księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

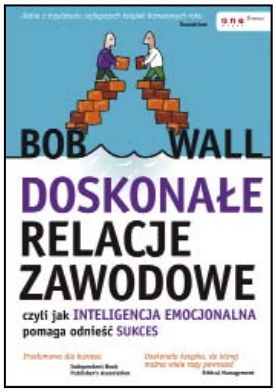
Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

DOSKONAŁE RELACJE ZAWODOWE, CZYLI JAK INTELIGENCJA EMOCJONALNA POMAGA ODNIEŚĆ SUKCES



Autor: Bob Wall
Tłumaczenie: Katarzyna Sapeta
ISBN: 978-83-246-1754-8
Tytuł oryginału: Working Relationships: Using Emotional Intelligence to Enhance Your Effectivenes
Format: A5, stron: 312

Inteligencja emocjonalna dla profesjonalistów

Zapewne uczono Cię, że prawdziwi profesjonaliści potrafią sprawnie rozdzielić sprawy osobiste i zawodowe. Do pracy przychodzą po to, by doskonalić swoje umiejętności i z oddaniem wykonywać powierzone obowiązki, a nie w celu poznania nowych przyjaciół i zakładania rodzin. A jednak nawiązywanie głębszych relacji w środowisku zawodowym jest całkowicie naturalnym zachowaniem, które może polepszyć jakość Twojej pracy na dziesiątki różnych sposobów. Umiejętność budowania silnych i pozytywnych relacji z ludźmi z pracy to nieodłączny składnik sukcesu.

Książka ta powstała z myślą o ludziach, którzy świadomie dążą do osiągnięcia sukcesu poprzez samodoskonalenie – inteligentnych i wykształconych, uczących się chętnie i szybko, a także potrafiących wykorzystać zdobyte doświadczenie zawodowe. Proponujemy Ci skuteczną pomoc w aktywnym rozwoju Twojej inteligencji emocjonalnej.

Zapomnij o niesławnej sztuce podlizywania się, płaszczenia i fałszywych uprzejmości

- Oferujemy Ci praktyczną wiedzę w zakresie efektywnej komunikacji.
- Udzielamy lekcji z odczytywania reakcji Twoich współpracowników i przełożonych.
- Podpowiadamy, co i jak mówić, by osiągnąć pożądany rezultat.
- Zdradzamy sprawdzone sposoby na rozwiązywanie trudnych sytuacji i prowadzenie kluczowych rozmów.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

Wykaz ćwiczeń i narzędzi 7
Spis do wydania poprawionego 9
Wstęp 11
Podziękowania 17
O autorze 19

Część pierwsza **Inteligencja emocjonalna a relacje w środowisku pracy**

1 Pracując razem 23
2 Dlaczego sama siła intelektu nie gwarantuje sukcesu 35

Część druga **Wyzwania, jakie stoją przed nami w obliczu relacji międzyludzkich w środowisku pracy**

3 Kontakty z przyjaciółmi i kolegami z pracy 67
4 W obliczu konfliktu 89
5 Kiedy nasze zachowanie kłóci się z posiadanymi przez nas dobrymi intencjami 107
6 Kiedy stajesz się swoim własnym najgorszym wrogiem 125

Część trzecia **Cała prawda o rozwoju zespołów pracowniczych**

7 Rozwijanie zespołów i nadawanie konfliktom charakteru zawodowego 151

8 Udział w podejmowaniu decyzji 179

Część czwarta **Zwiększanie swojego wpływu na sytuację i wprowadzanie zmian**

9 Inteligencja emocjonalna: podsumowanie i rozwinięcie tematu 211

10 Przygotowanie do trudnej rozmowy 219

11 Podejmowanie trudnej rozmowy 249

Część piąta **Praca, życie i samorealizacja**

12 Spełnianie własnych aspiracji 279

13 Pogłębianie relacji z innymi 291

Spis ćwiczeń i narzędzi

Ćwiczenia

1. Rozpoznanie relacji w celu ich naprawy 25
2. Wpływ współpracowników na Twoje życie zawodowe 28
3. Jesteś ofiarą czy ochotnikiem? 32
4. Rozmowy niecierpiące zwłoki 34
5. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej: samoświadomość i samokontrola 62
6. Utrzymanie równowagi pomiędzy relacjami osobistymi a zawodowymi 81
7. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej: empatia 87
8. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej: umiejętności społeczne 87
9. Napieranie na różne ściany tego samego pudełka 90
10. Zmniejszanie ryzyka nieodpowiedniego zachowania 99
11. Analiza nieprzedyskutowanych kwestii w pracy 103
12. Porozumiewanie się ponad podziałami w firmie 106
13. Próba przyjrzenia się wszystkiemu z perspektywy innej osoby 119
14. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej: To, czego nikt sam Ci nie powie 122
15. Opinia, która może Cię zaskoczyć 135

