

## 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

# MUSIMY POGADAĆ. TRUDNE ROZMOWY Z PODWŁADNYMI

Autor: Lynne Eisaguirre

Tłumaczenie: Przemysław Gancarczyk

ISBN: 978-83-246-2329-7

Tytuł oryginału: [We Need To Talk Tough](#)

[Conversations With Your Employee.](#)

[From Performance Reviews to Terminations](#)

[Tackle Any Topic with Sensitivity and Smarts](#)

Format: A5, stron: 200



### Menedżerska erystyka

- Prowadzenie rozmów dotyczących zwolnień, dyskryminacji, gróźb i nieuczciwości
- Rozmowy na temat nagannego zachowania i nieodpowiedniego wyglądu
- Praktyczne scenariusze, ułatwiające profesjonalną wymianę zdań

### Profesjonalna wymiana zdań

Szczerza i otwarta rozmowa z Twoim podwładnym z pewnością nie należy do najprostszych zadań, z jakimi przyszło Ci się zmierzyć, szczególnie jeśli musisz omówić jakiś drażliwy temat. Zdarzają się sytuacje, w których niełatwo być mistrzem komunikacji, zachować pełny dystans i jeszcze wykazać się profesjonalizmem – a przecież właśnie tego się od Ciebie wymaga. Nie odkładaj trudnych rozmów na potem, zadbaj o nietoksyczne relacje z podwładnymi i naucz się stawiać czoła każdej, nawet najbardziej niewygodnej i stresującej rozmowie.

Sięgnij po fachową poradę. Ten rzeczowy i praktyczny poradnik jest niezbędnikiem każdego skutecznego menedżera. Pomoże Ci on wypracować praktyki efektywnej komunikacji. Wskaże metody zarządzania emocjami. Podpowie, jak krok po kroku poprowadzić rozmowę, jakim tonem mówić, jak się wysławiać, a także – co lepiej przemilczeć. Dopełnieniem całości są realistyczne scenariusze, przedstawiające różnego rodzaju dialogi oraz rady dotyczące rozpoczynania i kończenia rozmów.

Problemy do omówienia

- Niezadowolające wyniki w pracy.
- Lenistwo, plotkarstwo i zaniedbania.
- Alkohol, narkotyki i przemoc w miejscu pracy.
- Molestowanie, dyskryminacja i mobbing.
- Zawieszenie w obowiązkach, postępowanie dyscyplinarne.
- Oraz wiele innych.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Musimy  
pogadać

*Menedżerska erastyka:*

- \* Prowadzenie rozmów dotyczących zwolnień, dyskryminacji, gróźb i nieuczciwości.
- \* Rozmowy na temat nagannego zachowania i nieodpowiedniego wyglądu.
- \* Praktyczne scenariusze ułatwiające profesjonalną wymianę zdań.

# Trudne rozmowy z podwładnymi

LYNNE EISAGUIRRE



# Spis treści

- 7 Podziękowania
- 9 Wprowadzenie
  
- 13 Rozdział 1. Jak sprawić, żeby Twoi pracownicy zrobili to, o co ich prosisz**
- 13 Menedżerowie mają prawa i obowiązki
- 14 Wymaganie od pracowników postępowania zgodnego z Twoimi dyrektywami
- 19 Punkt widzenia pracownika
- 22 Zmień standardy i zadania
- 23 Wymagaj doskonałości
- 24 Obowiązki menedżerów
- 26 Czy można się z Tobą nie zgadzać?
- 30 Podejście „krok po kroku”
- 32 Jak zarządzać własnym gniewem
- 33 Uczenie się tego, aby doceniać organizację, w której możliwa jest konfrontacja
- 37 Bądź uczciwy i postępuj fair
- 38 Rola menedżera
- 39 Przygotuj się do rozmowy z pracownikiem
  
- 43 Rozdział 2. Jak rozmawiać o słabych wynikach w pracy**
- 43 Ustalanie celów
- 45 Rozmowa twarzą w twarz — to działa
- 46 Jasno określ kwestię wydajności pracy
- 47 Nakazy i zakazy związane z dokumentowaniem

- 51 Twórz obiektywną dokumentację
- 54 Wykorzystanie sztuki zadawania pytań
- 56 Sprawdzenie dopasowania zadań do możliwości pracownika
- 57 Klucz do zarządzania słabymi wynikami
  
- 61 Rozdział 3. Jak rozmawiać na temat trudnych przeglądów wyników pracy**
- 61 Wytyczne dotyczące oceny wyników pracy
- 68 Kluczowe punkty w radzeniu sobie z trudnymi przeglądami wyników pracy
- 73 We wszystkim bądź fair
- 75 Przykłady pytań dotyczących sytuacji widzianej z perspektywy pracownika
  
- 79 Rozdział 4. Jak rozmawiać z leniami, plotkarzami i niedbałymi pracownikami**
- 79 Ideał
- 82 Wartości i konflikty
- 84 Rozmowa z leniami
- 87 Szkolenie
- 90 Pracownicy niedbali
- 93 Plotkarze
  
- 97 Rozdział 5. Jak radzić sobie z alkoholem, narkotykami i przemocą w miejscu pracy**
- 97 Podstawowe zasady prawa pracy
- 101 Znaki ostrzegawcze dotyczące przemocy
- 106 Alkohol i narkotyki w pracy
- 109 Testy narkotykowe
- 112 Najważniejsze wytyczne w kwestii alkoholu i narkotyków

