

NIE BÓJ SIĘ WYZWAŃ!

POCZĄTKUJĄCY  
MENEDŻER



WYDANIE VII

LOREN B. BELKER  
JIM MCCORMICK  
GARY S. TOPCHIK

onepress  
EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: The First-Time Manager, 7th Edition

Tłumaczenie: Joanna Sugiero na podstawie książki „Początkujący menedżer. Wydanie V”  
w tłumaczeniu Tomasza Misiorka

ISBN: 978-83-283-4488-4

© 2018 Loren B. Belker, Jim McCormick, and Gary S. Topchik

All rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopy, recording, scanning, or other — except for brief quotations in critical reviews or articles, without the prior written permission of the publisher.

This edition published in arrangement with AMACOM, a division of American Management Association, New York.

Polish edition copyright © 2019 by Helion SA  
All rights reserved.

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/pocme7>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

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

Printed in Poland.

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

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

# SPIS TREŚCI

Przedmowa do siódmego wydania	9
Podziękowania	10
Wstęp	11

## CZĘŚĆ I

### **A WIĘC ZAMIERZASZ ZARZĄDZAĆ LUDŹMI 13**

---

1. Droga do zarządzania	15
2. Pierwsze kroki	19
3. Budowanie zaufania i pewności siebie	29
4. Okazywanie uznania	33
5. Aktywne słuchanie	37
6. Zadania nowego menedżera i pułapki, których powinien unikać	43
7. Postępowanie z przełożonymi	47
8. Wybór stylu zarządzania	55

## CZĘŚĆ II

### **ZMAGANIA Z NOWYMI OBOWIĄZKAMI 59**

---

9. Budowanie dynamiki zespołu	63
10. Zarządzanie kontra przywództwo	69
11. Postępowanie z trudnymi pracownikami	71
12. Rekrutacja	77
13. Szkolenie członków zespołu	89
14. Zarządzanie zmianą	95

15. Dyscyplinowanie pracownika	99
16. O Boże! Nie mogę nikogo zwolnić!	109
17. Świadomość obowiązującego prawa	119

### **CZĘŚĆ III**

#### **PRACA Z LUDŹMI, BUDOWANIE RELACJI I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM 127**

---

18. Żadnych sekretów	129
19. Dział zarządzania zasobami ludzkimi	133
20. Lojalność	137
21. Motywowanie	139
22. Gotowość do podejmowania ryzyka	147
23. Zachęcanie do inicjatywy i innowacji	155
24. Doskonalenie procesów	161
25. Różnice pokoleniowe	167
26. Zarządzanie podwładnymi pracującymi zdalnie	173
27. Media społecznościowe w miejscu pracy	177

### **CZĘŚĆ IV**

#### **OPISY STANOWISK, OCENY OKRESOWE I WYSOKOŚĆ WYNAGRODZENIA 177**

---

28. Sporządzanie opisów stanowisk	181
29. Oceny okresowe	185
30. Ustalanie wynagrodzeń	197

### **CZĘŚĆ V**

#### **ROZWÓJ I SAMODOSKONALENIE 205**

---

31. Inteligencja emocjonalna	207
32. Budowanie pozytywnego obrazu samego siebie	211
33. Zarządzanie czasem	227
34. Słowo pisane	235
35. Poczta pantoflowa	239
36. Delegowanie obowiązków	241
37. Poczucie humoru	247

38. Organizowanie i prowadzenie zebrań	251
39. Na mównicy	261
40. Mowa ciała	267

**CZĘŚĆ VI**  
**CZŁOWIEK SPEŁNIONY 269**

---

41. Pokonać stres	271
42. Równowaga życiowa	275
43. To jest klasa...	279

---

Podsumowanie	281
--------------	-----



## PIERWSZE KROKI

PIERWSZY TYDZIEŃ W ROLI menedżera będzie, najdelikatniej mówiąc, niezwykle. Jeśli jesteś obserwatorem ludzkich zachowań, dostrzeżesz kilka zaskakujących zjawisk.