16. Chwila zadumy nad własną historią 139
17. Nadanie konfliktowi charakteru zawodowego 156
18. Ocena umiejętności współpracy Twojego zespołu 168
19. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej u osób kierujących zespołami pracowniczymi poprzez poszerzanie samoświadomości 173
20. Jak pracować z dyplomowanym idiotą 177
21. Wyjaśnianie kwestii dotyczącej władzy do podejmowania decyzji 190
22. Jak wykorzystywać możliwości wcielenia się w rolę konsultanta 194
23. Przekazywanie informacji dotyczących podejmowanych decyzji 196
24. Ile empatii masz w sobie? 214
25. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej: umiejętność oddziaływania na sytuację 217
26. Zyski i straty, jakie łączą się z unikaniem pewnych rozmów 226
27. Przygotowanie do poruszenia trudnej kwestii 247
28. Przystępowanie do działania 276
29. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej: Zdolność tworzenia wizji 283
30. Plan działania dotyczący rozwoju osobistego 286
31. Wyciąganie ręki do innych 296
32. Stawanie się bardziej przystępnym 298
33. Naprawianie popełnionych błędów 305
34. Wyrażanie wdzięczności i uznania 309

Narzędzia

Pytanie o opinię 59
Formularz przygotowujący do dyskusji 246
Jak skonstruować rozmowę dotyczącą trudnej kwestii 253

5 Kiedy nasze zachowanie kłóci się z posiadanymi przez nas dobrymi intencjami

Czyż nie byłoby wspaniale, gdybyś mógł chodzić do pracy, wykonywać zlecone Ci zadania i czerpać z tego satysfakcję? O tym właśnie marzy każdy z nas — aby wykonywać znaczącą pracę w otoczeniu, które wpływa pozytywnie na jakość naszego życia. Większość właścicieli firm będzie próbowało Ci wmówić, że właśnie takie warunki chcą stworzyć w swoim zakładzie pracy. Jednak bardzo często intencje to jedno, a rzeczywistość to zupełnie coś innego.

JAK SOBIE RADZIĆ Z „PROBLEMATYCZNYMI LUDŹMI"

Jedna osoba może zamienić w koszmar całkiem przyjemną wcześniej pracę. Prawdopodobnie przekonałeś się o tym na którymś etapie Twojej kariery zawodowej. Zdolność rozumienia i pracy z takimi „problematycznymi ludźmi" może się okazać jedną z najważniejszych umiejętności, które musisz rozwinąć, aby przetrwać w firmie. Możliwe, że któryś z przytoczonych poniżej przykładów wyda Ci się znajomy.

„Dobry dzień to taki dzień, w którym nie musiałem rozmawiać ze swoim szefem"

Paul zajmuje stanowisko głównego wiceprezesa w pewnym zakładzie produkcyjnym. Na wiele sposobów przypomina typowych, bardzo wymagających kierowników, jakich można spotkać w niemal każdej firmie. Jest on jednym z najlepszych fachowców w swoim zakładzie. Posiada bardzo dobre wykształcenie i bogate doświadczenie — dlatego właśnie został zatrudniony na wspomnianym stanowisku. Ludzie postrzegają go jako osobę ciężko pracującą, czasem długie godziny, i bardzo zaangażowaną w zaspokajanie potrzeb swoich klientów.

Za pomocą magicznych słów „proszę" i „dziękuję" ciągle wiele można zdziałać.

Firma, w której pracuje Paul, zajmuje się produkcją sprzętu oraz świadczeniem usług dostępnych na miejscu. Działa ona na bardzo konkurencyjnym rynku. Firma musi szybko reagować na potrzeby klientów, w przeciwnym razie mogą oni zostać skuszeni przez oferty całej rzeszy konkurentów. Szybkość i dobre kontakty z klientami są więc dla tego zakładu najważniejsze.

Jeśli sukces Paula zależałby wyłącznie od sposobu, w jaki radzi sobie z klientami, byłby marzeniem prezesa każdej firmy. Klienci go uwielbiają. Paul jest w stanie zrobić co tylko trzeba, aby sprostać ich potrzebom, rozwiązać ich problemy i utrzymać ich linie produkcyjne na pełnych obrotach. Klienci Paula wiedzą, że wystarczy do niego zadzwonić, a on zrobi wszystko, aby osiągnąć odpowiednie rezultaty.

Klienci lubią go też jako osobę. Paul jest bardzo inteligentny oraz dobrze obeznany z produktami swojej firmy i zawsze znajdzie czas, aby poznać proces produkcji zakładów swoich klientów. Z takim samym zaangażowaniem rozwija relacje ze swoimi klientami, z jakim przystępuje do wykonywania swojej pracy. Zawsze pozostaje z klientami w kontakcie telefonicznym, a kiedy przebywa akurat w pobliżu

miejsca ich pracy, znajduje chwilę, aby wstąpić na kawę i krótką rozmowę. Jednym z powodów, dla którego kontrahenci utrzymują współpracę z Paulem i jego firmą, jest posiadana przez nich pewność, że ich potrzeby zostaną zrozumiane i firma zareaguje wystarczająco szybko, kiedy pojawią się jakieś problemy.

Oddanie klientom wraz z udowodnioną wiedzą praktyczną sprawiają, iż wielu ludzi typuje, że Paul za kilka lat obejmie stanowisko prezesa firmy, kiedy obecny prezes przejdzie na emeryturę. Jego przyszłość maluje się więc w jasnych barwach. Co wydaje się jeszcze bardziej niewiarygodne, Paul jest całkiem młodym mężczyzną — ma dopiero czterdzieści kilka lat. Nie ma wątpliwości, że czeka go wspaniała przyszłość.