- 115 **Rozdział 6. Jak rozmawiać o higienie, sposobie ubierania się i uczesaniu**
- 116 Twoje prawa i obowiązki jako menedżera
- 120 Tożsamość płciowa
- 123 Ogólne zasady dotyczące rozmów na temat ubioru czy stylu
- 124 A jeśli się opierają? Jak zmienić przeciwników w partnerów
- 128 Dodatkowe techniki, których można użyć w odniesieniu do rozgniewanych pracowników
- 
- 135 **Rozdział 7. Jak reagować na skargi dotyczące dyskryminacji, gróźb, nieuczciwości lub niebezpiecznych warunków pracy**
- 136 Niezgodne z prawem molestowanie i dyskryminacja: rzeczywiste pogwałcenie prawa
- 138 Przygotowywanie swojej firmy na oskarżenia
- 140 Prawne warunki molestowania i dyskryminacji
- 144 Wrogie środowisko
- 146 Dyskryminacja religijna
- 148 Orientacja seksualna
- 148 Molestowanie lub dyskryminacja a polityka Twojej organizacji
- 151 Pogwałcenie wartości
- 151 Ochrona informatora
- 152 Ogólne niebezpieczne warunki pracy albo niebezpieczne dobra konsumpcyjne
- 153 Wskazówki — jak radzić sobie, gdy ktoś składa skargę
- 
- 157 **Rozdział 8. Jak rozmawiać na temat prowadzonego dochodzenia w miejscu pracy, kroków dyscyplinarnych i zawieszenia w obowiązkach**
- 158 Dochodzenie
- 160 Jak radzić sobie ze swoimi emocjami i emocjami pracowników podczas dyscyplinowania ich lub dochodzenia
- 162 Negatywna krytyka i konfrontacja

- 163 Zaciekawienie czy konfrontacja
- 165 Wykorzystywanie emocji w celu osiągnięcia sukcesu podczas konfrontacji
- 168 Bądź świadomy wcześniejszych problemów, jeśli chodzi o sytuacje konfliktowe
- 168 Dodatkowe dochodzenie
- 171 Rozstrzygnięcie sprawy
- 174 Ciąg dalszy
- 175 Końcowa uwaga o zachowaniu tajemnicy
  
- 177 **Rozdział 9. Jak przekazywać informacje o zwolnieniach, ograniczeniach produkcji lub reagować na to, że ludzie się zwalniają**
- 177 Zwolnienia
- 180 Co jeszcze można zrobić
- 183 Ograniczenia produkcji
- 185 Co mówić, kiedy ktoś się zwalnia
  
- 189 **Rozdział 10. Jak dowiedzieć się, co myślą Twoi pracownicy, zanim przeprowadzisz z nimi rozmowę**
- 190 Jak słuchać, aby Twoi pracownicy mówili
  
- 195 **Zakończenie**
  
- 197 **Dodatek A Dodatkowe źródła**
- 199 **Dodatek B Literatura**

## Rozdział 5.

# Jak radzić sobie z alkoholem, narkotykami i przemocą w miejscu pracy

STEFAN SZYDŁOWSKI szedł, niemal powłócząc nogami, i pragnął znaleźć się gdzie indziej. Edward był świetnym współpracownikiem, ale wiele razy spóźnił się w ostatnim czasie i niemal uderzył klienta na ostatnim spotkaniu z klientami. Każdy w biurze pił — to wydawało się normalne w pracy prawnika — ale u Edwarda to wymknęło się spod kontroli. Stefan musiał porozmawiać z nim o tym dzisiaj, zanim wydarzy się coś gorszego.

Problem polegał na tym, że nie miał pojęcia, co powiedzieć.

### **Podstawowe zasady prawa pracy**

Jak powszechne są szykany i przemoc w pracy? Przeprowadzone w roku 2000 badania przez USPS Commission on a Safe and Secure Workplace ukazały zjawisko nazwane „niepokojącym i nie do przyjęcia poziomem przemocy w amerykańskim środowisku pracy”, gdzie jeden na dwudziestu pracowników donosił o fizycznym ataku, a jeden na trzech — o nieustannym doświadczaniu przemocy w pracy.

Chociaż nikt nie może przewidzieć, gdzie i kiedy przemoc zaistnieje w środowisku pracy, pracodawcy mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za wyniki szkody. Kiedy pracownik okazuje

„Ciekawostka z za oceanu”

W 2002 roku zabójstwo było trzecim z kolei głównym powodem śmierci w pracy w USA; zostało wyprzedzone jedynie przez liczbę przypadków śmierci w wypadkach pojazdów mechanicznych i nagłych zgonów. Ponad 1,8 miliona dni roboczych i 55 milionów dolarów, jeśli chodzi o uposażenie, traci się rocznie z powodu przemocy w miejscu pracy, jak podaje Bureau of Justice Statistics.

skłonność do wybuchów agresji czy do obelżywego zachowania, obowiązkiem menedżera jest zachować spokój i spróbować rozładować sytuację. Tak było w przypadku, jaki trafił na wokandę w 2001 roku, gdy pracownik szydził z przełożonego, używał rasistowskich komentarzy, a następnie uderzył swojego szefa. Szef odwzajemnił mu się, także używając niewybrednych słów, i również go uderzył. Czy to było w porządku? Nie, orzekł sąd; pracodawca miał uzasadnione prawo do zdegradowania tego menedżera na stanowisko niezwiązane z zarządzaniem<sup>1</sup>. Co ważniejsze, przemoc może być ograniczona, a nawet można jej zapobiec, jeśli podejmie się kilka zdroworozsądkowych środków ostrożności. To, co możesz zrobić, by zapo-

---

<sup>1</sup> W Polsce miałyby w takiej sytuacji zastosowanie art. 217 Kodeksu karnego w następującym brzmieniu: „§ 1. Kto uderza człowieka lub w inny sposób narusza jego nietykalność cielesną, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku. § 2. Jeżeli naruszenie nietykalności wywołało wzywające zachowanie się pokrzywdzonego albo jeżeli pokrzywdzony odpowiedział naruszeniem nietykalności, sąd może odstąpić od wymierzenia kary. § 3. Ściganie odbywa się z oskarżenia prywatnego.” W sferze prawa pracy uderzenie podwładnego mogłoby skutkować nie tylko degradacją. Na pewno zastosowanie miałyby art. 108 KP. Takie zachowanie może być również potraktowane jako ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych, co uprawniałoby pracodawcę do rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia z winy pracownika art. 52 KP — *przyp. tłum.*

biec przemocy, to ustalić i egzekwować wyraźną politykę sprzeciwiającą się przemocy, jak również zapewnić pracownikom odpowiednie szkolenie w tym zakresie.