### AKLIMATYZACJA

---

Nie oszukuj się, że wszyscy są zadowoleni z Twojego awansu. Niektórzy współpracownicy w głębi serca *czują*, że to oni powinni znaleźć się na Twoim miejscu. Mogą zazdrościć Ci nowego stanowiska i skrycie, acz gorąco, życzyć Ci spektakularnej porażki.

Potakiwacze natychmiast włączą Cię do swoich rozgrywek. Staniesz się ich biletem do sukcesu. Ich cele same w sobie nie są złe, ale sposób postępowania pozostawia wiele do życzenia.

Niektórzy współpracownicy szybko poddadzą Cię próbie. Mogą zadawać pytania tylko po to, by sprawdzić, czy znasz odpowiedzi. Jeśli nie znasz, zechcą się przekonać, czy przyznasz się do niewiedzy, czy też — by wybrnąć z niezręcznej sytuacji — zastosujesz błąd. Może się zdarzyć, że zadadzą pytania, na które nie możesz znać poprawnej odpowiedzi, tylko po to, żeby czerpać przyjemność z Twojej konsternacji.

Większość pracowników (najlepiej, gdy będzie to znaczna większość) przyjmie postawę wyczekującą. Pozostaną obojętni, dopóki nie zobaczą, jak sobie radzisz. Takie podejście jest zdrowe i masz prawo go oczekiwać.

Początkowo będziesz porównywany z poprzednikiem. Jeśli osiągał słabe wyniki, Twoje dokonania wypadną znakomicie, nawet gdy obiektywnie radzisz sobie przeciętnie. Jeśli zastąpiłeś świetnego zwierzchnika, będzie Ci trudniej. Zanim jednak uznasz, że w takim razie lepiej zająć miejsce po słabym menedżerze, weź pod uwagę liczbę odziedziczonych po nim palących problemów, dzięki którym zresztą

zwolniło się stanowisko. Załatwienie wszystkich zaległych spraw nie będzie łatwe, ale przyniesie Ci dużo satysfakcji. Jeżeli Twój poprzednik osiągał wspaniałe wyniki, prawdopodobnie dostał awans i dlatego zwolnił posadę. Tak czy siak, masz przed sobą wielkie zadanie.

Przede wszystkim bądź cierpliwy i powstrzymaj się od natychmiastowego wprowadzania zmian w sposobie działania (w niektórych sytuacjach kierownictwo może jednak wymagać takich posunięć ze względu na powagę sytuacji). Pamiętaj, że dla większości ludzi zmiana oznacza zagrożenie, dlatego stawiają jej opór, świadomie lub też nie. Nagłe zmiany często budzą w nich strach, a taka reakcja będzie działać przeciwko Tobie i nie pomoże Ci wywierać pozytywnego wpływu na otoczenie.

Jeśli musisz przeprowadzić jakieś zmiany, czy to od razu po objęciu stanowiska, czy nieco później, postaraj się jak najlepiej wyjaśnić swoim ludziom, co planujesz zmienić i dlaczego. Mimo że zmiana może być przerażająca dla niektórych osób, życie w niepewności jest jeszcze bardziej męczące. Oczywiście nie musisz ujawniać im wszystkich szczegółów. Twoim zadaniem jako menedżera jest dokonanie oceny, które informacje możesz udostępnić pracownikom, a które powinieneś zachować dla siebie. Pamiętaj jednak, że im bardziej będziesz wobec nich otwarty, tym bardziej pomożesz im pokonać opór przed zmianą, który jest typowy dla ludzkiej natury.

We wszystkich sytuacjach — szczególnie, gdy wprowadzasz jakieś zmiany — odpowiadaj na pytania najszczerzej jak potrafisz. Jeżeli nigdy wcześniej nie pracowałeś na danym stanowisku, nie bój się powiedzieć „nie wiem”. Twoi pracownicy nie oczekują od Ciebie, że będziesz ich alfą i omegą. Będą poddawać Cię różnym próbom, żeby przekonać się, czy mogą Ci zaufać. Jeśli nie znasz odpowiedzi na jakieś pytanie, nie udawaj, że jest inaczej. To zawsze jest zły pomysł, który prawdopodobnie będzie kosztować Cię utratę wiarygodności i zaufania.