Jest jednak jeden poważny problem, który może mieć wpływ na karierę Paula. Pomimo że ludzie z zewnątrz bardzo go lubią, osoby pracujące z Paulem w tej samej firmie mają o nim bardzo różne opinie. Współpracownicy równi zajmowaną pozycją czują do niego respekt i szacunek. Zdają sobie sprawę z tego, jak wysoka jest jakość pracy Paula i jak duży wpływ ma on na nieustanny rozwój firmy. Jednocześnie większość z nich przyznała w rozmowie ze mną, że raczej nie chcieliby dla niego pracować. Dlaczego? „Cóż, słyszałem od ludzi, że jest prawdziwym tyranem".

Rozmowy z podwładnymi Paula potwierdziły tę opinię. Pomimo że szanowali jego zapał i wyniki, które osiągał, wielu z nich nie wytrzymywało pracy z nim. Osiągał on co prawda dobre rezultaty, ale robił to dzięki ciągłym naciskom na swoich pracowników, nie zważając na osobistą cenę, jaką każdy z nich za taką pracę płacił. Jednak długie godziny ciężkiej pracy nie stanowiły dla ludzi takiego problemu, jak sposób, w jaki Paul ich traktował. Oto wypowiedź jednego z pracowników na temat swojego szefa: „Paul nigdy nie prosi cię o wykonanie jakiejś pracy. On wydaje ci rozkazy. Bardzo zależy mi, aby zrobić wszystko to, co potrzeba, aby zadowolić naszych klientów, więc nie trzeba mnie do tego zmuszać rozkazami.

To takie lekceważące z jego strony. Dlaczego nie może pokusić się o odrobinę uprzejmości i zwyczajnie poprosić?".

Można się spodziewać, że osoba, która wymaga tak wiele od siebie samego, stawia równie wysokie wymagania swoim pracownikom. Paul nie stara się nawet być delikatny, kiedy ktoś nie spełnia jego oczekiwań. „Kiedy coś go zdenerwuje", tłumaczy inny z jego pracowników, „każdy o tym wie. Wygląda wtedy na wściekłego. Jego twarz robi się czerwona. Mam ochotę schować się pod biurko, kiedy widzę, że idzie w moim kierunku. W zeszłym tygodniu nie skończyłem pracy w wyznaczonym terminie. Paul wgniótł mnie za to w ziemię na zebraniu pracowników. Prawda jest taka, że rzeczywiście nawaliłem i wiedziałem, że muszę ponieść tego konsekwencje. Jednak publiczny lincz, przed resztą pracowników, był strasznie zawstydzający. Dlaczego nie porozmawiał ze mną osobiście po zebraniu?".

Otwarta krytyka na zebraniu nie jest jedyną formą, której Paul używa, aby udzielić reprymendy swoim pracownikom. Członkowie obsługi w firmie noszą ze sobą radio. Często zdarza się, że kiedy Paul zdenerwuje się na kogoś, krzyczy na niego przez odbiornik radiowy. Radio zapewnia szybką i sprawną komunikację, ale w takiej sytuacji każdy, kto ma ze sobą odbiornik, słyszy taką rozmowę prowadzoną przez inne osoby. Reprymenda przez radio staje się dlatego jeszcze bardziej zawstydzająca.

Inny z pracowników dodaje, że nawet system wzywania osób na rozmowy, który obowiązuje w ich firmie, jest źródłem upokorzenia. Pracownik ten mówi: „Paul wzywa ludzi do swojego gabinetu w sposób, który pozwala wszystkim ludziom w budynku zorientować się, kto będzie miał kłopoty. Nie chodzi o to, co mówi, ale jakiego tonu używa do tej wypowiedzi. Ostatnim razem, kiedy wezwał mnie do siebie w ten sposób, wszyscy obecni odprowadzili mnie wzrokiem aż do jego gabinetu".

Nie na wszystkich jednak agresywny styl bycia Paula robi wrażenie. Jedna osoba przyznała: „Nauczyłem się, że Paulowi trzeba

umieć się postawić. On lubi ludzi podobnie do siebie agresywnych. Możesz wejść do jego gabinetu, zamknąć za sobą drzwi i rozmówić się z nim szczerze. Ale musisz wiedzieć dokładnie, o co ci chodzi. Ja zawsze upewniam się, że wiem dokładnie, co się wydarzyło, i przedstawiam wszystkie fakty w jasny sposób. W przeciwnym razie porozumienie się z nim może okazać się bardzo trudne".

Niektórzy ludzie zauważyli potrzebę podobnej odwagi względem Paula na zebraniach. „Paul może wzbudzać strach na zebraniach, ale wysłucha cię, jeśli potrafisz bronić swojego zdania" — powiedziała pewna kobieta. „Musisz wykazać się chęcią niezgadzania się z nim. Jeśli będziesz miał dobre argumenty, możesz skłonić go do zmiany zdania. Jednak jeśli nie zdołasz mu udowodnić swojej racji, wytknie ci to przed całą resztą zgromadzonych. Wielu ludzi się go boi, dlatego nie są chętni do zabierania głosu podczas naszych zebrań. Nie wiem, czy Paul zdaje sobie sprawę z tego, jak wiele z otaczających go osób się przed nim zamyka".

W rzeczywistości większość ludzi pracujących dla Paula nie czuła się swobodnie podczas rozmowy z nim o czymkolwiek. Niektórzy ludzie z jego otoczenia tracili sporo czasu na próby wymyślenia, jak w ogóle uniknąć nawiązywania z nim kontaktu. Woleli raczej gorączkowo pracować z innymi nad rozwiązaniem jakiegoś problemu, niż zgłosić wspomniany problem Paulowi. Jedna osoba w taki sposób podsumowała ogólne odczucia względem swojego zwierzchnika: „Uważam dzień za całkiem udany, jeśli udało mi się uniknąć rozmowy z szefem. To dość smutne, prawda?".

