

## 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

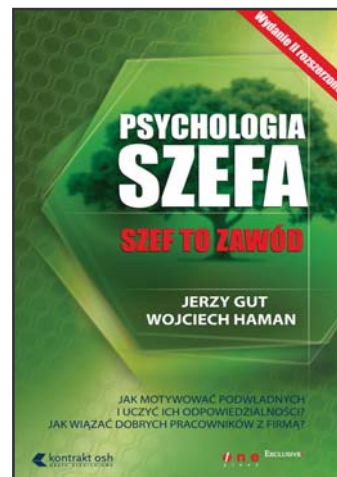

 Promocja

## Psychologia szefa. Wydanie II

Autor: Jerzy Gut, Wojciech Haman

ISBN: 978-83-246-1839-2

Format: A5, stron: 304



Ta książka nie jest teoretycznym gładzeniem, ani zbiorem pouczeń i przechwałek. Daje możliwość głębszej refleksji, ale jednocześnie pokazuje, jak można konkretnie działać, aby chronić specyficzne dla każdego szefa interesy i wartości. Psychologia szefa pomaga zrozumieć i zastosować zapomniane mechanizmy psychologiczne, ale z uwzględnieniem specyfiki polskich szefów i polskich podwładnych. Ta książka zawiera wiele konkretnych narzędzi, sposobów i bezpiecznych algorytmów działania, które pozwalają skutecznie i mądrze rozwiązywać najtrudniejsze sytuacje z podwładnymi.

Jeżeli uznasz, że szef to zawód – możesz doskonalić swoje umiejętności menedżerskie, niezależnie od wieku, branży i doświadczeń.

Drugie wydanie tej książki poszerzone jest o suplement, który odnosi się do aktualnego problemu większości szefów w Polsce: "Jak wiązać dobrego pracownika z firmą i budować jego prawdziwą lojalność?". Autorzy proponują rewolucyjne dla wielu decydentów pomysły i otwierają nową perspektywę w obszarze motywowania pracowników. A jeżeli to nie wystarczy – sprawdź, jak stanowczo można targować się z odchodzącym podwładnym.

Wojciech Haman i Jerzy Gut są autorami również dwóch innych książek: Docenić konflikt i Handlowanie to gra, które od połowy lat dziewięćdziesiątych są cenione i wykorzystywane przez praktyków negocjacji oraz polecane na wielu wyższych uczelniach. Książka Psychologia szefa. Szef to zawód została już sprzedana w nakładzie kilkudziesięciu tysięcy egzemplarzy i wciąż może być inspiracją dla menedżerów oraz źródłem użytecznych rozwiązań w pracy z podwładnymi.

*To polska ewangelia mądrego szefa. Bez naukowego zadęcia Gut z Hamanem odpowiadają, jak sobie radzić w roli szefa. Nie mądrzą się, piszą normalnym językiem. Ich recepty są często oczywiste. Ale im bardziej oczywiste, tym trudniej o nich pamiętać. Warto.*

**Stanisław Turnau**

Dyrektor Segmentu Prasa Codzienna i Internet. AGORA SA

# Spis treści

---

<b>1. Szef to trudny zawód .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Exposé szefa .....</b>	<b>15</b>
Jak wygłosić exposé? .....	26
Intencje szefa dotyczące jego exposé .....	26
Minimalne granice szefa .....	28
Maksymalne preferencje szefa .....	30
Zakończenie exposé .....	31
Przykładowe exposé szefa .....	32
Uwagi i komentarze do szefowskiego exposé .....	34
<b>3. Karanie .....</b>	<b>37</b>
Sankcje i dolegliwości, których możesz użyć do karania podwładnych .....	42
Pułapki podczas karania. Dziecko — Rodzic — Dorosły .....	44
Algorytm karania .....	49
Cel spotkania i ludzka twarz szefa .....	51
Co podwładny zrobił? .....	51
Na jakie koszty i konsekwencje pracownik naraził szefa? .....	52
Jaką granicę z exposé naruszył podwładny? .....	52
Wyznaczenie kary lub innej dolegliwości .....	53
Dopuść karanego do głosu tylko jeden raz .....	54
Propozycja pomocy, aby podwładny w przyszłości nie popełniał podobnych błędów .....	55
Zapowiedź bardziej surowej sankcji w sytuacji recydywy .....	56
Zalecenie naprawy błędu .....	56
Wyraźne zakończenie spotkania .....	57
Nasze uwagi do karania .....	58

