuje manipulację, jest samolubny i niepewny, trudno go zadowolić. Ale bardzo łatwo sobie z nim poradzić!

Najpierw najważniejsze. On jest szefem i w każdej chwili może ci pokazać drzwi. Więc jeśli jesteś przywiązany do swojej wypłaty, pamiętaj — bądź dyplomatą! Pozwól mu czuć, że to on kontroluje sytuację. Nawet jeśli tak nie jest!

Pan Wściekły

Pracujesz dla Pana Wściekłego? Spokojnie. Niech się wścieka. Co z tego, że chce zrobić awanturę? Rzadko trwa to dłużej niż kilka minut. Pozwól mu się zagotować, wybuchnąć i eksplodować. Jesteś bezpieczny tak długo, jak długo nie dasz się sprowokować. Nawet jeśli masz 1000% racji, a za sobą prawo, politykę firmy, Europejski Trybunał Sprawiedliwości i wszystkie anioły w niebie — nie daj się sprowokować.

Sztuka polega na tym, by się ulotnić, dopóki wszystko się nie uspokoi. Najlepiej powiedzieć: *Przykro mi, że tak to pana rozgniewało, ale musimy podejść do tego racjonalnie. Teraz musimy wyjść, ale może*

moglibyśmy wrócić do tego później i przedyskutować? Następnie wyjdź. Cokolwiek będzie mówił — po prostu wyjdź. Nawet jeśli wyda się skruszony, będzie przepraszał, a może nawet wścieknie się jeszcze bardziej — wyjdź. Jeśli to będzie konieczne, powiedz: *Odlóżmy to na razie, a ja może wróciłbym tu za godzinę i przyjrzelibyśmy się temu jeszcze raz?*

Nie daj się sprowokować i nie bierz udziału w awanturze. Miło sobie wyobrazić, że mówisz do szefa: *Ty wredny gadzie, jak ktokolwiek może w ogóle z tobą pracować? Umiesz się tylko wściekać.* Ale wtedy masz już kolejny problem na głowie — gdzie będziesz pracować od przyszłego tygodnia? Dlatego zachowaj spokój i uporaj się z tym na własnych warunkach.

Wskazówka

Bardzo ważną rolę odgrywają w tym kontekście sformułowania oznaczające wspólne działania (słowa takie jak „musimy”, „moglibyśmy”, „przyjrzelibyśmy się” itp.). Wyrażają one twój związek ze zdarzeniami, współdzielą odpowiedzialność za to, co się dzieje, nie pozwalają na wrażenie, że zrzucasz winę na innych. Na pewno pozwolą uniknąć zaognienia sytuacji.

Nigdy nie pozwól, żeby szef widział, że się denerwujesz

Szefowie-tyrani bardzo lubią, kiedy pracownicy pocą się z nerwów — nie daj im tej przyjemności. Cokolwiek będzie się działo:

- ◆ Zachowaj spokój.
- ◆ Nie odszczekuj się.
- ◆ Nie daj się wciągnąć w żadną kłótnię. Nie mów szefowi, jak ma pracować. Tekst w rodzaju: „Wsadź to sobie tam, gdzie słońce nie dochodzi” może być bardzo satysfakcjonujący, ale tylko przez pierwszych 60 sekund. Potem będziesz żałował!
- ◆ Nigdy, przenigdy nie odchodź pod wpływem chwilowego impulsu.

Zastanów się!

Dlaczego miałbyś pozwolić, żeby szef-potwór zrujnował pracę twoich marzeń?

Wskazówka

Załóż się, że to działa...

Ta metoda naprawdę działa. Wiem, że będziesz pewnie wzdychał w czasie czytania, ale proszę, zaufaj mi. To jest jak rada dana przez matkę. Nie jest to ani magia, ani najświeższa nowinka psychologiczna, za to opiera się na sprawdzonych metodach radzenia sobie ze złością i stresem.

Polega ona na tym: odejść (oddal się) z miejsca zdarzenia, kłótni, sprzeczki, awantury. Znajdź jakieś spokojne miejsce i zacznij liczyć wstecz od 20 do 1. Weź głęboki oddech, skoncentruj się i licz: 20, 19, 18, 17, 16, 15, 14, 13, 12, 11, 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1.

Z jakich powodów liczenie w przód nie sprawdza się tak dobrze. Liczenie wstecz wpływa uspokajająco. Widziałeś kiedykolwiek, jak pracuje hipnotyzer? Zawsze stosuje techniki liczenia wstecz, żeby rozluźnić, zrelaksować swoich pacjentów. Tak naprawdę istnieją pewne uzasadnione psychologicznie powody, dla których akurat liczenie wstecz działa tak dobrze, jednak teraz nie miejsce ani czas na wyjaśnianie. Kiedy następnym razem będziesz miał ochotę zaaplikować komuś lewego sierpowego, spróbuj tej metody, a na pewno pomoże.

Co jeszcze można zrobić, jeśli wszystko inne zawiedzie?

W porządku, więc zrobiłeś wszystko, co mogłeś:

- ◆ Dostarczyłeś wszystko na czas.
- ◆ Nie mogłeś dostarczyć na czas, ale miałeś ku temu poważny powód i uprzedziłeś odpowiednio wcześniej, że dotrzymanie terminu nie będzie możliwe.
- ◆ Publicznie popierałeś swojego wrednego szefa, nigdy nie zachowywałeś się niewłaściwie w jego obecności, nigdy nie sprawiłeś, że wyszedł na głupca (nawet jeśli nim jest).
- ◆ Pracowałeś z szefem, odkryłeś jego słabości i starałeś się nigdy nie nadepnąć mu na odcisk.
- ◆ Nigdy nie dostarczyłeś mu powodów, żeby musiał do ciebie strzelać.

Co dalej? Pora podjąć mediacje.

- ◆ Może pomocny będzie dział kadr?
- ◆ Spróbuj zwrócić się o pomoc do starszego pracownika.
- ◆ Możesz nawet spróbować powiedzieć: *Rozumiem, że wszyscy jesteśmy pod dużą presją, i doskonale zdaję sobie sprawę, że codziennie trzeba się zmagać z różnymi problemami. Jednak naprawdę nie wydaje mi się, że może pan ode mnie oczekiwać, że będę znosił takie zachowanie (żeby nie być gołosłownym, przytocz jakąś konkretną sytuację, która miała miejsce). Myślę, że musimy znaleźć jakąś wspólną płaszczyznę porozumienia.*

Co jeszcze?

Pamiętaj, że masz tylko jedno życie i nie jest to „jazda próbna”. Jeśli trzeba, to po prostu odejść, rzuć to, zacznij życie na nowo. Jeśli jesteś dobry w tym, co robisz, znajdziesz inną pracę. Zrób to na własne życzenie, na własnych warunkach, we własnym tempie. Nie trzaskaj drzwiami, nie odgrażaj się, po prostu odjedź w spokoju. Jeśli sądzisz, że twoja sprawa nadaje się do sądu pracy, porozmawiaj z prawnikiem. Nie rozpowiadaj znajomym w pracy, że szukasz pracy — coś takiego jak „tajemnica” nie istnieje. I nie martw się — życie jest na to za krótkie!