„Kiedy idzie po plaży, nie zostawia za sobą śladów"

Josh jest kierownikiem zatrudnionym w środowisku skupiającym pracowników fizycznych. W kontaktach osobistych jest wyjątkowo miłym człowiekiem. Ma bardzo łagodny głos, jest uprzejmy i taktowny. Pracownicy bardzo go lubią. Wielu z nich to imigranci,

Niektórzy ludzie są świetnymi sąsiadami, jednak za nic w świecie nie chciałbyś, aby zarządzali oni Twoją firmą.

którym Josh dodatkowo pomaga w przystosowaniu się do pracy w amerykańskiej firmie.

Josha charakteryzuje duże zaangażowanie w zgłębianie kwestii umiejętności kierowniczych. Bierze on udział we wszystkich szkoleniach z tego zakresu, jakie oferuje jego firma oraz inne organizacje, poświęca na to swój prywatny czas i pieniądze. Z dumą pokazał mi samodzielnie opracowaną misję firmy. Wynikało z niej jasno, że poświęcił na sporządzenie tego dokumentu bardzo dużo czasu i uwagi, by wyrazić w nim wartości, którymi sam się kierował. Kiedy zaczęliśmy rozmawiać o tym, co Josh najczęściej czyta, szybko stało się jasne, że ten człowiek, który spędził jakieś dwadzieścia lat wśród robotników w środowisku produkcyjnym, miał więcej książek na temat kierowania firmą niż ja sam. Polecił mi kilka ciekawych pozycji w tym temacie. Rozmowa z Joshem na temat odpowiedzialności i możliwości, jakie wiążą się z kierowaniem firmą, sprawiła mi sporą przyjemność.

Jednak rozmowy, które przeprowadziłem z jego bezpośrednimi podwładnymi i równymi stopniem kierownikami, nieco mnie rozczarowały. Rzeczywiście Josh był miłym człowiekiem — nikt tego nie kwestionował. Do czasu, kiedy wszystko szło bez problemu, Josh spisywał się świetnie jako kierownik. Jednak w sytuacjach, w których powinien się zachować jak przywódca, nie sprawdzał się.

Jego podwładni skarżyli się, że nigdy nie mogą na nim polegać, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji. Josh tak bardzo chciał wszystkich zadowolić, że nie potrafił działać, jeśli czuł, że ktoś może być niezadowolony z jego decyzji. Ciągle zdawał się na jednego konkretnego podwładnego, który był całkiem zdolny i bardzo chętny do „pomocy" w podejmowaniu decyzji. Po jakimś czasie osoba ta przejęła na siebie część obowiązków związanych z podejmowaniem decyzji i stała się nieoficjalnym kierownikiem.

Również inni, równi stopniem kierownicy współpracujący z Joshem, nie byli z niego zadowoleni. Jako że razem wchodzili w skład zarządu tej samej jednostki, musieli wspólnie radzić sobie z problemami pracowników i egzekwować narzuconą z góry politykę firmy. Niestety, kiedy podwładni zaczynali skarżyć się na nowe postanowienia, Josh często popierał ich stanowisko, zamiast wspierać działania innych kierowników. Ponieważ firma ta działała 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu, funkcjonował w niej system zmianowy i często inni kierownicy obejmowali opiekę nad zespołem Josha lub on kierował ludźmi z innych zespołów. Josh stwarzał problemy na wszystkich trzech zmianach, ponieważ nie egzekwował należycie odgórnych postanowień zarządzających firmą. Inni kierownicy czuli, że tracą wiarygodność jako liderzy, kiedy o Joshu zaczęła krążyć opinia „dobrego człowieka", podczas gdy inni zwierzchnicy byli postrzegani jako przesadnie surowi w swoim postępowaniu.

Josh nie robił również obchodów i nie nadzorował pracy podwładnych, dodatkowo wzmacniając wrażenie braku aktywnego zarządzającego pracą podczas swojej zmiany. Jeden ze współpracujących z Joshem kierowników, określił go jako „prawie niewidzialnego" członka zarządu. W opinii tej osoby Josh był zupełnie niezdolny do podejmowania decyzji ani do wykonywania jakiejkolwiek pracy, która wymagałaby od niego podjęcia jakiegokolwiek ryzyka. Kiedy zapytałem więc, co Josh robi podczas swojego czterdziestogodzinnego tygodnia pracy, wspomniana osoba pokręciła głową i odpowiedziała: „Sama chciałabym wiedzieć". Następnie usłyszałem niemal poetycki opis Josha: „Josh będzie jedną z tych istot ludzkich, które przejdą po plaży swojego życia zawodowego, ale nie zostawią za sobą żadnych śladów".

„Wolę raczej zrobić to samodzielnie, niż poprosić ją o pomoc"

Julia pracowała w małym oddziale pewnego banku. Była młoda, ta praca to jej pierwsze zajęcie na pełny etat, a wieczorowo kończyła jeszcze szkołę. Mały zespół pracujący w biurze oddziału banku Julii składał się z nie więcej niż pięciu lub momentami sześciu osób zatrudnionych na pełny etat. Praca zespołu przebiegała w ograniczonej przestrzeni, i zorganizowana była w ten sposób, że wymagała wzmożonego współdziałania i porozumienia.