### ***Ustalenie i egzekwowanie polityki sprzeciwiającej się przemocy***

Ty i Twój pracownicy macie prawo do bezpieczeństwa w miejscu pracy. Jeżeli ktoś stanowi fizyczne zagrożenie lub angażuje się w przemoc fizyczną w pracy, łamie prawo, jak również, najprawdopodobniej, politykę Twojej organizacji.

Większość organizacji w dzisiejszych czasach ma bardzo zasadnicze podejście do pogróżek i przemocy. Jeżeli w przypadku Twojej organizacji tak nie jest, powinieneś porozmawiać z działem HR lub szefem o ustaleniu określonej polityki, jeśli chodzi o te kwestie. Oto typowy przykład:

\* \* \*

Każdy pracownik ma interes i obowiązek pomagać w utrzymaniu bezpiecznego środowiska pracy dla siebie i swoich współpracowników. Firma stara się zapewnić bezpieczne środowisko dla wszystkich pracowników i ta polityka jest tego wynikiem oraz ma służyć temu, by wspierać te dążenia.

Firma i jej pracownicy wykażą absolutny brak tolerancji dla pogróżek i aktów przemocy w miejscu pracy. Przykładem tego typu zachowań mogłoby być zastraszanie, odgrażanie się albo nieprzyjazne zachowania takie jak przemoc fizyczna, wandalizm, podpalenie, sabotaż, użycie broni, wniesienie broni na teren firmy albo jakikolwiek inny czyn, który, w opinii kierownictwa, jest nieodpowiedni w miejscu pracy. Pracownicy, którzy dostrzegają jakiegokolwiek pogwałcenie tej polityki albo o nim wiedzą, powinni natychmiast poinformować o tym kierownictwo, dział HR albo ochronę firmy i bezpośrednio skontaktować się z właściwym organem wymiaru sprawiedliwości, jeżeli istnieje poważne zagrożenie bezpieczeństwa albo zdrowia ich lub innych osób.

\* \* \*

Jako menedżer powinieneś egzekwować politykę Twojej organizacji. Jeżeli widzisz więcej niż jeden ze znaków ostrzegawczych w związku z przemocą, umieszczonych na poniższej liście, musisz porozmawiać o tym z daną osobą, albo jeżeli oznacza to ryzyko dla bezpieczeństwa, musisz natychmiast wezwać ochronę, prawnika i przedstawiciela działu HR.

Dobra wiadomość jest taka, że każdy przypadek przemocy w miejscu pracy został dokładnie zbadany. Zdecydowana większość sprawców była związana ze swoimi organizacjami od lat. Zwykle uważali, że byli pomijani przy awansach, na które według nich zasłużyli, albo że byli niesłusznie zwalniani. W rzeczywistości w każdym przypadku sprawcy wcześniej się odgrzali.

### *„Ciekawostka z za oceanu”*

Większość Amerykanów wskazuje na urząd pocztowy jako przykład miejsca pracy, w którym występuje skłonność do przemocy, ale w rzeczywistości nie notuje się wyższego odsetka pogróżek i przemocy w urzędzie pocztowym niż w większości innych miejsc pracy. Różnica polega na liczbie ludzi tam pracujących: faktycznie w urzędach pocztowych zatrudnionych jest więcej osób niż w jakimkolwiek innym miejscu pracy w Stanach Zjednoczonych, z wyjątkiem wojska. Mamy więc wrażenie, że w tym środowisku jest więcej przemocy, ale rzeczywistość jest taka, że jeśli chodzi o ten aspekt, urzędy pocztowe mieszczą się w średniej<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Istnieje nawet slangowe, amerykańskie wyrażenie — *Going postal* — oznaczające sytuację, w której pracownik dokonuje jakiegoś aktu przemocy w miejscu pracy, z zabójstwem włącznie. Określenie pochodzi od serii zająć mających miejsce w biurach United States Postal Service (poczty amerykańskiej), gdzie w latach 1983 – 1997 w dwudziestu incydentach pracownicy poczty zastrzelili ponad czterdzieści osób. Od tego czasu idiom ten używany jest do określenia wszystkich rodzajów aktów przemocy w miejscach pracy. Cyt. za: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Going\\_postal](http://pl.wikipedia.org/wiki/Going_postal) — *przyp. tłum.*

## **Znaki ostrzegawcze dotyczące przemocy**

Oto znaki ostrzegawcze dotyczące przemocy. Większość ludzi, którzy dopuszczają się aktów przemocy, przejawia więcej niż jedno z tych charakterystycznych zachowań:

- Formuluje bezpośrednio i pośrednio groźby.
- Ma wahania nastroju, depresję, dziwnie się wyraża, ma manię prześladowczą.
- Ma historię przemocy:
  - przemoc w rodzinie, przemoc słowna, aspołeczne zachowania.
- Przejawia obsesję miłosną:
  - obsesja fizyczna lub „romantyczna”.
- Nadużywa substancji uzależniających:
  - problemy z alkoholem albo uzależnienie od narkotyków.
- Wykazuje zachowania depresyjne:
  - próby samobójcze,
  - zachowanie samotnicze albo izolacja,
  - brak dbałości o wygląd zewnętrzny, zwątpienie, opieszałość w podejmowaniu decyzji.
- W patologiczny sposób obwinia innych o wszystko, co złe:
  - nieprzyjmowanie żadnej odpowiedzialności za swoje działania,
  - stałe obwinianie współpracowników, pracodawcy, rządu, „systemu”.
- Wykazuje osłabioną umiejętność prawidłowego funkcjonowania:
  - słaba kontrola popędów.
- Ma obsesję na temat broni:
  - posiadanie albo kolekcjonowanie broni, połączone z aspołecznym zachowaniem,
  - fascynacja strzelectwem lub innymi umiejętnościami związanymi z bronią.
- Wykazuje zaburzenia osobowości:
  - osobowość aspołeczna lub borderline,
  - człowiek drażliwy, agresywny, często angażujący się w kłótnie czy bójki,
  - kradzież albo celowe niszczenie rzeczy, wykazywanie niewielkich wyrzutów sumienia,