Jeśli z miejsca zaczniesz wszystko zmieniać, napotkasz opór. Nie tylko wzbudzisz tym niepokój członków zespołu, ale również doprowadzisz do tego, że Twoje działanie zostanie uznane za przejaw arogancji i policzek dla poprzednika. Wielu młodych, niedoświadczonych menedżerów utrudnia sobie życie, zakładając, że muszą od razu korzystać z pełni władzy. W pierwszych chwilach słowem kluczem powinna być *powściągliwość*. Nigdy nie zapominaj o tym, że to Ty jesteś oceniany przez podwładnych, nie oni przez Ciebie.

W tym momencie warto powiedzieć co nieco na temat właściwego podejścia. Nowi menedżerowie zazwyczaj nie mają problemów z komunikacją z przełożonymi, ale komunikacja z podwładnymi wychodzi im znacznie gorzej. A przecież podwładni mają większy wpływ na Twoją przyszłość niż Twój przełożony. Będziesz oceniany za wyniki całego zespołu, dlatego ludzie, którzy dla Ciebie pracują, są najważniejsi. Wierz albo nie, z punktu widzenia Twojej przyszłości są oni ważniejsi nawet niż



prezes firmy. Ta prawda zawsze wydawała się oczywista, a mimo to wielu nowych menedżerów poświęca mnóstwo czasu na pielęgnowanie stosunków z przełożonymi, a sprawę kontaktów z ludźmi, od których naprawdę zależy ich przyszłość, traktuje po macoszemu.

## KORZYSTANIE Z WŁADZY

---

Korzystanie ze świeżo nabytej władzy to dziedzina, w której błędy popełnia większość nowicjuszy. Dotyczy to zwłaszcza menedżerów, którzy rzućeni na głęboką wodę muszą samodzielnie zmagać się z problemami. Ich działania są oparte na błędnym przekonaniu, że skoro dostali władzę, muszą zacząć jej używać — najlepiej w taki sposób, żeby wszyscy przekonali się, jacy są ważni. Możliwe, że to jest największy błąd, jaki popełniają niedoświadczeni menedżerowie.

Postrzegaj władzę związaną z nowym stanowiskiem jak magazyn z zapasami. Im rzadziej będziesz sięgał do magazynu, tym więcej zapasów zostanie do czasu, gdy *naprawdę* będziesz ich potrzebował.

Świeżo upieczony menedżer, który zaczyna zachowywać się jak pan szef, sypie naokoło rozkazami i wydaje rozliczne dyrektywy, jest w dużym błędzie. Choć do jego uszu może nic nie docierać, za plecami regularnie słychać komentarze w rodzaju: „Woda sodowa uderzyła mu do głowy”, „Upił się władzą”, „Zadiera nosa tak wysoko, że zaraz się potknie”. Naprawdę nie potrzebujesz takich problemów.

Inaczej mówiąc, władza jest tym skuteczniejsza, im rzadziej jest wykorzystywana. Przydaje się jedynie w momencie prawdziwej próby. Ludzie, którym przewodzisz, wiedzą, że jesteś menedżerem. Wiedzą, że każda Twoja prośba może zostać poparta autorytetem stanowiska. Przeważnie jednak nie ma takiej potrzeby.

W teorii dramatu funkcjonuje termin *niedopowiedzenie*. Najczęściej oznacza on, że słowa niewypowiedziane wprost są równie ważne jak te, które zostały powiedziane. Tak samo jest z wykorzystywaniem władzy. Polecenie wydane w formie prośby jest właśnie takim menedżerskim niedopowiedzeniem. Jeśli pracownik nie reaguje na prośbę w taki sposób, jak sobie tego życzysz, zawsze możesz ją powtórzyć w bardziej stanowczej formie lub odwołać się do władzy. Ale jeśli użyłeś pełni władzy, by polecenie zostało wykonane, a potem uświadomiłeś sobie, że posunąłeś się za daleko — mleko już się wylało. Trudno jest załagodzić problemy związane z nadużywaniem władzy. Niektórzy sądzą, że nie jest to w ogóle możliwe.

