MAJA ROZAN



Szef się czepia

Co mówić, kiedy krytykuje, krzyczy i sprawdza każdy krok — i jak przestać wątpić w siebie

Spis treści

Zanim zaczniemy 5
CZĘŚĆ I. CZY TO JA? 8
„Cokolwiek zrobię, będzie źle” 9
Test czterech pytań 13
„Przesadzasz” 17
Ciało wie pierwsze 21
CZĘŚĆ II. DZIEWIĘĆ SYTUACJI 25
Krzyczy, wybucha, raz miły, raz nie 26
Przy wszystkich 29
„Tylko mnie się czepia” 32
Za wolno, potem za niedokładnie 36
Sprawdza każdy krok 40
Pogarda w drobiazgach 44
Uwagi o wyglądzie i życiu prywatnym 47
Kiedy Twoja praca znika 50
Było dobrze, dopóki nie zmienił się szef 54
CZĘŚĆ III. OBRONA BEZ RYZYKOWANIA WSZYSTKIEGO 57
Rozmowa, na którą starczy odwagi 58
Zapis, który się przyda 63
Ocena roczna u trudnego szefa 67

Kiedy iść wyżej.....70
CZĘŚĆ IV. GRANICA I WYJŚCIE.....75
Czy to już mobbing.....76
Nie mogę odejść — i to nie jest porażka.....82
Na koniec.....87
Źródła.....91

BEZPŁATNY FRAGMENT

Dwa rozdziały w całości

Rozdział 2 to test czterech pytań. Cztery sprawdzenia, przez które przepuszcza się każdą uwagę szefa, żeby oddzielić błąd w pracy od sposobu traktowania. Z checklistą i ćwiczeniem na trzech ostatnich uwagach.

Rozdział 14 to przygotowanie do jednej, niewielkiej rozmowy. Gotowe zdania, wariant mailowy dla tych dni, kiedy na rozmowę twarzą w twarz nie starcza sił, i odpowiedź na moment, w którym zabraknie słów.

Dwie uwagi, zanim zaczniesz. Checklista porządkuje uwagi szefa, ale nie rozstrzyga, czy w Twojej sytuacji jest mobbing. O tej granicy mówi w książce osobny rozdział. Rozmowa z szefem też nie jest obowiązkowym pierwszym krokiem w każdej sytuacji; przy groźbach i zastraszaniu kolejność jest inna.

Oba rozdziały są w całości, razem z ćwiczeniami. Numeracja stron jest oryginalna, więc zgadza się ze spisem treści na poprzednich stronach.

ROZDZIAŁ 2

Test czterech pytań

„Co ja robię źle?” To pytanie pojawia się w prawie każdej historii o czepiającym się szefie. Zwykle wieczorem, zwykle bez odpowiedzi.

Ma dwie złe odpowiedzi. Pierwsza brzmi „wszystko” — i wtedy każda uwaga szefa trafia prosto w poczucie własnej wartości. Druga brzmi „nic, to on” — i wtedy przepada szansa, że któraś uwaga była słuszna i dało się ją załatwić w pięć minut.

Potrzebna jest trzecia: sprawdzenie. Nie raz na zawsze, tylko uwaga po uwadze.

Cztery pytania

Każdą uwagę szefa da się przepuścić przez cztery pytania. Zajmuje to mniej czasu niż jeden wieczór rozmyślania.

CHECKLISTA — czy ta uwaga jest zasadna

- ☐ Czy jest konkretna? Wiadomo, co dokładnie jest nie tak i jak ma być.
- ☐ Czy dotyczy pracy, a nie osoby? „W kolumnie C jest błąd", a nie „znowu Ty".
- ☐ Czy da się ją spełnić, nie łamiąc innej uwagi? „Szybciej" i „dokładniej" naraz, bez zmiany zakresu, to sprzeczność, a nie standard.
- ☐ Czy inni dostają takie same uwagi za to samo?

Cztery razy „tak" — uwaga jest zasadna i najtańsze, co można z nią zrobić, to poprawić i zapomnieć. Przy każdym „nie" rozdziel dwie sprawy: co w pracy jest naprawdę do poprawienia albo do doprecyzowania i co jest do postawienia granicy w sposobie, w jaki szef to mówi. Pierwsze załatwia pytanie o konkret, drugie — część druga.

Kiedy uwaga jest zasadna

Zdarza się. I to jest dobra wiadomość, bo zasadną uwagę da się zamknąć.

Uwaga powiedziana niesprawiedliwie, niejasno albo przy całym zespole nadal może wskazywać prawdziwy błąd. Treść i forma to dwie osobne sprawy i osobno się je załatwia: błąd poprawia się, o formę prosi się inaczej.

Wystarczą dwa zdania: przyjęcie i ustalenie. „Masz rację, w kolumnie C był błąd. Poprawione — i od teraz sprawdzam sumy przed wysłaniem." Bez przepraszania trzy razy i bez tłumaczenia,

dlaczego tak wyszło. Szef dostaje zamkniętą sprawę, a Ty — dowód, że uwagi nie są przyjmowane jak wyrok.