- ▶ osobowość typu borderline; okazuje zły nastrój, niestałość, działanie impulsywne, łatwo można go podburzyć.

Bezspornie masz zarówno prawo, jak i obowiązek interweniować, jeżeli widzisz zachowanie, które może prowadzić do przemocy, lub uważasz, że może doprowadzić do pogróżek i przemocy. To jest obszar, gdzie bycie proaktywnym jest zawsze dobrym pomysłem. Nie czekaj, aż będzie za późno.

Mimo że faktyczne incydenty związane z przemocą mogą być rzadkie, konsekwencje są tak poważne, że musisz podjąć działania zapobiegawcze.

### ***Zapobieganie przemocy***

Eksperci zgadzają się co do tego, że efektywne sprawdzanie historii wcześniejszego zatrudnienia jest decydujące. Przed zatrudnieniem jakiegokolwiek aplikanta sprawdź referencje i szukaj zwłaszcza śladów jakiegoś gwałtownego albo niepokojącego zachowania. Nawet jeżeli dane nie zawierają odpowiedzi na to pytanie, powziąłeś rozsądne kroki, by przeświecić historię potencjalnie wybuchowych pracowników, co pomoże Ci, jeśli kiedykolwiek w tego typu sprawie będziesz musiał odpowiadać przed sądem.

Gdy już zatrudniłeś pracowników, masz obowiązek zagwarantować im bezpieczne miejsce pracy. Chcesz stworzyć wolne od przemocy środowisko. Oto kilka sugestii opartych o ostatnie sprawozdanie International Association of Chiefs of Police:

- Spożytkuj korzyści, jakie dają Ci zasoby społeczne:
  - ▶ Wykorzystaj wymiar sprawiedliwości i ekspertów do spraw bezpieczeństwa, by zasięgnąć informacji na temat zapobiegania zbrodni, stworzyć dozór wzmacniający bezpieczeństwo i nauczyć pracowników, jak uniknąć stawiania się ofiarami.
- Egzekwuj procedury bezpieczeństwa:
  - ▶ Upewnij się, że pracownicy znają i uznają zasady dotyczące noszenia plakietek, sposobów identyfikacji i kluczy.

- Ogranicz możliwość wstępu ludzi z zewnątrz na teren firmy poza foyer czy recepcję.
- Przekaż pracownikom kod lub numer telefonu alarmowego.
- Zbierz od pracowników informacje na temat słabo zabezpieczonych miejsc (złe oświetlenie na parkingu i tak dalej).
- Zdopinguj pracowników, którzy są ofiarami przemocy domowej, aby dostarczyli ochronie zdjęcie prześladowcy i kopię jakiegokolwiek dokumentu sądowego związanego z nakazem ochrony.
- Określ podstawowe zasady zachowania:
  - Poinformuj pracowników o polityce odnoszącej się do nieodpowiedniego zachowania, aktów przemocy oraz do wnoszenia broni i narkotyków na teren firmy.
  - Egzekwuj politykę przez konsekwentne dyscyplinowanie; to znaczy pisemne upomnienie lub zwolnienie każdego, kto zagraża bezpieczeństwu, jeśli zostanie to udowodnione.
  - Zdopinguj pracowników, by informowali o pogroźkach, szykanach i innych agresywnych zachowaniach.
  - Szanuj prawo do prywatności i poufności wszystkich pracowników podczas każdego rodzaju dochodzenia.
  - Postaraj się, by pracownikom łatwo było zgłaszać sugestie związane z pomniejszaniem ryzyka i polepszaniem warunków pracy.
  - Przypomnij pracownikom, że pracownicze programy pomocowe są po to, aby pomóc im w problemach emocjonalnych, finansowych i związanych z nadużywaniem środków odurzających.
  - Przeprowadzaj rozmowy końcowe, gdy pracownicy przechodzą na emeryturę, odchodzą z firmy albo zostali zwolnieni, aby zidentyfikować przemoc związaną z problemami bezpieczeństwa czy zarządzania. W tych rozmowach nie pytaj: „Dlaczego odchodzisz?”, lecz: „Co takiego wydarzyło się, kiedy pierwszy raz pomyślałeś o odejściu z firmy?”.

Podczas gdy argumenty o działaniu w samoobronie mogą sprawić, że sąd uwolni pracownika od odpowiedzialności za akty przemocy, w większości stanów USA uznaje się słuszność decyzji pracodawcy o zwolnieniu lub zdyscyplinowaniu pracownika, który zachowuje się agresywnie, jako że jest to pogwałcenie polityki firmy względem

aktów przemocy. Jak zaznaczył sąd apelacyjny Kalifornii w swojej decyzji z 2003 roku, podtrzymującej decyzję o zwolnieniu pracownika, który bronił się przed innym pracownikiem, pracodawca, który dał tym pracownikom do wyboru reakcję „walcz albo uciekaj” w obliczu przemocy w miejscu pracy, sam może być oskarżony o pogwałcenie polityki państwa dotyczącej przeciwdziałania przemocy<sup>3</sup>.