Krótko mówiąc, nie zakładaj z góry, że musisz wykorzystywać władzę związaną ze stanowiskiem. Jeśli negatywny wizerunek raz przyłgnie do Ciebie, już się go nie pozbędziesz.

## MENEDŻER Z LUDZKĄ TWARZĄ

---

W ciągu pierwszych 60 dni na nowym stanowisku kierowniczym powinieneś znaleźć czas na rozmowę w cztery oczy z każdą osobą, za którą jesteś odpowiedzialny. Nie zabieraj się do tego od razu. Daj swoim ludziom czas na to, by przyzwyczaili się do Twojej obecności. Jeżeli zaprosisz ich na rozmowę już w pierwszych dniach swojej pracy na nowym stanowisku, możesz ich spęszyc i onieśmielić. Zaprosz poszczególnych członków swojego zespołu do biura, na lunch albo na kawę gdzieś poza budynkiem firmy, żeby spokojnie z nimi porozmawiać o wszystkim, co jest dla nich ważne. Sam nie mów więcej, niż jest to konieczne. Celem pierwszej rozmowy jest jedynie otwarcie linii komunikacyjnych. Czy zauważyłeś może, że im więcej pozwalasz mówić drugiej stronie, tym lepiej jesteś oceniany jako rozmówca?

Choć sprawy prywatne pracowników są ważne, postaraj się ograniczyć rozmowę do tematów zawodowych. Czasami trudno jest wyznaczyć granicę, ponieważ problemy domowe mogą leżeć pracownikowi na sercu bardziej niż wszystko inne, ale za wszelką cenę unikaj sytuacji, kiedy dajesz pracownikowi rady w sprawach prywatnych. Fakt, że zostałeś szefem, nie czyni Cię specjalistą od problemów osobistych. Po prostu słuchaj podwładnych — zwykle tego potrzebują najbardziej.

Ani przez chwilę niech Ci się nie wydaje, że można to osiągnąć drogą e-mailową albo telefoniczną. To niemożliwe. Obie wspomniane metody komunikacji są nieakceptowalnymi zamiennikami rozmowy w cztery oczy. Żadna z nich nie pozwala na stworzenie więzi, którą chcesz zbudować. Jeżeli Twoi pracownicy pracują w innym miejscu niż Ty, możesz zacząć od wideokonferencji, jeśli nie masz możliwości porozmawiania z nimi osobiście w ciągu pierwszych sześćdziesięciu dni od zajęcia nowego stanowiska. Jeśli jednak wybierzesz to ostateczne rozwiązanie, koniecznie daj pracownikowi do zrozumienia, że dokończycie tę rozmowę osobiście, gdy tylko będzie to możliwe.

## POZNAWANIE PRACOWNIKÓW

---

Celem przeprowadzania rozmów z członkami zespołu jest otwarcie linii komunikacyjnych między Tobą a nimi. Ważne jest, abyś okazywał autentyczne zainteresowanie ich problemami i poznał ich plany zawodowe. Zadawaj pytania, które pozwolą im na wyrażenie swoich poglądów. Nie da się udawać szczerego zainteresowania. Rozmawiasz z pracownikami, ponieważ ich dobro jest dla Ciebie bardzo ważne. Takie poświęcanie uwagi jest korzystne dla obu stron. Jeśli możesz pomóc pracownikom w osiągnięciu celów, wzrośnie ich wydajność. Jeszcze ważniejsze jest to, żeby oni sami zobaczyli, że pracując dla Ciebie, pracują na sukces osobisty.

Poinformuj rozmówców, że zależy Ci na nich jako na osobach i że jesteś tu po to, by pomóc im w osiągnięciu zamierzonych celów. Daj im do zrozumienia, że zawsze będziesz starać się im pomagać, gdy będą mieli problemy w pracy. Stwórz strefę bezpieczeństwa, w której będą mogli się z Tobą kontaktować. Muszą odczuć, że zwracanie się do Ciebie z małymi trudnościami jest całkowicie naturalne. Rozmawianie o niewielkich zadrażnieniach może pomóc Ci uniknąć w przyszłości wielu poważnych kryzysów.