<b>4. Nagradzanie .....</b>	<b>61</b>
Nagrody, czyli różne sposoby doceniania	
i wyróżniania pracowników .....	64
Nagrody-symbolle. Przynależność do elity .....	64
Docenianie bliskich osób dobrego pracownika .....	65
Nagrody dopasowane do potrzeb	
i zainteresowań pracownika .....	67
Nie bój się mówić: „Dziękuję. Doceniam.	
Jestem wdzięczny” .....	68
Kłopoty szefa podczas nagradzania .....	70
Algorytm rozmowy z docenianym podwładnym .....	73
Uwagi do nagradzania .....	76
<b>5. Trudne decyzje odpowiedzialnego szefa .....</b>	<b>79</b>
Jak przekazywać trudne decyzje? .....	83
Nazwanie celu spotkania .....	86
Ludzka twarz szefa .....	86
Jak dopasować ludzką twarz do osobowości szefa	
(Osobisty — Rzeczowy) .....	88
Decyzja przekazana w odpowiedzialnej formie .....	89
Krótkie, prawdziwe uzasadnienie decyzji .....	91
Obrona własnej decyzji — zdarta płyta .....	92
Zamknięcie spotkania dotyczącego decyzji szefa	
lub zaproszenie podwładnego do negocjacji	
nad sposobem wykonania decyzji .....	95
<b>6. Model negocjacji nastawionych na współpracę .....</b>	<b>97</b>
<b>7. Zestaw psychologicznych narzędzi szefa .....</b>	<b>109</b>
„Zdarta płyta” .....	111
Odślanianie intencji szefa .....	112
Informacja zwrotna .....	115
Pytania i parafrazy. Narzędzia skutecznego słuchania .....	118
Trudne pytania .....	118
Parafraza potrzeb .....	120
Sztuka odmawiania podwładnym, czyli szefowskie: „Nie” .....	124
Stawianie granic .....	126
Targowanie szefowskie.	
Sztuka ustępstw i dawania satysfakcji .....	128

<b>8. Zwalnianie pracowników .....</b>	<b>131</b>
Standard komunikowania decyzji o zwolnieniu .....	136
Ludzka twarz szefa, intencje, trudności i cel spotkania .....	136
Decyzja o zwolnieniu, z krótkim uzasadnieniem .....	137
Zdarta płyta, czyli ochrona decyzji .....	138
Negocjacje dotyczące sposobu rozstania .....	140
Targuj się, aby dać podwładnemu satysfakcję .....	143
<b>9. Refleksje o zwolnieniach w polskiej rzeczywistości .....</b>	<b>153</b>
<b>10. Od prośby do negocjacji .....</b>	<b>159</b>
<b>11. Refleksje o prośbie i odpowiedzialności .....</b>	<b>175</b>
<b>12. Jak radzić sobie z narzekaniem podwładnych? .....</b>	<b>185</b>
Od marudzenia do odpowiedzialności.	
Algorytm rozmowy z „narzekaczem” .....	192
Wysłuchanie osłabionego pracownika i odtruwanie go .....	192
Pomoc w nazwaniu problemu pracownikowi, który narzeka i marudzi. Zaproszenie do współpracy .....	196
Zgłuszanie zawziętego i niepoprawnego narzekacza, który zatruwa zespół .....	200
<b>13. Refleksje o pomaganiu i odpowiedzialności .....</b>	<b>203</b>
<b>14. Szef jako mediator .....</b>	<b>209</b>
Algorytm mediacji szefowskiej .....	218
<b>15. Refleksje na pożegnanie .....</b>	<b>221</b>
Samotność szefa .....	224
Motywowanie podwładnych .....	226
Wiedza i umiejętności szefa .....	230
<b>16. Nie mamy czego się wstydzic .....</b>	<b>233</b>

