

Portal www.biznesologia.pl zamieszcza artykuł Doroty Zarczuk, w którym znajdujemy podpowiedzi jak postępować z przełożonymi. Czytamy w nim m.in.:

[..] „Zwykle przyjmuje się z góry, że relacja szef-pracownik jest jednostronna. To szef decyduje i - jako decydent - dysponuje wpływem na poczynania pracownika i na jakość relacji z nim. Pracownik natomiast jest biernym odbiorcą, zobowiązany jedynie robić co do niego należy. Na szefa wpływu nie ma, a jeśli próbuje wywierać takowy - zwykle ze zgubnym dla siebie skutkiem. W rzeczywistości jednak pracownik nie jest pozbawiony wpływu i władzy: może ją zyskać dzięki własnej, odpowiedniej postawie i zachowaniu. W jaki sposób?

"Ogólna reguła dotycząca relacji interpersonalnych mówi, że jedyną osobą, na której zachowanie możesz mieć bezpośredni wpływ jesteś ty sam. Zatem jedynym sposobem, rokującym nadzieję na zmianę zachowania szefa jest zmiana własnego zachowania."*

Na kształtowanie relacji menedżerów z pracownikami (i odwrotnie) mają wpływ rozmaite czynniki, spośród których cztery co najmniej są decydujące, a mianowicie: sytuacja firmy (np. rynkowa) i jej kultura, sytuacja pracownika (jego osobowość, styl pracy i potrzeby) oraz sytuacja szefa (jego styl zarządzania, potrzeby i osobowość). Wzajemne oddziaływanie tych czynników tworzy specyficzny układ. W ramach niego, pracownik - komunikując się w odpowiedni sposób oraz odpowiednio postępując - może realizować własne cele i ambicje, stając się w ten sposób podmiotem (a nie przedmiotem) w relacji ze swoim zwierzchnikiem.

Czynniki kształtujące sytuację pracownika

Sytuacja pracownika to (poza potrzebami, stylem pracy i osobowością) przede wszystkim jego świadomość własnego celu. Pracownik nie jest wobec szefa bezradny - dysponuje np. władzą eksperta, która polega na posiadaniu cennych kompetencji (np. wykonuje zadania, które szef niekoniecznie umiałby wykonać) i informacji (np. dysponuje ekspercką wiedzą i informacjami, którymi może się z firmą i szefem podzielić lub nie). Aby móc skorzystać z władzy eksperta trzeba wiedzieć do czego się zmierza, co konkretnego chce się osiągnąć. Jeśli w relacji podwładny-szef pojawiają się problemy, pracownik może podjąć wysiłek, aby rozpoznać ich przyczyny, następnie podjąć decyzję, co robić.

Czego mogą dotyczyć problemy z relacji z szefem?

Trzy najczęściej zgłaszane przez podwładnych sytuacje to:

1. Problemy z realizacją zadań (wynikające np. z braku jednoznacznych informacji nt. podziału obowiązków i odpowiedzialności lub z braku jasności co do ważności i pilności, a w konsekwencji kolejności realizacji poszczególnych zleconych zadań).

W takim przypadku pracownik może wyjaśniać wątpliwości dopytując szefa o konkretne wskazówki.

2. Niezadowolenie ze statusu (wynikające np. z przekonania, że wynagrodzenie jakie pracownik otrzymuje jest zbyt niskie albo że pozycja zawodowa pracownika sytuuje się w danej firmie poniżej jego kwalifikacji i/lub możliwości).

W takiej sytuacji pracownik może starać się o podwyżkę i/lub zmianę statusu. Kłopot jednak w tym, że najczęściej przełożony inaczej ocenia wkład, zasługi i zaangażowanie pracownika. Przyczyny różnic bywają rozmaite. Czasem jest to rozbieżność pomiędzy tym, co organizacja mówi że nagradza, a tym, co nagradza rzeczywiście, czasem osobiste odczucia szefa biorą górę nad trzeźwą, profesjonalną oceną, a czasem pracownik zwyczajnie nie jest świadom swoich braków.

W każdej z tych sytuacji pomocna może być strona trzecia: dział personalny, przełożony wyższego szczebla. Zawsze jednak konieczny jest spokojny dialog, umożliwiający otwarte ujawnienie potrzeb i dążeń pracownika. Najwięcej szkody wywołuje duszenie w sobie niezadowolonia, którego druga strona raczej nie rozumie i przypisuje mu (opatrznie) nieprzyjazne i niekorzystne dla firmy intencje.