W ciągu pierwszych miesięcy odkryjesz, że Twoje kwalifikacje zawodowe nie są aż tak ważne, jak umiejętność postępowania z ludźmi. Większość problemów będzie miała charakter personalny. Przy założeniu, że nie jesteś odpowiedzialny za skomplikowane procesy techniczne, dobre relacje z pracownikami sprawią, że Twoje luki w specjalistycznej wiedzy nie będą stanowić problemu. Ale jeśli brakuje Ci umiejętności postępowania z ludźmi, liczyć się z poważnymi kłopotami, nawet jeśli pod względem zawodowym jesteś najbardziej kompetentną osobą w firmie.

## PRZYJACIELE WŚRÓD PODWŁADNYCH

---

Postępowanie z zaprzyjaźnionymi pracownikami, którzy nagle stali się podwładnymi, to naprawdę trudny problem. Nowi menedżerowie często pytają, czy powinni podtrzymywać przyjaźń z byłymi współpracownikami. Nie ma idealnego wyjścia z tej sytuacji.

Oczywistą sprawą jest, że nie powinieneś rezygnować z przyjaźni tylko dlatego, że dostałeś awans. Jednak równie oczywiste jest to, że nie chcesz, by prywatne kontakty zaszkodziły w pracy Tobie lub przyjacielom.

Błędem jest przyzwolenie na to, by przyjacielskie stosunki wpływały na przyjęte metody działania. Jeśli podwładny jest prawdziwym przyjacielem, zrozumie dylemat, przed jakim stanąłeś.

Musisz zadbać, by pracownicy, z którymi przyjaźniłeś się, zanim dostałeś awans, byli traktowani dokładnie tak samo, jak pozostali członkowie zespołu. Z jednej strony nie powinieneś ich faworyzować, a z drugiej — nie wolno Ci traktować ich gorzej, by udowodnić, że nikt nie ma u Ciebie przywilejów.

Choć całkowicie prawdziwe jest stwierdzenie, że nic nie stoi na przeszkodzie, byś przyjaźnił się z pracownikami, Wasza przyjaźń już nigdy nie będzie taka, jak niegdyś. Jako nowy menedżer musisz ustanowić wymagania obowiązujące wszystkich członków zespołu niezależnie od tego, czy są Twoimi przyjaciółmi, czy nie. Musisz stosować względem nich takie same standardy dotyczące zachowania, jakości pracy i zakresu odpowiedzialności. Nie zapominaj, że to, co według Ciebie wygląda jak przyjaźń, w oczach innych może uchodzić za faworyzowanie.

Istnieje pokusa, by z dawnego przyjaciela uczynić swoją prawą rękę. Nie powinieś jednak złośliwcom dawać okazji do szerzenia plotek o nepotyzmie. Jeśli potrzebujesz wsparcia kogoś zaufanego, lepiej zawrzyj sojusz z menedżerem zajmującym równorzędne stanowisko.

Możesz też rozważyć przeprowadzenie rozmowy z przyjacielem — byłym współpracownikiem — na temat przeniesienia go do innego działu. Bez względu na to, jak bardzo się starasz go nie faworyzować, istnieje możliwość, że robisz to mimo wszystko. W takiej sytuacji najlepiej będzie — i dla Ciebie, i dla Twojego znajomego — jeśli nie będzie Ci on podlegać. Zastanówcie się nad tym rozwiązaniem, jeśli Wasza przyjaźń jest dla Was ważna, a Twoja nowa funkcja w firmie może jej zagrażać.

## ZMIANA STRUKTURY FIRMY

---

Z czasem zaczniesz się zastanawiać, czy jesteś w stanie udoskonalić strukturę Twojej firmy. Nie zabieraj się do tego, dopóki dokładnie nie poznasz wszystkich członków swojego zespołu i zakresu odpowiedzialności każdego z nich. Restrukturyzacja jest zazwyczaj bardzo stresująca dla wszystkich osób, które obejmuje. Dlatego najlepiej jest przeprowadzać ją rzadko, ale dobrze. Zawsze możesz naprawić błąd w strukturze firmy, ale zadbaj o to, żeby tym błędem nie okazało się samo wprowadzenie zmian.