## SUPLEMENT/2008

Nowe sposoby motywowania podwładnych i wiązania najlepszych pracowników z firmą .....	239
<b>17. Jak wiązać dobrego pracownika z firmą, kiedy awans pionowy nie jest możliwy? .....</b>	<b>243</b>
Doskonalenie relacji szef — podwładni .....	248
Budowanie awansu poziomego .....	251
Pozycja coacha .....	251
Pozycja trenera .....	253
Pozycja specjalisty .....	255
Dbanie o rozwój osobisty pracownika .....	257
Akceptuj i nie przeszkadzaj .....	258
Jeżeli możesz, zainwestuj .....	259
Jeżeli wierzysz — inspiruj .....	260
<b>18. Jak rozmawiać i negocjować z odchodzącym pracownikiem, aby chronić interesy szefa i firmy? ....</b>	<b>265</b>
Próba zatrzymania dobrego pracownika .....	268
Jak rozstać się z dobrym pracownikiem, chroniąc interesy szefa i firmy? .....	274
<b>Zakończenie .....</b>	<b>281</b>
<b>Informacje o szkoleniach .....</b>	<b>285</b>

# 5

## *Trudne decyzje odpowiedzialnego szefa*

---

*Chroń swoje interesy, ale nie przegap okazji  
do motywowania podwładnych*



**Z**anim zostaliśmy szefami, przez kilkanaście lat zajmowaliśmy się rozwiązywaniem konfliktów, mediacjami i negocjacjami w duchu partnerstwa i współpracy. Napisałiliśmy nawet na ten temat naszą pierwszą książkę pt. *Doceńić konflikt*.

Rozwijając własne firmy i zatrudniając pracowników, zrozumieliśmy, że dotychczasowe umiejętności, jakkolwiek są bardzo użyteczne, to jednak nie wystarczają. Zdaliśmy sobie sprawę, że szef rzadko negocjuje z pozycji równorzędnej na przykład z kierownikiem innego działu. Na co dzień najczęściej przekazuje decyzje i polecenia służbowe swoim podwładnym, a także, choć rzadziej, prosi przełożonych o zaakceptowanie swoich różnych pomysłów i potrzeb.

Każdy z tych obszarów działania szefa, czyli przekazywanie decyzji, wyrażanie prośby do decydenta, negocjowanie z partnerem, wymaga specyficznych umiejętności i odmiennej logiki postępowania. Kłopot wielu szefów polega na tym, że mieszają konwencje i używają nieadekwatnych środków, które dezorientują podwładnych i utrudniają przełożonemu dalszą rozmowę. Na przykład, przekazując decyzję, zachowują się tak,



jakby prosili o przysługę. Z kolei prosząc, wywierają presję, są roszczeniowi i zachowują się jak agresorzy. W negocjacjach upierają się przy swoim stanowisku, zamykając się na kompromis, który jest przecież istotą porozumienia i dogadywania się.

Chcemy poświęcić dużo miejsca zasadom przekazywania trudnej decyzji, ponieważ jest to codzienny problem szefów i źródło ich wielu stresów.

## Jak przekazywać trudne decyzje?

Dla nas, byłych psychologów humanistycznych, bardzo trudne było stanowcze komunikowanie podwładnym decyzji, które budziły ich opór. Jeszcze trudniejsze było egzekwowanie wykonania poleceń służbowych i wyciąganie konsekwencji.

Czując swoją nieporadność w tych sprawach, postanowiliśmy stworzyć standard postępowania, który w większym stopniu chroniłby interesy nasze i naszych pracowników. Tak powstał pierwszy algorytm szefowski *Ośrodka Negocjacji Kontrakt* — algorytm trudnej decyzji.

Używamy go zawsze wtedy, kiedy boimy się reakcji podwładnego lub napotykamy na jego opór i niezadowolenie. Dotyczy to najczęściej przekazywania decyzji, takich jak dodatkowe obowiązki, zwiększone limity pracy, niewygodna delegacja i oczywiście najtrudniejsza sprawa — zwolnienie pracownika.

Podczas przekazywania trudnej decyzji czyhają na szefa różne pułapki. Pokażemy teraz kilka najbardziej typowych.

**Szef:** Panie Zenku, co słyhać? Jak się pracuje?

**Podwładny:** Panie kierowniku, dobrze, że pan pyta. Już nie wiem, w co ręce włożyć. Tyle jest roboty, że przydałby się chociaż jeden nowy pracownik.

**S:** Ma pan rację. Firma nas nie rozpieszcza. Ale mam dla pana przykrą wiadomość. Właśnie centrala dołożyła nam obowiązków i ktoś to będzie musiał zrobić.