Jeżeli kiedykolwiek ktoś Ci groził lub znajdujesz się w sytuacji, która potencjalnie może wiązać się z przemocą, możesz wykonać kilka kroków, by uspokoić atmosferę:

- Wprowadzaj spokojną atmosferę. Poruszaj się i mów powoli, spokojnie i z pewnością siebie. Spróbuj słuchać aktywnie i empatycznie.
- Zachęć drugą osobę, by mówiła, i słuchaj cierpliwie. Okaż jej, że interesujesz się tym, o czym mówi.
- Spróbuj okazać, powtarzając jej słowa, to, że szanujesz jej uczucia. Okaż, że dostrzegasz, iż jest wyprowadzona z równowagi i że cierpi.
- Usiądź albo stań, przyjmując postawę wyrażającą odprężenie, ale też pełne skupienie uwagi. Powinieneś spróbować przyjąć pozycję pod kątem prostym do tej osoby, zamiast naprzeciwko niej.
- Zajmij taką pozycję, by rozgniewany pracownik nie blokował Ci dostępu do wyjścia.
- Poproś o małe, konkretne ustępstwa, takie jak na przykład przeniesienie się w bardziej spokojne miejsce. To może pomóc Ci myśleć i pomóc pracownikowi dostrzec w Tobie osobę, z którą może współpracować nad rozwiązaniem swoich problemów.

---

<sup>3</sup> Sytuacja w Polsce ma się podobnie por. art. 220 Kodeksu karnego oraz Dział trzynasty Kodeksu pracy. Przepisy te przewidują kary dla osób, które nie wywiązują się ze spoczywających na nich obowiązków w zakresie zapewnienia bezpiecznych warunków pracy — *przyp. tłum.*

- Spróbuj ustalić elementarne zasady, jeżeli dane zachowanie nie zmienia się. Opisz, co się stanie, jeżeli pracownik zachowa się w jakiś gwałtowny sposób.
- Użyj taktyki odwrócenia, która da tej osobie czas na uspokojenie się. Zaoferuj jej szklankę wody albo kawę.
- Uspokajaj i podkreśl to, że pracownik ma inne możliwości wyboru. Zaoferuj swoją pomoc w napisaniu listu lub przeprowadzeniu rozmowy telefonicznej z osobą, z którą wszedł w konflikt. Dziel problemy na mniejsze, z którymi łatwiej sobie poradzić.
- Jeżeli pracownik krytykuje Ciebie, spróbuj nie przyjmować postawy obronnej. Przyjmij każdą informację zwrotną, jaką on Ci przekazuje. Jeżeli może być jakieś uzasadnienie jego skarg, użyj oświadczeń w rodzaju: „Możesz mieć rację” albo „Nie powinienem być tego robić”. Jeżeli krytyka wydaje się całkowicie chybiona, zadaj kilka pytań, abyś mógł uzyskać więcej informacji na temat stanowiska pracownika.
- W czasie rozmowy z pracownikiem szanuj jego przestrzeń osobistą. Nie wykonuj żadnych gwałtownych ruchów ani nie przekraczaj jego granic.
- Nie sprawiaj wrażenia apatycznego, nie pomniejszaj wszystkich obaw pracownika, nie okazuj chłodnej rezerwy i nie bądź protekcyjny, mówiąc na przykład: „Cóż, takie są zasady”, ani nie uchylaj się przed odpowiedzią. Nie odrzucaj wszystkich jego żądań od samego początku. Zamiast tego wciąż proś o więcej informacji, zadawaj dodatkowe pytania i pozwól mu nadal mówić.
- Zwróć uwagę na swoją postawę. Jeżeli przyjmujesz postawę wyzywającą, taką jak stanie bezpośrednio naprzeciw drugiej osoby, wysunięcie bioder w przód, krzyżowanie ramion, możesz wydawać się zagrożeniem dla tej już rozemocjonowanej osoby. Powinieneś unikać jakiegokolwiek fizycznego kontaktu, wskazywania palcem czy uporczywego wpatrywania się w drugą osobę.
- Uważaj, by nie wykonywać żadnych gwałtownych ruchów, które mogłyby być uznane za sygnał zagrożenia. Zwróć uwagę na tom, głośność i tempo mówienia.

- Nie próbuj prowokować, odgrażać się lub podpuszczać drugiej osoby. Nie ponizaj jej ani nie staraj się udowodnić, że jest głupia.
- W końcu jak najszybciej wezwij ochronę lub policję.

## **Alkohol i narkotyki w pracy**

Większość miejsc pracy ma określoną politykę sprzeciwiającą się zazywaniu alkoholu<sup>4</sup> i narkotyków w pracy i masz wszelkie prawo, by to egzekwować, co też powinieneś robić. Wkraczasz w mroczną strefę, jeśli ktoś w pracy wydaje się być pod wpływem alkoholu lub narkotyków, a ty musisz na to zareagować.

### ***Picie po pracy***

W wielu miejscach pracy w USA zdarzają się takie sytuacje, które zachęcają do picia. Firmy z Doliny Krzemowej organizują piątkowe popołudnia przy piwie, firmy prawnicze miewają w swoich siedzibach bary lub pijalnie win. Na terenie budowy szef i jego pracownicy mogą odwiedzać miejscowy bar albo nawet po pracy razem pić, wałęsając się po okolicy. Od działów sprzedaży można oczekiwać, że w „odpowiedni” sposób ugoszczą klientów.

