MAJA ROZAN

Granice w pracy

Naucz się, jak przestać brać na siebie cudze obowiązki, odmawiać bez poczucia winy i wychodzić o czasie



Spis treści

Zanim zaczniemy 5
CZĘŚĆ I. DLACZEGO NIE UMIESZ ODMÓWIĆ..... 8
„Nie umiem odmówić" — i dlaczego to nieprawda..... 9
Trzy rzeczy, których brakuje przy prośbie 13
Dlaczego rady o asertywności nie działają w pracy 17
Ile realnie kosztuje uleganie 20
Trzy różne rodzaje przeciążenia.....23
Co jest po Twojej stronie, a co nie 26
CZĘŚĆ II. GDZIE TO SIĘ DZIEJE 28
Szef, który dokłada 29
Kolega, który zwala swoje 32
Prośby po godzinach.....36
Zadania spoza roli 41
Ten, na kogo zawsze można liczyć 44
Praca zdalna 47
CZĘŚĆ III. CO POWIEDZIEĆ 50
„Zamiast czego" — pytanie, po które sięgasz najczęściej.....51
Kupowanie czasu.....54
Odmowa, która nie brzmi jak odmowa 57
Jak odmówić koledze 60

Jak odmówić szefowi 63
Kiedy odmówić się nie da 66
Rozmowa roczna i okresowa 69
Pierwsze tygodnie w nowej pracy 73
Katalog sytuacji 77
CZĘŚĆ IV. KIEDY TO NIE ZADZIAŁA 82
Prośba wróciła 83
Kiedy druga strona się obraża 86
Kiedy to już nie są granice 89
Jeden kwartał 93
Na koniec 97
Źródła 100

BEZPŁATNY FRAGMENT

Dwa rozdziały w całości

Pierwszy mówi, dlaczego „nie umiem odmówić” jest nieprawdą — i co naprawdę zatrzymuje przy prośbie od kogoś, kto ma wpływ na Twoją ocenę roczną.

Drugi jest o szefie, który dokłada: jak rozmawiać o terminach i kolejności zadań, i co odpowiedzieć, kiedy prośba wraca mimo ustaleń.

Oba rozdziały są w całości, razem z ramkami, które w książce stoją na ich końcu. Numeracja stron jest oryginalna, więc zgadza się ze spisem treści na poprzedniej stronie.

ROZDZIAŁ 1

„Nie umiem odmówić” — i dlaczego to nieprawda

W poniedziałek okazuje się, że mała rzecz z piątku miała cztery godziny. Weekend już był, laptop w niedzielę wieczorem też.

To zdanie — „nie umiem odmawiać” — pada wtedy najczęściej i jest nieprawdziwe. Warto to rozstrzygnąć od razu, bo od tego zależy, czego właściwie szukamy.

Odmawiasz codziennie i wychodzi Ci to świetnie

Sprawdźmy to na przykładach, które nie mają nic wspólnego z pracą.

Dzwoni konsultant z ofertą fotowoltaiki. Mówisz „dziękuję, nie skorzystam” i się rozłączasz. Sąsiad prosi o samochód na weekend. Mówisz, że akurat jedziesz. Dziecko chce trzeciego batonika. Mówisz nie i wytrzymujesz dziesięć minut awantury.

Trzy odmowy przed południem, żadna nie kosztowała ani jednej bezsennej nocy.

Czyli umiejętność jest. Problem jest gdzie indziej i jest znacznie węższy, niż się wydaje.

Cztery rzeczy, które utrudniają odmowę

Prośba w pracy jest najtrudniejsza do odrzucenia wtedy, kiedy zbiegną się wszystkie cztery.

Druga strona ma przewagę. Nie musi być despotą. Wystarczy, że pisze Twoją ocenę roczną albo decyduje, kto poprowadzi projekt.

Prośba nie ma terminu. „Na kiedy?" nie pada. Domyślnie znaczy: na teraz.

Nikt nie widzi, co już masz. Twoja kolejka zadań jest niewidzialna dla wszystkich poza Tobą.