Wydawało się, że Julia bardzo się stara, aby wykonywać swoją pracę rzetelnie. Nauczyła się dobrze wypełniać zadania typowe na jej stanowisku, umiała dobrze radzić sobie z pieniędzmi, z wyjątkiem kilku problemów ze sporządzaniem bilansów. Z zewnątrz wyglądało, że posiada wszystkie cechy dobrego pracownika. Jednakże stanowiła źródło napięcia w swoim zespole do tego stopnia, że prezes banku zdecydował, że potrzebna będzie pomoc z zewnątrz.

Jedna osoba mająca trudności w kontaktach z innymi może przyczynić się do stworzenia nieprzyjemnego środowiska pracy dla wszystkich.

Rozmowy z pracownikami ujawniły, że Julia ciągle na wszystko narzeka. „W kantorku jest straszny bałagan". „Pomysł zarządu, aby raz w tygodniu przychodzić wcześniej do pracy w celu odbycia zebrania zespołu jest niedorzeczny". „Biuro jest zbyt zatłoczone". Lista narzekań nie miała końca.

Firma akurat znajdowała się we wczesnej fazie przechodzenia w format samozarządzających sobą zespołów. Normalnie to kierownik musiałby się zająć rozwiązaniem problemu z zachowaniem prezentowanym przez Julię. Jednak w zamozarządzających sobą zespołach to jego członkowie powinni skupić się na tej kwestii. Ponieważ ludzi w tym zespole dopiero wdrażano do nowego sposobu zarządzania, wahali się oni przed podniesieniem do dyskusji tego problemu.

Był jeszcze jeden czynnik sprawiający, że z Julią żyło się ciężko: jej sposób informowania wszystkich o tym, że jest niezadowolona.

Jeśli na przykład poproszono ją o zrobienie czegoś, co jej się nie podobało, wykonywała taką czynność, ale okazując swoje niezadowolenie. Robiła polecone zadanie w ciszy, wzdychała często. Na ewentualne pytania odpowiadała krótko, tonem głosu, który wszystkim dawał do zrozumienia, jak wiele ją kosztuje pomaganie komuś lub wykonanie dodatkowego zadania. Jednak jeśli ktoś pytał ją wtedy, o co jej chodzi, wzdychała tylko i odpowiadała krótko: „Ach, o nic".

W zespole ludzie byli coraz bardziej zmęczeni zachowaniem Julii. Fakt, że wszyscy pracowali w jednym małym biurze, sprawił, że umiejętność porozumiewania się między sobą i stworzenie przyjaznego środowiska pracy były dla nich bardzo ważne. Z czasem ludzie z coraz większą niechęcią zwracali się do Julii o pomoc. „Czasem nie warto prosić ją o pomoc, żeby później się nie denerwować, patrząc, jak bardzo cierpi" — powiedział jeden z jej współpracowników. „Wolę raczej zrobić coś samodzielnie, niż prosić ją o cokolwiek".

WIARA W DOBRE INTENCJE

Ta książka jest o podejmowaniu działania. Jednak kiedy pracuje się z osobami takimi jak Paul, Josh czy Julia, można stracić do niego wszelki zapał. Jak pracować z ludźmi, których nie obchodzi, jaki wpływ mają na swoich współpracowników? Czy jest coś, co pozwala nam mieć nadzieję, że rozmowa cokolwiek zmieni?

Te wątpliwości są uzasadnione. Podjęcie jakiegoś działania wiąże się z założeniem, że druga osoba zareaguje na naszą troskę. Twoja chęć zbliżenia się do kogoś opiera się więc na ocenie intencji drugiej osoby.

Bez względu na to, jakie są pozory, większość ludzi ma dobre intencje.

Czasem przed przystąpieniem do rozwijania zespołu pracowniczego konieczna okazuje się wcześniejsza praca z pojedynczymi osobami. Chodzi tu o takich ludzi, jak Paul, Josh czy Julia,

których zachowanie wpływa negatywnie na każdą pracę wykonywaną przez cały zespół. Podczas mojego spotkania z Paulem powiedziałem mu, że z rozmów, które wcześniej przeprowadziłem, wyłania się obraz jego osoby, który on sam powinien poznać.

Masz wszelkie zadatki na to, żeby zrobić wspaniałą karierę. Jesteś bystry, wykształcony, ciężko pracujesz i wzbudzasz wielki szacunek wśród swoich klientów. Niektórzy z równych Tobie rangą współpracowników typują ciebie jako najbardziej prawdopodobnego przyszłego prezesa, kiedy obecny szef uda się na emeryturę za kilka lat. Jednak to, czego dowiedziałem się podczas niektórych rozmów z twoimi pracownikami, sprawia, że nie jestem aż tak pewien twojej świetlanej przyszłości. Osobiście bardzo nie chciałbym dla ciebie pracować. Ludzie powiedzieli mi, że swoim stylem rządzenia przypominasz wodza Hunów o imieniu Attyla.

Dokładnie wytłumaczyłem mu, czego dowiedziałem się podczas przeprowadzonych przeze mnie rozmów, zwracając szczególną uwagę na wpływ Paula na jego zespół i na to, czego on sam musi dokonać, jeśli projekt rozwoju tego zespołu pracowniczego ma się okazać sukcesem. Paul był bardzo milczący podczas tego spotkania. Zadał kilka pytań, aby zdobyć bardziej szczegółowe informacje, ale przez większość czasu uważnie słuchał. Dałem mu kilka dni na przemyślenie tego, co usłyszał, i podjęcie decyzji o działaniach mających na celu pomyślne zakończenie wspomnianego projektu.