**P:** Ci na górze to chyba powariowali. Może ten drugi dział to jeszcze da radę, bo my na pewno nie.

**S:** No niestety, padło na nas. A pan, panie Zenku, najlepiej się zna na tym zagadnieniu. Chyba pan będzie musiał to zrobić.

**P:** Szefie, przecież ja zawałę inne sprawy i w domu już chyba w ogóle nie będę bywał.

**S:** Niech pan nie przesadza. Wszyscy mamy ciężko. To nie ja wymyśliłem kapitalizm. A przy okazji może pan się sporo nauczyć i zwiększyć szansę na awans.

**P:** Panie kierowniku. Mnie nie zależy na awansie i to wszystko mnie nie przekonuje...

I tak dalej, i tak dalej.

My, korzystając z naszego algorytmu i kierując się filozofią budowania odpowiedzialności, rozegralibyśmy tę rozmowę w sposób następujący.

„**Szef:** Panie Zenku. Poprosiłem pana do siebie, żeby przekazać moją decyzję. Jest to dla mnie trudna sytuacja, bo wiem, że jest pan zapracowany. Wnikliwie rozważyłem wszystkie możliwości i podjąłem decyzję, że to pan w naszym zespole będzie wykonywał dodatkowe raporty zlecane przez centralę...

*(Nazwany cel spotkania, odstąpienie ludzkiej twarzy, decyzja przekazana jasno i odpowiedzialnie)*

**Podwładny:** *(wchodząc w słowo szefowi)* Ależ szefie. To przecież niemożliwe! Dlaczego właśnie ja? Przecież mam tyle pracy...

**S:** Proszę pana, ja jeszcze nie skończyłem. Proszę mi nie przerywać. Właśnie zamierzałem wyjaśnić najważniejszy powód mojej decyzji.

W moim interesie jest, aby centrala nie nękała mnie i moich ludzi niekończącymi się pytaniami. Chcę oszczędzić swój czas na zadania produkcyjne.

Pan daje mi największe gwarancje, że te raporty będą kompletne, bo ma pan najlepszy przegląd całości naszej pracy.

A teraz, słucham pana. Co chciał mi pan powiedzieć?

*(Postawienie granicy na przerywanie,  
prawdziwe uzasadnienie decyzji)*

**P:** Szefie, ale to przecież niesprawiedliwe. Taką robotę powinien robić Mietek, bo on ma jeszcze rezerwy czasowe.

**S:** Ja rozumiem, że pan to uważa za niesprawiedliwe. Rozumiem, że, pana zdaniem, Mietek bardziej nadawałby się do tej pracy.

Ale ja mojej decyzji nie zmienię. Jest ona ostateczna. To pan będzie pisał te raporty.

**P:** Ale panie kierowniku, jak ja się z tym wszystkim wyrobię? Przecież zawałę inne sprawy.

**S:** Panie Zenku. Ja rozumiem, że pan się obawia o swoje inne zadania. Ale ja nie zamierzam już z panem dyskutować o tym, czy moja decyzja jest słuszna.

Ja jej nie zmienię.

Ale ponieważ zależy mi, żeby wykonał pan swoje wszystkie obowiązki jak najlepiej, chętnie zastanowię się razem z panem, jak mogę panu pomóc, aby mniej pan się obawiał skutków mojej decyzji. Czy jest pan tym zainteresowany?”

Zapewne, śledząc tok tej rozmowy, zorientowałaś się, że nasz algorytm trudnej decyzji składa się z następujących etapów.

1. Zapowiedzenie celu rozmowy i pokazanie ludzkiej twarzy szefa.
2. Jasne i krótkie zakomunikowanie decyzji, z akcentem na odpowiedzialność szefa („Ja podjąłem decyzję, że pan zrobi...”).
3. Krótkie uzasadnienie powodów decyzji, z akcentem na ochronę interesów szefa.
4. Obrona przed przekonywaniem i bezproduktywną dyskusją — *zdarta płyta*.
5. Zakończenie rozmowy lub wejście w negocjacje oparte o *interesy*, a nie stanowiska.

## Nazwanie celu spotkania

Ten krok chroni szefa przed różnymi dygresjami i przypomina mu, co chce osiągnąć w rozmowie z podwładnym. W scenie pierwszej szef, zagajając: „Co słyhać? Jak się pracuje?”, sugerował, że będzie to zdawkowa rozmowa o nastrojach. Ponadto sam otworzył pracownikowi furtkę do narzekania, co utrudniło mu zakomunikowanie niewygodnej dla obu stron decyzji.