Nie ma języka na tę sytuację. Znasz „nie, dziękuję" i znasz „jasne". Nie znasz trzeciej rzeczy do powiedzenia — i dlatego mówisz drugą.

Zwróć uwagę, czego na tej liście nie ma. Nie ma niskiej samooceny. Nie ma lęku przed konfliktem. Nie ma braku odwagi. To wszystko bywa i bywa uciążliwe, ale nie jest przyczyną — bo gdyby było, akwizytor też by wygrywał.

> **Z TEGO ROZDZIAŁU WYCHODZISZ Z**
>
> Nie masz problemu z odmawianiem. Masz problem z jedną konkretną sytuacją: prośba bez terminu, od kogoś, kto ma wpływ na Twoją ocenę. To jest wąski problem i wąskie problemy da się rozwiązać.

Aneta i mała rzecz

Aneta, czterdzieści jeden lat, specjalistka w dziale marketingu, dwa dni w tygodniu z domu.

W czwartek dostała prośbę o „szybkie sprawdzenie" prezentacji. Sprawdzenie zajęło godzinę i pięć minut, bo prezentacja była w połowie napisana.

W piątek dostała drugą prośbę, od tej samej osoby, tym razem o „drobną poprawkę w tabelce". Tabelka miała czterysta wierszy.

Aneta nie odmówiła żadnej z tych dwóch rzeczy i obie zrobiła dobrze. W poniedziałek na spotkaniu ktoś zapytał, dlaczego jej własny projekt jest tydzień do tyłu.

To jest cała mechanika tej książki w jednej scenie. Aneta nie zawiodła. Aneta zrobiła cudzą pracę zamiast swojej i nikt tego nie zauważył — poza tym jednym momentem, kiedy zauważono skutek.

Dlaczego akurat to zdanie się nie mówi

Bo brzmi jak informacja o Tobie, a nie o Twoim tygodniu.

„Nie zdążę" słyszy się jako „nie ogarniam". „To nie moje zadanie" słyszy się jako „nie chce mi się". „Mam już dużo" słyszy się jako „narzeka" — zwłaszcza jeżeli mówi to ktoś, kto do tej pory nie narzekał nigdy.

I dlatego zamiast tych trzech zdań pada „jasne". Nie z uprzejmości. Z braku czwartej opcji.

Cała trzecia część tej książki to jest ta czwarta opcja.

> **SKRYPT — kiedy nie wiesz, co powiedzieć**
>
> Jedno zdanie, które działa zawsze i niczego nie przesądza:

> „Sprawdzę, co mam na ten tydzień, i wrócę do Ciebie do końca dnia.”
>
> Nie jest zgodą. Nie jest odmową. Kupuje kilka godzin, w których wracasz do rozmowy jako osoba, która ma dane — a nie jako osoba zaskoczona w drzwiach.

ROZDZIAŁ 7

Szef, który dokłada

Najczęstsza sytuacja z całej książki i najtrudniejsza, bo po drugiej stronie stoi ktoś, kto ma prawo dokładać. To nie jest nadużycie. To jest jego rola.

Problem zaczyna się wtedy, kiedy dokładanie odbywa się bez informacji, ile już leży w kolejce — a ta informacja jest tylko u Ciebie.

Trzy różne dokładania

Wyglądają identycznie, a znaczą co innego. Rozróżnienie zmienia odpowiedź.

Pilne naprawdę. Klient, awaria, termin sądowy, audyt. Zdarza się rzadko, poznaje się po tym, że przełożony sam jest spięty i sam pyta, co w takim razie zdjąć.

Pilne, bo tak powiedział. Coś, co przyszło mailem godzinę temu i zostało przekazane dalej bez otwierania. Poznaje się po tym, że po dopytaniu o termin okazuje się, że jest tydzień.

Nawykowe. Nie jest pilne i nie jest ważne. Trafia do Ciebie, bo zawsze trafiało. Poznaje się po tym, że zadanie nie ma właściciela, a Ty nie pamiętasz, kiedy stało się Twoje.