To także odpowiedź dla znajomych, którzy mówią „porządek musi być". Owszem, musi. Test czterech pytań nie służy do odrzucania każdej krytyki, tylko do odróżnienia porządku od czepiania się.

Pętla: stres, błąd, uwaga

Jest jeszcze trzecia możliwość, najbardziej podstępna: uwagi są zasadne, bo błędów naprawdę przybyło.

Tak działa pętla. Szef krytykuje, więc rośnie napięcie. W napięciu łatwiej o pomyłkę — każdy, kto pisał kiedyś maila z kimś za plecami, wie, o co chodzi. Pomyłka daje szefowi kolejny powód do uwagi. Po kilku miesiącach obie strony mają dowód na swoją rację.

Pętlę przerywa się nie ambicją, tylko procedurą. Krótka lista kontrolna do najczęstszego zadania, sprawdzana przed wysłaniem, robi więcej niż postanowienie „od jutra się skupiam". W stresie głowa zawodzi, a lista nie.

ĆWICZENIE 2 — TRZY OSTATNIE UWAGI

Czas: dziesięć minut. Cel: sprawdzić, ile z tego, co boli, jest Twoje do poprawienia.

Wypisz trzy ostatnie uwagi szefa, słowami, które padły.

Przepuść każdą przez cztery pytania z checklisty i zapisz, ile razy wyszło „tak".

Wypełniony przykład. „Błąd w sumie za marzec" — cztery razy tak, do poprawienia. „Za długo to trwało" — nie wiadomo, jak długo ma trwać, więc niekonkretna. „Znowu nie tak jak trzeba" — nie wiadomo co i jak, więc niekonkretna i o osobie.

Skąd wiesz, że zadziałało: zasadne uwagi mają już plan poprawy, a pozostałe przestają wyglądać na dowód, że coś jest nie tak z Tobą.

ZABIERZ ZE SOBĄ

Na „czy to ja?" są dwie złe odpowiedzi, „wszystko" i „nic", i jedna dobra: sprawdzenie uwagi po uwadze. Cztery pytania: czy jest konkretna, czy dotyczy pracy, czy da się ją spełnić i czy inni dostają to samo. Zasadną uwagę się zamyka, a pętlę stresu i błędów przerywa lista kontrolna, nie postanowienie.

ROZDZIAŁ 14

Rozmowa, na którą starczy odwagi

„Porozmawiaj z nim” to najczęstsza rada, jaką słyszy osoba z czepiającym się szefem. Prawie nikt nie dodaje, jak ma wyglądać ta rozmowa i co zrobić, kiedy na samą myśl o niej ściska w żołądku.

Ten rozdział jest dla osób, które się boją. Nie daje odwagi. Daje rozmowę, do której nie trzeba jej dużo.

Mniejsza rozmowa, niż się wydaje

Rozmowa o wszystkim, co się nazbierało, jest nie do udźwignięcia i kończy się obroną szefa. Rozmowa o jednej rzeczy trwa dziesięć minut i kończy się ustaleniem.

Jedno zachowanie. To, które na mapie tygodnia powtarza się najczęściej. Nazwane, nie ocenione: nie „czepiasz się”, tylko „wiele razy dziennie pytasz o status”.

Jeden przykład. Świeży, z datą, bez przymiotników.

Jedna prośba. Konkretna i możliwa do sprawdzenia, najlepiej na próbę: „Spróbujmy przez miesiąc”.

Do tego jedno zdanie na otwarcie, które mówi, po co jest ta rozmowa. „Chcę, żeby pracowało się nam lepiej” to nie grzeczność, tylko prawda: trudna relacja męczy obie strony.

Trzy stopnie trudności

Nie każda rozmowa musi się odbyć twarzą w twarz. Można wybrać stopień, na który dziś starczy sił.

Mail. Najłatwiej: jest czas na dobór słów, nie trzeba patrzeć w oczy, a ustalenie zostaje na piśmie. Wystarczą trzy zdania: zachowanie, przykład, prośba.

Krótkie spotkanie z kartką. Kartka nie jest powodem do wstydu, tylko sposobem, żeby stres nie wymazał z głowy tego, co ma paść. Można powiedzieć wprost: „Mam to zapisane, żeby niczego nie pominąć."

Rozmowa bez kartki. Kiedy dwa pierwsze stopnie się udały i widać, że szef słucha.

Marta zaczęła od maila. Tomasz odpisał, że „możemy spróbować". Dopiero po miesiącu, kiedy czwartkowy status działał, poprosiła o rozmowę o reszcie.

Kiedy szef się broni

Obrona jest normalna i sama w sobie nie znaczy, że rozmowa się nie udała. Najczęściej znaczy, że szef usłyszał i nie wie, co z tym zrobić.

Obrony bywają zwykle trzech rodzajów: zaprzeczenie („nie robię tak"), uzasadnienie („muszę, bo zarząd…") i odwrócenie („a Ty…"). Na każdą z nich pomaga to samo: nie wchodzić w spór o przeszłość, tylko wrócić do prośby na przyszłość.