Obserwując relacje między poszczególnymi członkami zespołu, powinieneś zwrócić szczególną uwagę na to, ilu ludzi podlega Ci bezpośrednio. To oni określają Twój zakres kontroli. W ostatnich dziesięcioleciach technologia informacyjna umożliwiła firmom ograniczenie warstw przy jednoczesnym ich poszerzeniu. To *splaszczanie* struktury organizacyjnej ma wiele pozytywnych skutków. Dobrze przeprowadzona restrukturyzacja pozwala na skuteczniejszą komunikację i usprawnia proces podejmowania decyzji. Tak samo jak we wszystkim innym, konieczne jest tu zachowanie równowagi.

Mniej doświadczeni menedżerowie czasami popełniają błąd, tworząc zbyt duże grono swoich bezpośrednich podwładnych. Prawie wszyscy członkowie Twojego zespołu chcieliby bezpośrednio Ci podlegać. Wiedzą, że dzięki temu będą mieli lepszy wgląd w procesy podejmowania ostatecznych decyzji i poprawią swój status w firmie. Problem w tym, że Ty możesz skutecznie zarządzać tylko ograniczoną grupą ludzi. Gdy menedżer pozwala na to, aby grupa jego bezpośrednich podwładnych była zbyt duża, staje się dostępny dla wszystkich. Codziennie przed jego drzwiami stoi kolejka petentów, a jego skrzynka elektroniczna jest pełna wiadomości. W rezultacie może spędzać całe dni, odpowiadając na pytania swoich podwładnych i spełniając ich prośby. Rzadko udaje mu się załatwić wszystkie sprawy, dlatego z dnia na dzień ma coraz więcej zaległości i brakuje mu czasu na długoter-

minowe planowanie. Zbyt szerokie grono bezpośrednich podwładnych to gwarancja porażki.

Jaki zatem powinien być Twój zakres kontroli? Musisz wziąć pod uwagę kilka zmiennych. Jedną z nich jest fizyczne rozmieszczenie Twoich bezpośrednich podwładnych. Możesz nieco poszerzyć ich grono, jeśli wszyscy pracują w tym samym budynku co Ty. Możliwość rozmowy w cztery oczy ułatwi Wam komunikację. Inną ważną rzeczą jest poziom doświadczenia; podwładny, który odnosi sukcesy na swoim stanowisku, nie będzie zabierał zbyt wiele Twojego czasu. Z kolei nowy pracownik albo taki, który niedawno objął dane stanowisko lub dostał dodatkowy zakres obowiązków, prawdopodobnie będzie wymagał więcej Twojego czasu — przynajmniej na początku.

Oto zasada, której warto się trzymać — liczba Twoich bezpośrednich podwładnych powinna być taka, żebyś mógł spotkać się z każdym z nich raz w tygodniu. Mówiąc „spotkać się”, mam na myśli rozmowę w cztery oczy. Może to być także wideokonferencja, ale musi mieć charakter indywidualny, a nie grupowy. Biorąc pod uwagę szeroki zakres Twoich obowiązków, pięcioro bezpośrednich podwładnych wydaje się maksymalną liczbą. To oznacza jedno spotkanie dziennie z każdym z nich (jeśli jest to zgodne z Twoimi celami).

Uważaj jednak, żeby te spotkania nie wymknęły Ci się spod kontroli — bez nich nie będziesz w stanie skutecznie zarządzać ludźmi. Jeśli Twoi podwładni będą wiedzieć, że w danym dniu w tygodniu czeka ich rozmowa z Tobą, nie będą przychodzić do Ciebie z każdym problemem, tylko poczekają do spotkania. Omawianie spraw zawodowych przynosi lepsze efekty, gdy odbywa się w specjalnie wyznaczonym czasie, a nie wtedy, gdy mijacie się na korytarzu, wymieniacie SMS-y lub e-maile czy prowadzicie szybką rozmowę telefoniczną.