Na początku naszej kolejnej sesji, tydzień później, Paul powiedział, że dużo myślał o tym, co ostatnio usłyszał na temat sposobu, w jaki jest postrzegany przez innych. Następnie zobowiązał się zrobić to, co będzie potrzebne, aby uzdrowić zaistniałą sytuację.

Przeznaczyłem ostatnio trochę wolnego czasu na wykonanie pewnych prac wokół domu. Nieważne, co robiłem, cały czas moje myśli zaprzątnięte były naszą ostatnią rozmową. Bardzo zasmuciło mnie to, co powiedzieli o mnie moi współpracownicy. Przeprowadziłem

długą rozmowę na ten temat ze swoją żoną. Rozmawiałem też z jedną kierowniczką mojej rangi, która zna mnie od dłuższego czasu. Podzieliła się ze mną kilkoma spostrzeżeniami na temat mojej osoby, które były bardzo podobne do tego, co powiedzieli ci moi podwładni. Zdawałem sobie sprawę z tego, że jestem wymagającym szefem, ale nie miałem pojęcia, jak daleko sprawy zaszły.

Reakcja Paula była dość typowa. Większość ludzi chce odnosić sukcesy zawodowe i mieć pozytywny wpływ na środowisko pracy. Czy możesz wyobrazić sobie, że ktoś wstaje rano i świadomie podejmuje decyzję, że doprowadzi danego dnia do szału ludzi w pracy? Na przykład jakiś kierownik budzi się i myśli sobie:

Co by tu dzisiaj zrobić, żeby utrudnić pracę w moim dziale? Jak obniżyć morale i tak obrazić ludzi, aby ucierpiała na tym obsługa klienta? Wiem! Bardzo mgliście dam ludziom do zrozumienia, czego od nich oczekuję. Później, jeśli będą mi zadawać pytania, udam rozgniewanego i udzielę odpowiedzi na ich pytania z wyrazem twarzy świadczącym, że uważam ich za głupców, skoro sami tych rzeczy nie wiedzą. To powinno wystarczyć. Przede mną interesujący dzień!

Wyobraź sobie jednego ze współpracowników, który idąc do pracy, myśli:

Wszystko w naszym dziale idzie ostatnio zbyt gładko. Chyba sprawię dzisiaj w pracy trochę kłopotu. Umówię się z ludźmi na coś, a potem i tak zrobię to, co będę chciał. Jeśli ktoś się na to poskarży, będę się bronić i zrobię wszystko co w mojej mocy, żeby ta rozmowa była nieprzyjemna dla wszystkich biorących w niej udział. To powinno ożywić nieco dzisiejszy dzień.

Może Ci się wydawać, że niektórzy ludzie, z którymi pracujesz, świadomie robią wszystko, aby utrudnić innym kontakty z nimi. Może Ci się zdarzyć szef, który nie lubi, kiedy ktoś kwestionuje podjęte przez niego decyzje. Może Ci się zdarzyć współpracownik,

którego większość rzeczy denerwuje albo zachowuje się tak, jakby chciał robić wszystko, tylko nie współpracować z Tobą nad projektem, który Wam obu zlecono.

Jednakże przez wszystkie lata mojej pracy w charakterze konsultanta prawie nie zdarzyło mi się spotkać osoby, której intencje byłyby złe. Większość ludzi chce dobrze. Chcą, żeby wszystko pomyślnie się układało im oraz ich współpracownikom. Kłopot polega na tym, że każdy z nas czasem robi coś, co kłóci się z jego dobrymi intencjami. Tu ponownie brak samoświadomości stanowi podstawę problemu. Człowiek często postrzega siebie jako osobę pewnego typu, ale zachowuje się w sposób kompletnie niespójny z intencjami i własnym obrazem siebie samego.

Kiedy się z kimś nie zgadzasz lub kiedy ktoś robi coś, co Ci się nie podoba, postrzegasz to, co się dzieje tylko z jednej perspektywy: własnej. Na tej podstawie zaczynasz wyciągać wnioski dotyczące tego, co kieruje daną osobą i jej zachowaniem. Niektóre z tych wniosków są nieprawdziwe i upośledzają Twoją umiejętność jasnego postrzegania danej sytuacji i — co za tym idzie — uniemożliwiają efektywną współpracę z ocenioną w ten sposób osobą. Ćwiczenie 13. zmusi Cię do postawienia się w sytuacji tej drugiej osoby i spojrzenia na problem z jej perspektywy.

BRANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA SWOJE ŻYCIE

Doszliśmy do momentu, który wymaga od Ciebie podjęcia pewnych decyzji. W kolejnych częściach książki skupiam się na kwestii brania odpowiedzialności za swoje życie w pracy oraz podejmowania odpowiednich kroków w celu rozwiązania trapiących Cię problemów. Niektóre z nich mają wpływ na jakość wykonywanej przez Ciebie pracy. Inne mają bezpośredni wpływ na Twoje morale i satysfakcję zawodową. Podjęcie działania wymaga jednak od Ciebie wiary.

ĆWICZENIE 13.