Wielu amerykańskich pracodawców uważa, że tego rodzaju picie przynosi zasadniczą korzyść, jeśli chodzi o efektywność, dzięki umożliwieniu pracownikom nawiązywania nieformalnych kontaktów. Problem w tym, że można za to pociągnąć kogoś do odpowiedzialności prawnej. Jeżeli firma gwarantuje darmowe drinki i pijani pracownicy się zranią, mogą żądać odszkodowania. Ponieważ drinki były darmowe, sąd może uznać, że odurzenie pracowników nie wynikało z ich własnej woli<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> W Polsce podstawą prawną w tym zakresie jest „Ustawa o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi” z 26 października 1982 r. wraz z późniejszymi zmianami — *przyj. tłum.*

<sup>5</sup> W Polsce prawo w tym zakresie jest bardzo restrykcyjne. Na pracodawcy ciąży obowiązek niedopuszczenia pijanego pracownika do miejsca pracy, tym bardziej do wykonywania przez niego jakichkolwiek czynności związanych

Twoja praca jako menedżera polega na zapewnieniu pracownikom bezpieczeństwa i zapobieżeniu wypadkom. Uważaj, aby nie namawiać nikogo do picia. Służ jako dobry wzór, kontrolując to, jak sam pijesz i jak piją Twoi pracownicy. Jeżeli pracownicy wydają się wyraźnie odurzeni alkoholem, nie powinieneś pozwolić, żeby pracowali albo kierowali pojazdem. Wezwij taksówkę, jeśli to konieczne.

### ***Kiedy pracownicy wydają się być pod wpływem alkoholu w pracy***

Po pierwsze, bądź bardzo ostrożny, osądzając powody czyjejkolwiek niezdolności do pracy. Wiele innych rodzajów medycznych uwarunkowań, takich jak epilepsja albo cukrzyca, może przypominać efekty działania alkoholu lub narkotyków. Twoja praca jako menedżera ma skupić się na wynikach. Jeżeli dostrzegasz problemy z wynikami pracy, które Twoim zdaniem mogą wynikać z powodu nadużywania alkoholu lub narkotyków, poinformuj pracownika, jak źle wyglądają jego wyniki, wykorzystując techniki, jakie zostały zaprezentowane w poprzednich rozdziałach. Musisz bardzo uważać, oskarżając kogoś o znajdowanie się pod wpływem narkotyków i alkoholu, ponieważ mogłoby to zostać uznane za naruszenie prywatności.

Pracownicy mają prawo do zachowania swojego życia prywatnego w tajemnicy. Narkotyki i problemy z alkoholem, które są na tyle poważne, żeby wymagały opieki medycznej, mogą prowadzić do prośby o urlop lub orzeczenia o niezdolności do pracy, ale to osobny problem.

---

z pracą. Obowiązek trzeźwości ciąży na pracowniku nie tylko wówczas, gdy wykonuje on pracę w siedzibie zakładu pracy, lecz także wtedy, gdy przebywa w jakimkolwiek innym miejscu w czasie przeznaczonym na wykonywanie pracy. Nawet jeśli spożywanie alkoholu następuje po godzinach pracy, ale na terenie firmy, pracodawca powinien nakazać pijanemu pracownikowi opuszczenie terenu zakładu pracy — *przyp. tłum.*

*„Ciekawostka zza oceanu”*

Ustawy stanowe wykazują dużą rozbieżność w tej kwestii. Sąd Najwyższy Idaho uznał w 1991 roku, że firma była odpowiedzialna za śmierć pieszego zabitego przez pracownika, który wypił za dużo na przyjęciu firmowym. Inny człowiek pił alkohol podczas podróży służbowej, zemdlął na śniegu i musiano mu amputować palce z powodu odmrożenia. Sąd Najwyższy Wisconsin w decyzji z 2001 roku uznał, że miał on prawo do odszkodowania.

Kiedy widzisz kogoś zachowującego się w taki sposób, że mógłbyś podejrzewać go o znajdowanie się pod wpływem alkoholu lub narkotyków, określ, jak bardzo przeszkadza to tej osobie lub zespołowi w osiągnięciu oczekiwanych wyników. Jeśli nie wpływa to na wyniki, *zatrzymaj się!* Dlaczego zwracasz na to uwagę? Musisz mieć powód związany z biznesem, by to zrobić.

Jeśli zdecydujesz się zainterweniować, oto kilka przykładów tego, co możesz powiedzieć:

<b>Komunikacja z pracownikiem — czego nie należy mówić</b>	<b>Komunikacja z pracownikiem — co należy mówić</b>
<i>Pijesz za dużo.</i>	<i>Pięć razy w tym miesiącu się spóźniłeś i podczas obiadu z klientem mówiłeś niewyraźnie.</i>
<i>Byłeś pijany na przyjęciu.</i>	<i>Zdjąłeś swoje ubranie i tańczyłeś na stole.</i>
<i>Jesteś naćpany.</i>	<i>Zasnąłeś przy maszynie.</i>

Jak zwykle, musisz udokumentować konkretne zachowania i problemy z wynikami pracy. Następnie powinieneś użyć techniki „1-2-3-Start!”, by poprosić o zmianę zachowania. Jeżeli nie ulega ono poprawie, umieść pracownika w planie poprawy wyników pracy i zwolnij go, jeśli sytuacja się nie zmieni<sup>6</sup>.

## Testy narkotykowe

Wielu pracodawców chciałoby przeprowadzać obligatoryjny lub losowy test na obecność narkotyków, aby odciąć problemy pracowników od miejsca pracy, ale jest to specjalistyczny obszar, który wymaga rzeczywistej wiedzy<sup>7</sup>.

Istnieje sześć typów testów na obecność narkotyków: poprzedzający zatrudnienie pozwala przeprowadzić weryfikację kandydatów do pracy, „uzasadniający” — test przeprowadzany w odniesieniu do pracowników, co do których mamy uzasadnione podejrzenia, iż znajdują się pod wpływem narkotyków, test powypadkowy, regularne, planowe testy (zwykle część ogólnych, obowiązkowych badań zdrowotnych), niezapowiedziane losowe testy i testy powtórzeniowe, mające potwierdzić to, że pracownik utrzymuje trzeźwość po otrzymaniu pozytywnego wyniku.