## Ludzka twarz szefa

Dla wielu szefów komunikowanie trudnych decyzji jest bardzo stresujące. Usztywniają się i zapominają, że odsłonięcie własnych trudności lub emocji chroni ich przed negatywnymi projekcjami podwładnego, na przykład takimi: „Szefa interesują tylko własne korzyści, nie liczy się z ludźmi, moim kosztem chce się podliznąć centrali”.

Często ten mechanizm projekcji mamy okazję obserwować, pracując z kolejnymi szczeblami pracowników z jednej firmy. Zawsze nas bawi, co podwładni myślą i opowiadają o swoich przełożonych, którzy mają się zjawić w najbliższym czasie na naszych zajęciach. W ich wyobrażeniu przyjedzie grupa sztywniaków bez poczucia humoru i polotu. Oczywiście, w rzeczywistości zazwyczaj jest zupełnie inaczej. Grupa szefów okazuje się wesoła, kolorowa, otwarta na nowe treści i eksperymenty.

Kiedy jednak tych szefów obserwujemy w ich realnych relacjach z podwładnymi, to widzimy, jak ubrani w służbowe garnitury i garsonki, przytłoczeni formalną rolą zawodową, nie decydują się na pokazanie swoich atrakcyjnych i ludzkich cech. Taka postawa prowokuje podwładnych do snucia negatywnych i stereotypowych fantazji na temat swoich przełożonych.

Dlatego właśnie we wszystkich naszych algorytmach będziemy Cię zachęcać do odsłaniania ludzkiej twarzy szefa, co nie pozwoli podwładnym obciążyć Ciebie typowymi stereotypami: „bezduszny robot, istota bez uczuć, zbrojne ramię organizacji”.

Ponadto szef, nie nazywając swoich prawdziwych intencji i trudności, wprowadza zamieszanie komunikacyjne. Kiedy mówi: „Mam dla pana przykrą wiadomość”, to snuje fantazję, jak jego decyzja zostanie odebrana przez pracownika. A przecież podwładny może się nawet ucieszyć z nowego wyzwania.

Prawdą psychologiczną szefa jest to, że obawia się zakomunikować swoją decyzję i przyznać, że ta sytuacja jest dla niego trudna. Ten odruch jest ludzki i naturalny. W obliczu konfliktu wszystko w nas krzyczy: „Nie odsłaniaj się, nie pokazuj słabości!”.

Niestety, szefom nie opłaca się słuchać tego głosu, ponieważ bez odsłonięcia prawdziwych emocji i intencji (ludzka twarz szefa) narażają się na negatywne projekcje podwładnych

i dużo trudniej będzie zjednać ich do współpracy. Dlatego zachęcamy Cię, abyś już w początkowej fazie spotkania używał na przykład takich sformułowań.

„To jest dla mnie **trudna rozmowa**”.

„**Nie jest mi łatwo** zakomunikować panu swoją decyzję”.

„**Obawiam się** pana reakcji na to, co powiem”.

„**Długo się nad tym zastanawiałem** i rozważałem różne możliwości”.

„**Chcę, aby pan wiedział**, że jest pan dla mnie ważnym członkiem zespołu, więc zależy mi na pańskiej motywacji i zaangażowaniu”.

## Jak dopasować ludzką twarz do osobowości szefa (Osobisty — Rzeczowy)

Zachęcając do odsłaniania uczuć i intencji, jesteśmy świadomi, że szefowie różnią się możliwościami w tej sprawie. Ludzie *osobiści* na co dzień chętnie i dużo mówią o sobie. Przekazując w roli szefa trudne decyzje — w sposób naturalny mogą powiedzieć więcej o swoich intencjach lub trudnościach.

Natomiast ludziom *rzeczowym* trudno się odsłaniać. Nie zachęcamy takich szefów do nadmiarowego pokazywania ludzkiej twarzy. Byłoby to dla nich zbyt trudne i nienaturalne, a przy okazji mogłoby budzić zdziwienie u podwładnych. Wystarczy, że na początku spotkania szef o takim typie osobowości powie tylko jedno zdanie, na przykład: „To jest dla mnie trudna rozmowa”. Na pewno zjedna tym pracowników, bo oni go znają i rozumieją, jaki to dla niego wysiłek.