3. ocena, że możliwości rozwoju w danej organizacji są niewystarczające (może na pracownika wpływać blokująco i w takim wypadku stanowi źródło problemów).

Pracownik znajdujący się w takiej sytuacji może odpowiednio wcześniej rozejrzeć się za innym stanowiskiem w firmie i postarać o przeniesienie lub, jeśli nie jest to możliwe, po prostu zmienić pracę. Uporczywe trzymanie się tego samego stanowiska i tej samej firmy - mimo, iż to stanowisko i ta firma nie dają satysfakcji - jest niekorzystne dla obydwu stron.

O pracowniku, który potrafi rozpoznać (nazwać) swój problem możemy spokojnie powiedzieć, że ma 50proc. kłopotu „z głowy”. Kolejnym krokiem jest zastanowienie się nad potrzebami szefa i jego stylem zarządzania. Ustalenie tych dwóch czynników pomoże wybrać, w dalszej kolejności, właściwy sposób postępowania.

Jaki jest szef - jego osobowość i potrzeby

M. MacCoby, opierając się na freudowskiej teorii popędów, opisał 3 typy osobowości szefa (narcystyczną, erotyczną i obsesyjną), różniące się między sobą potrzebami i dążeniami. Z perspektywy pracownika warto zaobserwować, która z potrzeb manifestuje się w ramach osobowości szefa najsilniej: potrzeba osiągnięć, władzy, czy afiliacji?

Układ sił pomiędzy tymi potrzebami decyduje o pozytywnych wzmocnieniach, z których pracownik może korzystać, jeśli chce doprowadzić do powtarzania określonych zachowań (tj. - co oczywiste - korzystnych z jego własnego punktu widzenia). Założenie jest bowiem takie, że szef (podobnie, jak podwładny w układzie odwrotnym) będzie powtarzał zachowania nagradzane.

Oto główne założenia typologii:

Osobowość narcystyczna

Szef narcystyczny chce być przede wszystkim podziwiany. Właśnie dlatego (a raczej po to) dąży i do popularności i do władzy. Ponieważ szef narcystyczny jest zdecydowany, kreatywny i niezależny - często, jako lider i szef zespołu, wiele osiąga. Z drugiej strony, ze względu na charakterystyczną dla tego typu osobowości, przesadną koncentrację na sobie, nie dostrzega pracowników i nie potrafi ich słuchać (jakkolwiek sam chce być przez nich słuchany i tego właśnie przede wszystkim oczekuje). Źródłem pracowniczych kłopotów jest przede wszystkim nieumiejętność dostrzeżenia i zadbania o potrzeby pracowników. Mając szefa tego typu pracownik może i powinien w swoim własnym, dobrze pojętym

Sposób na szefa, czyli jak mądrze postępować z przełożonym

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: niedziela, 13, marzec 2011 00:00

Odsłony: 23606

interesie, unikać wszystkiego, co podważy samozachwyty szefa, natomiast o własne potrzeby powinien zadbać, w miarę możliwości, sam.

Osobowość erotyczna

Szef z osobowością erotyczną chce być przede wszystkim lubiany i akceptowany. Za wszelką cenę dąży do budowania pozytywnych relacji z otoczeniem, przez co jest od niego uzależniony. To największa słabość szefa tego typu: ogranicza jego możliwość podejmowania samodzielnych, obiektywnych decyzji. Aby budować pozytywną relację z szefem i mieć na niego wpływ, pracownik powinien być przydatny (obiektywizm i kompetencje pracownika nigdzie nie są tak istotne jako wyrównanie dla słabości szefa, jak tu) oraz podtrzymywać dobry, sympatyczny kontakt.

Osobowość obsesyjna

Szef obsesyjny polega na sobie i własnych wartościach. Na ogół posiada własny „kodeks” postępowania, którym kieruje się w pracy. Dąży do samodoskonalenia, którym potrafi zarazić także innych. Jest uważny i inspirujący. Potrafi słuchać. Nie boi się konfliktów - uczy rozwiązywania ich. Silnie identyfikuje się z tym, co robi. Jest osobą niezależną i lojalną w stosunku do firmy. Przy nim, oddani firmie i również lojalni pracownicy zyskują najwięcej."

Źródło: Dorota Zarczuk, biznesologia.pl