W jednym z badań wykazano, że 69 procent firm z sektora prywatnego w Stanach Zjednoczonych przeprowadzało testy na obecność narkotyków, ale tylko 5 procent pracowników podeszło do tego pozytywnie. Nawet kiedy pracodawcy słusznie podejrzewali nadużycie narkotyków, mniej niż 15 procent pracowników pozytywnie odniosło się do testów.

---

<sup>6</sup> Do sytuacji spożywania alkoholu lub pracy w stanie nietrzeźwości odnosi się art. 108 *Kodeksu pracy* — *przyj. tłum.*

<sup>7</sup> W Polsce polityka państwa dotycząca przeciwdziałania narkomanii opiera się o „Ustawę o przeciwdziałaniu narkomanii” z dn. 29 lipca 2005 r. oraz o wytyczne Krajowego Programu Przeciwdziałania Narkomanii na lata 2006 – 2010 z dn. 27 czerwca 2006 r. Kwestie związane z przeprowadzaniem narkotestów nie zostały jak dotąd uregulowane prawnie — *przyj. tłum.*

“Musimy  
pogadać”

To nie oznacza, że nie możesz okazać współczucia, jeśli ktoś jest tak nieszczęśliwy, że wpadł w nałóg narkotykowy czy alkoholowy. Możesz bez obaw powiedzieć coś w stylu:

„Jeżeli jest coś związanego z pracą, co ma wpływ na twoje wyniki, proszę, poinformuj mnie o tym. Jeżeli w twoim życiu osobistym dzieje się coś, co wpływa na twoje wyniki, nie jest to moja sprawa, ale mamy program pomocowy dla pracowników, więc możesz skontaktować się z odpowiednią osobą”.

Następnie, oczywiście, jeżeli pracownik poda jakąś konkretną informację na temat problemu z narkotykami czy alkoholem, możesz okazać empatię i pomóc mu rozwiązać problem. Chcesz otworzyć te drzwi, ale nie przechodzić przez nie. Jeżeli nie jesteś osobą o profesjonalnym przygotowaniu medycznym, terapeutą albo zdrowiejącym alkoholikiem czy narkomanem, powinieneś unikać doradzania w tych kwestiach. Pozostań empatyczny, ale skup się na wynikach i egzekwuj określone granice i standardy wyników, jakich wymaga Twoje miejsce pracy. Chęć „uratowania” kogoś znajdującego się w tego typu sytuacji może być bardzo kusząca, ale nie zrobisz nic dobrego, jeśli będziesz sam próbował rozwiązać problem.

To sprawiło, że wielu adwokatów twierdziło, iż testy na obecność narkotyków to naruszenie prywatności i że dotyczą nazbyt szerokiego aspektu zdrowia fizycznego. Ten argument opierają oni na teorii, że test narkotykowy to inwazja w nasze ciała, bardzo osobistą strefę dla większości z nas. Niestety, analiza moczu nie tylko ujawnia nielegalne stosowanie narkotyków, ale też obecność wszystkich leków związanych np. z depresją, HIV, epilepsją, nadciśnieniem i innymi prywatnymi i delikatnymi medycznymi uwarunkowaniami. Jest to zasadniczo inwigilacja czyjegoś życia prywatnego.

Z powodu tych zastrzeżeń amerykański Sąd Najwyższy uznał, że pracodawcy muszą mieć niepodważalny powód do przeprowadzenia testu narkotykowego. Istotne przyczyny to między innymi problemy

bezpieczeństwa pracy, takie jak utrzymanie prawo do przeprowadzenia testu w następstwie wypadku związanego z pracą. Sąd Najwyższy ograniczył dostępność testów narkotykowych w odniesieniu do bieżących pracowników, ponieważ testy są zbyt rozbudowane i mogą dawać wiele fałszywych wyników, powyżej 1 – 2 procent. Może to się wydawać niewielką ilością, ale biorąc pod uwagę to, że rokrocznie zostaje przetestowanych 10 milionów pracowników, setki tysięcy są fałszywie oskarżone o stosowanie narkotyków w oparciu o wadliwe testy. Niektórzy eksperci uważają, że poziom fałszywych wyników sięga aż 62 procent.

Mimo tych problemów Sąd Najwyższy uznał zasadność przeprowadzania testów w takich branżach, gdzie chodzi o zdrowie i bezpieczeństwo dotyczy na przykład państwowej służby celnej, personelu linii lotniczych, służby więziennej, pracowników transportu, pracowników zakładów produkujących broń chemiczną, cywilnych pracowników armii, policji, pracowników elektrowni jądrowych i pracowników stacji uzdatniania wody.

A jeśli uważasz, że masz uzasadnione podejrzenie, iż pracownicy narkotyzują się w pracy? Sprawa z sądu apelacyjnego w Kalifornii w 1997 roku to stanowiący ostrzeżenie przykład tego typu sytuacji. Senior menedżer zobaczył kierowniczkę biura siedzącą z łokciami na kolanach i wpatrzoną w ziemię. Nie poruszyła się i nie odpowiedziała, kiedy zapytał ją, co się stało. Wezwał pracownika działu HR i powiedział, że wydaje mu się, że ona ma „kobiece problemy”<sup>8</sup>.

Kierownik działu HR przyszedł i zauważył, że sekretarka „mówi niewyraźnie, zachowuje się jak w letargu, chwije się, jej spojrzenie

---

<sup>8</sup> W Polsce, podobnie jak przy podejrzeniu o spożycie alkoholu, pracodawca może poprosić pracownika o poddanie się testom. Jeżeli pracownik odmawia pracodawca może podjąć kroki prawne (kara, zwolnienie) na podstawie dostępnych dowodów jakimi mogą być zeznania/oświadczenia pracowników lub innych osób (policjant/lekarz pogotowia/klient) opisujące zachowanie i stan osoby co do której mamy podejrzenie, że przyjęła środki odurzające — *przyjp. tłum.*

nie jest skierowane na rozmówcę, jest bardzo skupiona i bardzo zamyślona”. W oparciu o te obserwacje sekretarce kazano wykonać test narkotykowy, a kiedy odmówiła, została zwolniona.