## Decyzja przekazana w odpowiedzialnej formie

Im szybciej zakomunikujesz decyzję, tym lepiej dla obu stron. Określiłeś cel spotkania, a pracownik nie jest narażony na frustrujące domysły, o co Ci chodzi i do czego zmierza ta rozmowa. Jednocześnie pozbawiasz go złudzeń, że sprawa rozejdzie się po kościach, że decyzja nie jest ostateczna. Tym samym zniechęcasz go do dziecięcych zachowań, przekonywania i ustalania, kto obiektywnie ma rację. Tego typu jawne dyskusje mogą Cię tylko rozdrażnić i będą powodem do nasilenia konfrontacji.

Jedną z najważniejszych umiejętności podczas przekazywania trudnej decyzji jest używanie formuły *Ja*:

„**Ja** podjąłem decyzję”.

„**Ja** nie zmienię tej decyzji”.

„To jest **moja** nieodwołalna decyzja”.

Bardzo często na naszych zajęciach szefowie protestują: „Przecież ja tego nie chciałem. Decyzję narzuciła mi góra. Muszę wykonać polecenia zwierzchników”.

Jeżeli jednak chcesz uczyć swoich podwładnych odpowiedzialności, to musisz im pokazać (*modelowanie*), że nie uciekasz przed swoją odpowiedzialnością za wdrożenie decyzji. Przecież możesz powiedzieć decydentom z centrali: „Nie, nie zrobię tego”. I oczywiście poniesiesz konsekwencje takiego kroku. Ale masz wybór, jaką drogą pójdiesz.

Skoro się zgodziłeś, to oznacza, że podjąłeś decyzję o przeprowadzeniu danej sprawy. I to jest Twoja decyzja, niezależnie od tego, co przeżywasz i co o tym myślisz. Co najwyżej możesz powiedzieć: „Centrala postanowiła, a ja zdecydowałem się to wdrożyć”.



Ale tu nie chodzi tylko o ideologię. To jest walka o Twój szefowski autorytet. Trudno liczyć na szacunek podwładnych, kiedy widzą, że unikasz odpowiedzialności, narzekasz razem z nimi na „głupią górę” i twierdzisz, że nie masz wpływu na to, co robisz, że wykonujesz tylko polecenia. W takim momencie zachowujesz się dokładnie tak samo jak nieodpowiedzialny pracownik, który próbuje tłumaczyć się, szukać winnych i usprawiedliwiać obiektywnymi okolicznościami.

Kiedy używasz słów: „Ja podjąłem decyzję”, paradoksalnie tworzysz dla swojego podwładnego najbezpieczniejszą sytuację. Źródło trudnej decyzji jest przed nimi. Wie, z kim może się konfrontować i z kim podjąć ewentualne negocjacje. A z centralą nie ma na to szans, bo nawet nie wie, do kogo mógłby się zwrócić.

Typowym przykładem braku odpowiedzialności za własną decyzję jest powtarzający się często tekst przestraszonego szefa, który zwalnia pracownika:

— Panie Zdzichu. Mam dla pana przykrą wiadomość. Chyba będziemy musieli się rozstać.

Gdyby w tej dramatycznej sytuacji Zdzichowi wystarczyło poczucie humoru i dystansu, mógłby zapytać:

— A co? Szef odchodzi? To szkoda, bo fajnie się pracowało.

Przełożony, któremu zależy na budowaniu postawy odpowiedzialności, przedstawiłby swoją decyzję o zwolnieniu pracownika w następujący sposób.

„Szef: Panie Zdzisławie. Poprosiłem tu pana, żeby zakomunikować panu bardzo trudną dla mnie decyzję. Długo się do tego przygotowywałem i proszę mi wierzyć, że nie jest to dla mnie łatwa sytuacja. Podjąłem decyzję, że pana zwalniam. Powodem jest...”

## Krótkie, prawdziwe uzasadnienie decyzji

Wielu szefów, przygotowując się do przekazania trudnej decyzji, zbiera „amunicję” w postaci argumentów, bo wierzy, że musi przekonać podwładnego do swoich racji.

Dwadzieścia lat zajmujemy się psychologią negocjacji i wiemy na pewno, że argumenty działają od razu albo w ogóle nie działają.