Jeśli Twoi pracownicy nie mogą liczyć na regularne spotkania z Tobą, będą częściej zwracać się do Ciebie z rzeczami, które ich zdaniem wymagają Twojej uwagi. Niesie to ze sobą dwa negatywne skutki — dużo nieplanowanych kontaktów, które nie sprzyjają przemyślanym decyzjom, oraz więcej spraw na Twojej głowie, z których część z powodzeniem mogłaby zostać załatwiona bez Twojego udziału. Jeżeli uda Ci się przestrzegać zasady cotygodniowych spotkań z każdym z bezpośrednich podwładnych, w końcu nauczą się, żeby czekać do tych spotkań z większością spraw, które chcą z Tobą omówić. Zdziwisz się, jak wiele problemów są w stanie rozwiązać sami, zamiast przychodzić z nimi do Ciebie.

## PANOWANIE NAD NASTROJAMI

---

Podwładni są bardzo wyczuleni na humory szefa, zwłaszcza jeśli ma on tendencję do silnych wahań nastrojów. Dojrzały menedżer nie może sobie pozwolić na dzikie napady złości, a dojrzałość w tym wypadku nie ma nic wspólnego z wiekiem.

Okazywanie od czasu do czasu niezadowolenia może być skuteczne, o ile jest szczerze i nie służy do manipulowania pracownikami.

Wszyscy od czasu do czasu poddajemy się nastrojom wywołanym przez problemy, które dręczą nas w życiu osobistym. Wiele książek o zarządzaniu nakazuje, żeby problemy zostawić za drzwiami lub w domu i nie przynosić ich do biura. Są to naiwne rady. Niewielu ludzi potrafi kompletnie zapomnieć o kłopotach i bez reszty oddać się pracy.

Niewątpliwie jednak jesteś w stanie zminimalizować wpływ zmartwień natury osobistej na wykonywane zadania. Najpierw musisz jednak przyznać, że coś Cię dręczy i że może to wpłynąć na Twoją zdolność umiejętnej współpracy z ludźmi. Jeśli potrafisz to osiągnąć, zapewne unikniesz obarczania innych swoimi kłopotami. Jeśli gnębi Cię osobisty problem, a musisz załatwić z pracownikiem krytyczną sprawę, nie ma nic złego w wyznaniu: „Słuchaj, dzisiaj naprawdę nie jestem w najlepszym nastroju. Jeśli wydaje ci się, że jestem podminowany, to mam nadzieję, że mi to wybaczysz”. Podwładni na ogół doceniają taką szczerłość. Dużo lepiej jest powiedzieć wprost, że masz inne sprawy na głowie, niż ryzykować, że któryś z członków Twojego zespołu dojdzie do wniosku, iż to on jest przyczyną Twojego wzburzenia albo nagłego zdystansowania.

Ani przez chwilę nie myśl, że inni nie potrafią ocenić Twojego samopoczucia. Przeżywając gwałtowne zmiany nastrojów, stajesz się mniej efektywny. Co więcej, podwładni nauczą się rozpoznawać, kiedy mogą spodziewać się kolejnego napadu złości, i w konsekwencji zaczną Cię unikać. Poczekają, aż wróci Ci dobry humor.

## PANOWANIE NAD EMOCJAMI

---

Powinieneś ciężko pracować nad umiejętnością zachowania spokoju. Uważaj jednak, by nie zapracować na opinię człowieka, którego nic nigdy nie porusza. Jeśli pracownicy dostrzegą, że skrzętnie skrywasz uczucia i nie dajesz poznać po sobie, że odczuwasz wielką radość, wielki smutek czy też wielkie cokolwiek — nigdy nie będą się z Tobą identyfikować.