Kiedy wniosła skargę, zarówno menedżer, jak i kierownik HR przyznali w sądzie, że nie mieli żadnego przygotowania do identyfikowania nadużycia narkotyków. Co zdumiewające, firma pozwoliła, żeby sekretarka sama pojechała wykonać testy, a następnie sama pojechała do domu — 100 km! Sąd uznał, że te fakty wskazywały, iż kierownictwo nie wierzyło w to, iż naprawdę jest osłabiona.

Ponieważ cała dziedzina testów narkotykowych przypomina ruchomy cel, powinieneś poszukać porady radcy prawnego, który orientuje się w prawie i zwyczajach obowiązujących w Twoim otoczeniu i branży, zanim się na nie zdecydujesz.

### ***Alternatywy dla tradycyjnych testów narkotykowych***

Istnieją inne, mniej inwazyjne sposoby, aby sprawdzić obecność narkotyków. Performance Factors, na przykład, stworzył testy, które mierzą czas reakcji, ostrość widzenia i inne związane z pracą aspekty. Taki test nie jest inwazyjny, jeśli chodzi o czyjeś ciało czy prywatność. Pozwala zbadać to, czy ludzie są rzeczywiście osłabieni, zanim spotka ich jakiś wypadek, i może być wykorzystywany w programie poprawy wyników w odniesieniu do problemów z brakiem snu, depresją czy służyć do zidentyfikowania osób na kacu.

W wielu przypadkach, w formie gry wideo, ten test jest używany przez firmy transportowe i przemysłu ciężkiego, aby sprawdzić kondycję fizyczną pracowników na początku każdego dnia roboczego.

### **Najważniejsze wytyczne w kwestii alkoholu i narkotyków**

Co jest najważniejsze, jeśli chodzi o Twoje możliwości działania, gdy podejrzewasz, że pracownicy zażywają narkotyki albo piją alkohol w miejscu pracy? Po pierwsze, użyj obiektywnych, sprawdzalnych faktów, by udowodnić, że ma to wpływ na ich pracę. Dokumentuj

to, że się spóźniają, zasypiają na stanowisku pracy, przeszkadzają innym albo mówią bełkotliwie. Dokumentuj wahania nastroju i agresywne albo emocjonalne wybuchy. Zaczynj od doradzania i dyscyplinowania, tak jak postąpiłbyś w stosunku do każdego, kto nie osiąga spodziewanych wyników.

Nawet jeżeli masz do swojej dyspozycji zgodny z prawem program przeprowadzania testów narkotykowych, wciąż musisz dokumentować słabe wyniki w pracy, by usprawiedliwić swoje uzasadnione podejrzenie, że pracownik powinien przeprowadzić test.

Pewien menedżer zaniedbał to. Zwolnił pracownika z powodu udokumentowanych słabych wyników, ale, niestety, zanim to zrobił, powiedział: „Nieoficjalnie powiem ci, że myślę, iż jesteś narkomanem”. Jeżeli jesteś menedżerem, zawsze jesteś „na podsłuchu”. Pracownik mógł oskarżyć go o zniesławienie, naruszenie prywatności albo zadawanie emocjonalnego cierpienia. Nie pozwól złapać się w tę pułapkę.

## Przykładowy scenariusz

“Musimy  
pogadać”

**STEFAN:** Edwardzie, muszę porozmawiać z tobą na temat wczorajszego wieczoru.

**EDWARD:** Wiem, nie powinienem był krzyczeć na Władysława.

**STEFAN:** To było coś więcej niż krzyk, praktycznie wisiłeś nad nim, on się cofał i wyglądał na przestraszonego. (Opisuje zachowanie, nie wnioski).

**EDWARD:** No cóż, to świr!

**STEFAN:** To klient. A poza tym, to było przyjęcie w naszym biurze i powinieneś zachować się z godnością i okazać dobre manieri. Musisz przestać tak się zachowywać. (Mówi, jakie zachowanie powinno się pojawić). Jeszcze jedno, przyszedłeś do biura w południe. Nawet jeśli nie mamy tachometrów, powinieneś być obecny w większości ranków. Klienci oczekują tego i kontrahenci cię szukali.

**EDWARD:** Przepraszam, po prostu byłem naprawdę zmęczony. Pracuję lepiej wieczorem.

**STEFAN:** Słuchaj, martwię się o ciebie. Jeżeli jest coś, jeśli chodzi o pracę, co wpływa na twoją wydajność, proszę, powiedz mi o tym. Jeżeli coś w twoim życiu osobistym wpływa na twoją wydajność, to nie jest moja sprawa, ale mamy doradcę, który może ci pomóc. (Zadaje odpowiednie pytania).

**EDWARD:** Tak, wiem. Myślałem o skontaktowaniu się z nim. Prawda jest taka, że miałem za dużo stresów i wiem, że za dużo piłem.

**STEFAN:** Cóż, możesz otrzymać pomoc. Cenimy twoją pracę i chcemy, żebyś odnosił sukcesy, ale musisz zmienić swoje zachowanie.

**EDWARD:** Rozumiem.

<b>Komunikacja z pracownikiem — czego nie należy robić</b>	<b>Komunikacja z pracownikiem — co należy robić</b>
<i>Robić komentarzy na temat picia lub zażywania narkotyków.</i>	<i>Skupić się na wynikach i zachowaniu.</i>
<i>Ignorować zagrożenie.</i>	<i>Oszacować zagrożenie i egzekwować swoją politykę.</i>
<i>Bezpodstawnie przeprowadzać test na obecność narkotyków.</i>	<i>Poprosić o opinię eksperta.</i>