Dlaczego pytanie o termin rozbraja dwa z trzech

Bo dwa z tych trzech nie wytrzymują konkretnej daty.

Przy pilnym naprawdę pytanie o termin niczego nie psuje — dostaniesz „na dziś do siedemnastej" i będziesz wiedzieć, na czym stoisz.

Przy pilnym z rozpędu pytanie o termin zamienia „na już" w „na przyszły tydzień" w jednym zdaniu. Nic więcej nie trzeba robić.

Przy nawykowym pytanie o termin bywa pierwszym momentem od dwóch lat, w którym ktoś w ogóle zastanowił się, czyje to jest zadanie.

> **SKRYPT — szef dokłada zadanie**
>
> Trzy zdania, w tej kolejności. Rzadko potrzebne są wszystkie.
>
> „Na kiedy to jest potrzebne?"
>
> „Mam do czwartku raport i wdrożenie u klienta. Jeżeli to wchodzi, jedno z nich się przesuwa."
>
> „Co ma być pierwsze?"
>
> Ostatnie zdanie jest najważniejsze. Oddaje decyzję osobie, która ma prawo ją podjąć — i która za nią odpowiada.

Co usłyszysz w odpowiedzi

Trzy reakcje wracają najczęściej. Warto mieć na nie zdanie, bo wtedy nie improwizujesz.

„Wszystko jest pilne.” — „To zrobię wszystko, tylko po terminie. Wolisz tak czy wolisz wybrać?”

„Nie wiem, ustal to sobie.” — To najlepsza z możliwych odpowiedzi. Ustalasz i wysyłasz mailem jedno zdanie, co robisz w jakiej kolejności.

„No dobra, weź to jutro.” — Zapytanie o termin właśnie zadziałało. Nic więcej nie trzeba.

Paweł i dwie strony

Wracamy do Pawła, bo kierowanie zespołem zmienia w tej sprawie wszystko.

Ściska go z dwóch stron. Z góry przychodzą zadania, z dołu patrzy sześć osób, które już mają pełne ręce. Paweł rozwiązał to w jedyny sposób, jaki przyszedł mu do głowy: bierze na siebie wszystko, czego nie chce dokładać ludziom.

Robi to od trzech lat. Jego zespół uchodzi za bardzo wydajny. Paweł pracuje w soboty i nikt o tym nie wie, bo maile wysyła w poniedziałek rano z opóźnieniem.

Rzecz, której Paweł nie widzi: dopóki bierze wszystko na siebie, jego przełożony nie ma żadnej informacji o tym, że zespół jest na granicy. Paweł nie chroni ludzi. Paweł ukrywa dane.

> **Z TEGO ROZDZIAŁU WYCHODZISZ Z**
>
> Są trzy rodzaje dokładania: pilne naprawdę, pilne z rozpędu i nawykowe. Dwa z trzech znikają po jednym pytaniu o termin. Nie musisz odmawiać — musisz zapytać, na kiedy.

A kiedy prośba przychodzi po godzinach albo wraca mimo odmowy?

Wiesz już, dlaczego to jest trudne i jak rozmawiać o kolejności zadań. Zostaje reszta tygodnia.

W pełnej książce są prośby po godzinach i skrzynka, która świeci się o dwudziestej drugiej. Kolega, który zwala swoje. Zadania spoza roli. Praca zdalna. Rozmowa roczna. Pierwsze tygodnie w nowej pracy.

Jest też cała część o tym, co robić, kiedy to nie zadziałało: prośba wróciła, druga strona się obraziła, a Ty nie możesz po prostu zmienić pracy.

I plan na jeden kwartał — na każde dwa tygodnie jedna zmiana, nie wszystkie naraz.

CAŁA KSIĄŻKA

Zobacz pełną książkę „Granice w pracy”

100 stron, 66 gotowych zdań, osiem ćwiczeń. PDF i EPUB, dostęp od razu.

lifelessonstudio.pl/products/granice-w-pracy

Maja Rozan