Próba na głos

Zdanie, które raz padło na głos, drugi raz przychodzi łatwiej. Dlatego trudną rozmowę warto najpierw odegrać.

Potrzebna jest jedna zaufana osoba i dziesięć minut. Ona gra szefa, i to nie miłego: zaprzecza, zasłania się zarządem, odwraca kota ogonem. Zadanie jest jedno — za każdym razem wrócić do prośby. Potem zamiana ról, bo z miejsca szefa lepiej słychać, które zdania brzmią jak atak, a które jak propozycja.

Kiedy nie ma z kim, wystarczy nagrać się telefonem i odsłuchać. Niezręcznie, ale nagranie szybko pokazuje, gdzie zamiast prośby pojawia się tłumaczenie.

Marta przećwiczyła rozmowę z siostrą dwa razy. Za pierwszym razem przy „a Ty…" zaczęła się bronić. Za drugim odpowiedziała zdaniem z ramki i poszła dalej.

Kiedy w połowie zabraknie słów

Zdarza się. Głos staje, w głowie pustka. Nie trzeba tego ukrywać ani za to przepraszać. Wystarczy przerwa ustalona przez siebie i dokończenie mailem, na spokojnie. Rozmowa dokończona na piśmie liczy się tak samo jak ta dokończona na głos.

SKRYPT — rozmowa w cztery oczy

Zaproszenie: „Chcę porozmawiać o tym, jak ustalamy statusy przy raportach. Dziesięć minut w tym tygodniu?”

Otwarcie: „Chcę, żeby pracowało się nam lepiej — i Tobie, i mnie. Mam jedną rzecz i jedną propozycję.”

Prośba: „Proponuję status w czwartki do piętnastej, a między statusami pytania tylko wtedy, gdy coś jest pilne. Spróbujemy przez miesiąc?”

Na zaprzeczenie: „Możemy różnie pamiętać to, co było. Proponuję umówić się na to, co będzie.”

Na „a Ty...”: „Chętnie o tym porozmawiam osobno. Teraz chcę skończyć tę jedną rzecz.”

Kiedy brakuje słów: „Chcę to dobrze sformułować. Dokończę mailem do końca dnia.”

Mail zamiast rozmowy: „Chcę zaproponować jedną zmianę w tym, jak ustalamy statusy. W zeszły czwartek padły cztery pytania o ten sam raport. Proponuję stały status w czwartki do piętnastej — spróbujemy przez miesiąc?”

Słowa „spróbujemy przez miesiąc” zamieniają prośbę w eksperyment. Na eksperyment łatwiej się zgodzić niż na zmianę na zawsze, a eksperyment, który działa, zwykle po miesiącu zostaje.

ĆWICZENIE 7 — KARTKA NA ROZMOWĘ

Czas: dziesięć minut. Cel: wejść na rozmowę z jedną kartką, a nie z listą żalów.

Zapisz cztery linijki: zdanie na otwarcie, jedno zachowanie, jeden przykład z datą, jedną prośbę z okresem próbnym.

Przeczytaj prośbę na głos. Jeżeli nie da się jej spełnić albo sprawdzić, przepisz ją.

Wypełniony przykład. Otwarcie: żeby obu stronom pracowało się lepiej. Zachowanie: wiele pytań o status w ciągu dnia. Przykład: czwartek, cztery pytania o raport między 10:00 a 16:00. Prośba: status w czwartki do 15:00, przez miesiąc na próbę.

Skąd wiesz, że zadziałało: po rozmowie jest jedno ustalenie z terminem, a nie ogólne „postaram się".

ZABIERZ ZE SOBĄ

Rozmowa nie musi dotyczyć wszystkiego: jedno zachowanie, jeden przykład, jedna prośba na próbę. Można wybrać stopień, na który dziś starczy sił — mail, spotkanie z kartką albo rozmowa bez kartki. Obrona szefa najczęściej znaczy, że usłyszał, a rozmowa dokończona mailem liczy się tak samo. Przed rozmową pomaga próba na głos z kimś, kto zagra szefa.

A jeśli rozmowa nie wystarczy albo nie możesz teraz odejść?

Dwa rozdziały to początek. Reszta książki jest o tym, co dalej.

W pełnej książce dziewięć sytuacji idzie po kolei: krzyk i humory, krytyka przy wszystkich, „tylko mnie się czepia", sprzeczne wymagania, kontrola każdego kroku, pogarda w drobiazgach, uwagi o wyglądzie i życiu prywatnym, znikająca praca i nowy szef. Przy każdej stoją gotowe zdania.

Dalej jest zapis, który się przyda, ocena roczna u trudnego szefa i droga wyżej. Na koniec granica mobbingu i plan na czas, kiedy odejść się jeszcze nie da.

CAŁA KSIĄŻKA

Zobacz pełną książkę „Szef się czepia"

92 strony. 65 gotowych zdań, 9 ćwiczeń, 6 checklist. PDF i EPUB, dostęp od razu po zakupie.

lifelessonstudio.pl/products/szef-sie-czepia

Maja Rozan