Inną sprawą jest zachowanie równowagi. Naprawdę nie możesz pozwolić, aby kiedykolwiek coś nią zachwiało. Jeśli w trudnych sytuacjach potrafisz zachować spokój, prawdopodobnie zachowasz też trzeźwość myślenia, gdy przyjdzie Ci się zmierzyć z poważnymi problemami. Oczywiście powinieneś czasem okazywać emocje — nie tracąc przy tym spokoju — inaczej pracownicy pomyślą, że jesteś robotem, który przypadkiem został ich menedżerem.

Na ludziach, którymi zarządzasz, musi Ci przede wszystkim zależeć. Nie oznacza to, że powinieneś traktować ich jak misjonarz lub wolontariusz, ale jeśli dobrze się czujesz w ich towarzystwie i szanujesz ich uczucia, wykonasz swoją pracę o wiele lepiej niż nadzorca, który myśli przede wszystkim o realizacji zadań.

To w rzeczy samej jest jeden z problemów, które firmy same sobie stwarzają, zakładając z góry, że na stanowisko menedżera powinien zostać awansowany najlepszy pracownik działu. Być może jest on najlepszy właśnie dlatego, że koncentruje się wyłącznie na zadaniach. Nawet jeśli zostanie awansowany na stanowisko, na którym zarządza pracą innych, nie wyzbędzie się automatycznie starych nawyków i nie zacznie nagle stawiać ludzi na pierwszym miejscu.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

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

GRUPA  
**Helion**

# Nie bój się wyzwań, przemyśl swoje działania i zawsze trzymaj klasę!

Uzyskanie upragnionego awansu na stanowisko menedżera jest o wiele prostsze niż sprostanie wymaganiom, jakie wiążą się z kierowaniem ludźmi. Dobrze zarządzany zespół zawsze osiąga lepsze wyniki niż człowiek działający w pojedynkę. Złe zarządzanie zespołem zaś jest szybką ścieżką do spektakularnej porażki. Wybór stylu kierowania ludźmi nie należy do łatwych, wymaga wiedzy, doświadczenia, sporego dystansu do siebie i... żelaznych nerwów. W świecie permanentnej zmiany zarządzanie pracą ludzi jest trudne i nie można tu wskazać jednego właściwego sposobu postępowania. Menedżer musi wciąż doskonalić swoje kwalifikacje kierownicze.

To siódme, zaktualizowane i uzupełnione wydanie klasycznego podręcznika dla kierowników – niezastąpionego kompendium dla początkujących i źródła inspiracji dla dojrzałych szefów. Książka jest napisana w przystępny i angażujący sposób, nie unika przy tym trudnych czy nieoczywistych aspektów zarządzania zespołem. Poruszono tu szerokie spektrum zagadnień, począwszy od budowania zaufania i pewności siebie, a skończywszy na zarządzaniu trudnymi pracownikami, motywowaniu i zarządzaniu ryzykiem. Wydanie siódme uzupełniono między innymi o zagadnienia związane z zarządzaniem pracą zdalną, wykorzystaniem mediów społecznościowych, praktycznymi stronami zarządzania ryzykiem czy zarządzaniem talentami. Bardzo ważną częścią książki są rozdziały poświęcone pracy nad własnym rozwojem i samodoskonaleniu.

## W tej książce znajdziesz między innymi:

- wybór stylu zarządzania
- zarządzanie relacjami z własnym przełożonym
- zarządzanie zmianą i postępowanie w trudnych sytuacjach
- motywowanie, ocenianie, wynagradzanie podwładnych
- menedżer jako człowiek spełniony

**Loren B. Belker** przez prawie 30 lat był dyrektorem dużej firmy ubezpieczeniowej w USA. Jest autorem poprzednich wydań tej książki.

**Jim McCormick** był dyrektorem operacyjnym jednego z największych biur architektonicznych w USA. Obecnie jest konsultantem. Mieszka w Estes Park w Kolorado.

**Gary S. Topchik** był partnerem zarządzającym spółki SilverStar Enterprises, firmy konsultingowej specjalizującej się w rozwoju zarządzania. Jest autorem kilku ważnych książek o zarządzaniu ludźmi.

**onepress**



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



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

**AMACOM**

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint.PL**



ISBN 978-83-283-4488-4



9 788328 344884

Cena: 49,00 zł