Próba przyjrzenia się wszystkiemu z perspektywy innej osoby

Nieważne, jakie odnosisz wrażenie, ale ludzie, którzy doprowadzają Cię do szału, najczęściej mają dobre intencje. Pomyśl o kimś z pracy, kto ostatnio działa Ci na nerwy. Jeśli wiele osób przychodzi Ci do głowy, wybierz tę, która ma największy wpływ na Twoją efektywność i morale.

- Pomyśl o jakimś incydencie z udziałem tej osoby, który miał miejsce niedawno.
- Zacznij od nakreślenia obiektywnego opisu całej sytuacji.
- Teraz opisz tę sytuację jeszcze raz, ale z punktu widzenia tej drugiej osoby. Czyli opisz wszystko, co się wydarzyło, tak, jakby robiła to tamta osoba.
- Jak sądzisz, w jaki sposób incydent ten będzie postrzegany przez tę drugą osobę?
- Co by powiedziała, gdyby miała określić swoje intencje?
- Czego wspomniana osoba nie zauważa w sobie, a co może powodować jej zachowania przynoszące efekt sprzeczny z zamierzonym?

Kiedy czyjeś zachowanie jest źródłem problemów, łatwo obarczyć tę osobę winą za zaistniałą sytuacje i z góry założyć, że robi ona daną rzecz celowo i nie dba o to, jaki wpływ to zachowanie będzie miało na innych. Czy potrafisz uwierzyć, że wspomniana osoba robi co może, aby zachowywać się zgodnie z wyznawanymi przez nią wartościami? Czy umiesz zaakceptować fakt, że brak samoświadomości tej osoby może stanowić przyczynę wspomnianego problemu? Czy możesz uwierzyć, że czyny innych ludzi zawsze wydają się im sensowne?

Nie ma ofiar… są tylko ochotnicy.

Brak takiej wiary uniemożliwia rozmowę. Zwłaszcza wtedy, kiedy przyjmujemy zachowanie ludzi jako bezpośredni przejaw ich intencji. Dochodzimy wtedy do wniosku, że intencje te są złe i ewentualna rozmowa nie przyniesie w przypadku takiej osoby żadnego skutku, a nawet może przynieść dużo szkody naszej karierze zawodowej.

Większość ludzi ma dobre intencje, nawet jeśli ich zachowanie temu przeczy. Jeżeli ludziom takim dostarczy się wiedzy na swój temat, tak żeby mogli wyraźniej dostrzec samych siebie i wpływ, jaki wywierają na innych, to większość z nich wykaże chęć dokonania w sobie określonych zmian dotyczących sposobu współpracy z innymi ludźmi.

„KORZYŚCI" Z BEZRADNOŚCI

Podejmowanie działania bezpośrednio wiąże się z ryzykiem. Działanie najpierw oznacza godziny spędzone na myśleniu o danym problemie i zastanawianiu się, jak zacząć rozmowę z daną osobą, aby doprowadzić do rozwiązania gnębiącej nas kwestii. Niestety cały proces może utknąć w martwym punkcie, kiedy podczas rozmyślań dostrzeżesz w sobie ofiarę całej sytuacji. Jeśli tak się stanie, może dojść do tego, że stracisz sporo czasu i energii na narzekanie na osobę będącą przyczyną Twojego problemu. Będziesz myślał, że Twoje życie w pracy byłoby o wiele lepsze, gdyby nie ten człowiek.

Wiele lat temu, podczas pracy nad projektem, spotkałem pewnego kierownika, który stanowi dowód tego, jak długo można bezczynnie czekać na zmiany. Mężczyzna ten opowiadał o swoim szefie, wspominając, jak bardzo okropnym i niegodnym zaufania człowiekiem był on w jego opinii. „Ale jest nadzieja" — dodał pod koniec swoich wywodów wspomniany kierownik. „Na małżowinie usznej ma linię".

„Co takiego?" — zapytałem.

„Na jego małżowinie usznej jest linia. Czytałem gdzieś, że szczególny typ linii na małżowinie usznej oznacza wczesną śmierć spowodowaną zawałem serca". Widziałem po wyrazie jego twarzy, że mówiąc to, tylko częściowo żartował. Sprawiało to wrażenie, jakby mężczyzna ten tylko czekał, aż jego szef umrze i wszystkie związane z nim problemy same się rozwiążą! Możliwe, że trochę przesadzam. Prawda jest jednak taka, że wielu ludzi uważa się za skazanych

na według nich beznadziejną sytuację, przez którą są nieszczęśliwi w pracy. Na pytanie, czy próbowali zrobić coś w kierunku poprawy sytuacji, zazwyczaj odpowiadają przecząco.

Przyjmowanie roli ofiary niesie ze sobą pewne korzyści. Kiedy postrzegasz siebie jako ofiarę przesadnie dużo wymagającego szefa albo beznadziejnego współpracownika, czujesz się zwolniony z podejmowania jakiegokolwiek ryzyka i działań zmierzających w kierunku poprawy Twojej sytuacji. Możesz nie być zadowolony z tego, co przynoszą Ci takie negatywne relacje z innymi, ale nie musisz podejmować ryzyka i zaczynać trudnej rozmowy mogącej przynieść pozytywne skutki.

Rola ofiary zwalnia Cię z jakiejkolwiek odpowiedzialności za zaistniałą sytuację. Pomimo że jesteś nieszczęśliwy, zrzucasz winę za ten stan rzeczy na drugą osobę.