Argument to informacja, o której nasz partner w trudnej rozmowie nie wie lub zapomniał. Ile możesz mieć tego rodzaju informacji? Najwyżej jedną lub dwie, a najczęściej żadnej. Jeżeli podczas negocjacji użyjesz swoich najpoważniejszych argumentów, a one nie zmieniają stanowiska Twojego oponenta, to dalsza argumentacja będzie zwykłym „biciem piany”. Zwiększanie presji będzie raczej zachęcało Twojego rozmówcę do wyszukiwania kontrargumentów i spotkanie zamieni się w słowną przepychankę lub kłótnię.

W roli szefa masz prawo, a nawet obowiązek, podejmować różne decyzje w ochronie interesów swoich lub firmy. Wiele nie będzie podobało się podwładnym, bo z ich punktu widzenia będą one głupie bądź niesprawiedliwe. Z Twojej perspektywy wygląda to inaczej i nie ma takiej obiektywnej miarki, która by to ostatecznie rozstrzygnęła.

**Tvoja decyzja zawsze będzie subiektywna.** W tym kontekście bardzo ważne jest, abyś wyraźnie nazwał swoje interesy i motywy, które są źródłem decyzji, a nie mnożył argumentów o słuszności własnych racji. Podkreślamy wyraźnie: „Nazwij **swoje własne interesy**”, bo podwładni nie uwierzą w uzasadnienia typu: „Będziemy musieli to zrobić dla dobra firmy. Sytuacja rynkowa wymaga... To się panu przyda do kariery zawodowej”.

Prawdziwe motywy, na poziomie szefowskich interesów, to na przykład:

„Podjąłem decyzję, że przyjdzie pani do pracy dodatkowo w sobotę, ponieważ chcę wykonać plan, z którego jestem rozliczany i **nie chcę ryzykować**, że stracimy premię zespołową”.

„Podjąłem decyzję, że przejmie pan opiekę nad młodszym kolegą, ponieważ **nie chcę być narażony** na uzasadnione skargi klientów.

A pan w zespole **daje mi największe gwarancje**, że opanuje on szybko nasz standard handlowy”.

## Obrona własnej decyzji — zdarta płyta

Często przywołujemy metaforę, że szef powinien mieć zawsze ze sobą podręczną torbę z narzędziami szefowskimi. Każdy zawód wymaga takich konkretnych narzędzi i umiejętności. Specyfiką pracy szefa jest to, że bardzo często podlega on presji podwładnych, klientów lub innych działów w firmie. Dlatego też musi mieć w zanadrzu narzędzia przeciwstawiania się tej presji. Jednym z najlepszych, jakie znamy, jest *zdarta płyta*.

Twórcą lub odkrywcą tej technologii oraz innych narzędzi z obszaru asertywności jest Manuel J. Smith. Opisuje on te sposoby, dając wiele praktycznych przykładów, w swojej bardzo ciekawej książce *When I Say No, I Feel Guilty*.

Kiedy używasz zdartej płyty, masz do zrobienia tylko dwie rzeczy.

- **Powtarzać istotne fragmenty wypowiedzi Twojego podwładnego** po to, żeby dać mu sygnał, że go słuchasz i nie lekceważysz tego, co mówi. Zaczynaj od fraz: „Ja słyszę... Ja rozumiem... Doceniam pana postawę, ale...”
- **Przypominać swoją decyzję z bardzo krótkim uzasadnieniem.**

Przykładem niech będzie sytuacja, gdy podwładny wywiera presję na przełożonego w typowej dla firmy sprawie.

**„Podwładny:** Szefie, muszę szybko dostać dodatkowego pracownika, bo inaczej zawalimy plany.

Proszę o zgodę na nowy etat.

**Szef:** Panie Mietku, ja na pewno takiej zgody nie wyrażę, bo narazi mnie to na roszczenia innych działów i zarzuty o niegospodarność ze strony centrali.

**P:** No, ale ja przecież nie wyrobię się ze wszystkimi zadaniami i moi ludzie się wykończą.

**S:** Ja rozumiem, że pan się obawia o wykonanie zadań i zdrowie swoich ludzi, ale ja swojej decyzji nie zmienię z powodów, które już wymieniałem.

*(Zdarta płyta — sygnał, że szef słyszy obawy podwładnego, ale podtrzymuje decyzję)*

**P:** Szefie, czuję się bardzo rozczarowany taką postawą firmy i tym, że centrala nie rozumie podstawowych rzeczy na produkcji.