Ćwiczenie 14. może się wydawać najbardziej ryzykowne spośród wszystkich zamieszczonych w niniejszej książce, ale może się okazać również najbardziej użyteczne w odkrywaniu tego, czego sami w sobie nie widzimy, czyli tym samym w procesie rozwijania inteligencji emocjonalnej. Nie zapomnij wrócić do punktów wymienionych w ramce „Pytanie o opinię" (str. 59 – 61), które powiedzą Ci, w jaki sposób bezpiecznie przeprowadzić tego typu rozmowę. Zakończ każde spotkanie szczerym podziękowaniem za uzyskaną opinię na swój temat. Jeśli wymagało to od Twoich rozmówców poruszenia szczególnie delikatnych kwestii, podziękuj im, że odważyli się być z Tobą szczerzy. Zapewnij, że traktujesz ich opinie bardzo poważnie i użyjesz ich, aby wprowadzić istotne zmiany.

Możesz nawet pokusić się o przypomnienie ludziom, że zachowania, o których mówiliście, reprezentują luki w Twojej samoświadomości i że zdobyta podczas rozmowy wiedza pomoże Ci zmienić stare nawyki i reakcje. Poproś Twojego rozmówcę, aby zwracał Ci uwagę, kiedy zobaczy, że znowu „to" robisz, cokolwiek by „to" było. Kiedy już to zrobi, przypomnij sobie, że samokontrola jest drugą

ĆWICZENIE 14.

Rozwijanie inteligencji emocjonalnej: To, czego nikt sam Ci nie powie

To ćwiczenie wymaga odwagi — zarówno z Twojej strony, jak i ze strony osób, których będziesz pytać o opinię. Przykłady zaprezentowane w niniejszej książce opisywały ludzi, którzy mieli dobre intencje, ale istniała ogromna różnica pomiędzy ich samopercepją a sposobem, w jaki widzieli ich inni. Jedynym sposobem, aby zmienić zachowania, które mają poważny wpływ na Twoje relacje z innymi ludźmi w pracy, jest wcześniejsze ich dostrzeżenie.

To ćwiczenie będzie polegało na zapytaniu o najtrudniejszą opinię. Trudność będzie spowodowana faktem, że rozmowa dotknie bardzo osobistych kwestii. Jeśli jesteś kierownikiem zwracającym się do swojego bezpośredniego podwładnego, musisz wykazać się wielką delikatnością względem tej osoby, i zapewnić ją, że szczerze pragniesz usłyszeć jej opinię i że ta rozmowa jest w najwyższym stopniu bezpieczna. Nie będzie ona mieć żadnych konsekwencji dla Twojego pracownika.

Zadaj następujące pytania:

- Ludzie czasem mają jakieś uwagi albo skargi, które omawiają między sobą, ale nie mówią o nich swoim kierownikom [albo współpracownikom czy podwładnym]. Jakie zarzuty padają najczęściej pod moim adresem, jako kierownika [albo współpracownika czy podwładnego], kiedy inni rozmawiają na mój temat? Co ludzie chcieliby, abym w sobie zmienił?
- Czy jest coś takiego, co chciałbyś, abym zaczął robić — albo przestał robić — a co mogłoby poprawić moje relacje z ludźmi w pracy?

stroną samoświadomości. Nie reaguj na usłyszane uwagi defensywnie ani nie wysyłaj niewerbalnych sygnałów, które znaczą coś innego niż tylko, że jesteś bardzo wdzięczny za opinię. Powiedz po prostu: „Dziękuję za zwrócenie na to mojej uwagi. Pracuję nad tym, ale starych nawyków ciężko się pozbyć. Powiedz mi, jeśli zauważysz, że znowu to robię".

INTELIGENTNE PODEJMOWANIE DZIAŁANIA

Podejmując działanie, trzeba uważać, aby nie wyrządzić sobie przy tym krzywdy. Nie należy robić niczego pochopnie. Czasem ludzie podejmują decyzję, że postawią się swojemu szefowi („nie będę tego dłużej znosić!"). Następnie pewnego dnia przychodzą do pracy i mówią coś, czego nie powinni byli powiedzieć. To tak zwane *CLA* — zachowanie ograniczające karierę (ang. *a Career Limiting Activity*).

W części trzeciej i czwartej niniejszej książki zajmę się strategiami umożliwiającymi podniesienie nawet najtrudniejszej kwestii do dyskusji z innymi, z uwzględnieniem najbardziej trudnych rozmówców. Wszystko to zaczyna się pytaniami, które postawiliśmy sobie już wcześniej: jaki jest mój udział w sytuacji, w jakiej się znajduję w pracy? Czy jest coś, co zrobiłem — lub czego nie zrobiłem — a co ma wpływ na aktualny stan rzeczy? Co mogę teraz zrobić, aby zmienić sytuację swoją, ludzi, z którymi współpracuję, i firmy? Czy chcę wziąć na siebie odpowiedzialność i podjąć działanie konieczne w celu inteligentnego rozwiązania dręczącej mnie kwestii? Czy chcę uwierzyć, że druga powiązana z tą kwestią strona ma dobre intencje i robi co może, aby wszystko było jak należy?

Jeśli nie czujesz w sobie chęci do działania, lepiej zostaw tę książkę i poczytaj sobie coś innego. Nie trać swojego czasu, jeżeli nie chcesz skorzystać z informacji, które tu uzyskasz, i strategii komunikacji, których się nauczysz. Jeśli jednak jesteś gotów podjąć to wyzwanie — czytaj dalej.