**S:** Słyszę, co pan do mnie mówi. Rozumiem, że jest pan rozczarowany i czuje się niezrozumiany przez centralę. Ale i tak swojej decyzji nie zmienię. Nowego etatu nie dam, bo miałbym wiele kłopotów.

*(Utrzymanie decyzji w mocy. Przełożony nie ulega presji, używając zdartej płyty)”*

Szef w tej rozmowie tak długo będzie używał technologii *zdartej płyty*, aż do podwładnego dotrze fakt, że żadne jego argumenty nie zmienią decyzji przełożonego.

Oto najważniejsze zalety używania zdartej płyty.

- Chroni ona szefa przed bezsensowną rozmową o słuszności jego decyzji, która i tak jest nieodwołalna. Przecież decyzja została już podjęta i nie ulegnie zmianie. Zawsze nas boli, kiedy widzimy, że ludzie zawzięcie przekonują się w sprawach, których żaden argument nie może już zmienić. Tracą tylko czas i nerwy.
- Uspokaja szefa, zabezpieczając go przed destrukcyjną konfrontacją. Spróbuj sam, a zobaczysz, że kiedy użyjesz jej 3 czy 4 razy, to zmniejszy się Twój stres, nabierzesz pewności siebie i łatwiej będziesz mógł negocjować warunki wykonania decyzji. Zacznieś spokojniej rozmawiać z podwładnym o tym, jak ją wykonać, a nie o tym, czy ma ona sens.

Według nas jest to najważniejsza zaleta zdartej płyty.

- *Zdarta płyta* zniechęca też podwładnego do polemiki i pozbawia go złudzeń, że może wywalczyć zmianę decyzji. Zabezpiecza jednocześnie szefa przed wchodzeniem w rolę *Rodzica* i bezużyteczną konfrontacją z pracownikiem.

Ponieważ już w trzeciej książce piszemy o zdartej płycie, trudno nam rozwijać bardziej ten wątek, bo nie chcemy być posądzeni o powtórki i plagiat własnych tekstów. Jeżeli jesteś zainteresowany rozszerzeniem swojej wiedzy na temat zdartej płyty i innych technik asertywnych, które są użyteczne w roli szefa, jeszcze raz zapraszamy do przeczytania książki Manuela Smitha oraz naszych dwóch pozycji:

- *Docenić konflikt, czyli od walki i manipulacji do współpracy.*
- *Handlowanie to gra, czyli od namawiania i zebrania do zaspokojenia potrzeb klienta.*

## Zamknięcie spotkania dotyczącego decyzji szefa lub zaproszenie podwładnego do negocjacji nad sposobem wykonania decyzji

Kiedy szef obroni swoją decyzję, może zakończyć rozmowę lub podjąć negocjacje z podwładnym na temat sposobu realizacji i zmniejszenia kosztów jej wykonania u obu stron. Te negocjacje mają respektować interesy zarówno szefa, jak i pracownika. Są szansą do budowania motywacji podwładnego, nawet przy decyzjach dla niego bardzo niewygodnych.

Gotowość do negocjacji i umiejętność ich przeprowadzenia to jedna z najważniejszych spraw w szefowaniu i motywowaniu współpracowników. Szef nie musi zajmować się rozwiązywaniem problemów, wobec których stają podwładni. Szef powinien te problemy rozumieć, aby pomagać podwładnym w ich nazywaniu i rozwiązywaniu. Często powtarzamy sobie i innym przełożonym takie zdanie:

**Szef nie jest od rozwiązywania problemów,  
ale od ich definiowania.**

Według nas, nie można sensownie motywować podwładnych do odpowiedzialności oraz do samodzielnego rozwiązywania problemów bez precyzyjnego zdefiniowania potrzeb i obaw.

Standard negocjacji szefowskiej przedstawimy w następnym rozdziale. Jeżeli jednak nie chcesz wdawać się w negocjacje z pracownikiem, możesz skończyć przekazywanie swojej decyzji na przykład w ten sposób:

„Panie Mietku. Nie zamierzam już dłużej z panem dyskutować na temat słuszności mojej decyzji. Od najbliższego miesiąca będzie pan wykonywał dodatkowe raporty dla centrali. I na pewno rozliczę pana z dobrej jakości tej pracy. Dziękuję. Uważam tę rozmowę za skończoną. Do widzenia”.