**Na dywaniku u szefa, czyli jak dyscyplinować pracowników?**

**Takich rozmów nikt nie lubi. Zdarza się jednak, że pracownik nie wywiązuje się ze swoich obowiązków, popełnia rażące błędy lub to co robi, nie przynosi oczekiwanych efektów. Wówczas przysłowiowe „wezwanie na dywanik” staje się dla przełożonego koniecznością.**

W nowocześnie zarządzanej firmie szef nie musi mieć już klasycznego gabinetu z dywanem, na krańcu którego ustawione zostało biurko, za którym siedzi groźny szef. Obecnie relacje między menedżerami a pracownikami są często znacznie bardziej partnerskie i przebiegają w przyjaznej atmosferze. Wydawać się więc może, że dziś nikt już nie musi być „wzywany na dywanik”, a pisanie o dyscyplinowaniu pracowników ma w sobie coś archaicznego.

A jednak – trudno całkowicie uniknąć sytuacji, w których przełożony musi zakomunikować pracownikowi swoje uwagi. W czasach, kiedy tak wiele mówi się o partnerskich relacjach, przeprowadzanie rozmów, podczas których trzeba wyrazić krytykę, wielu menedżerom przychodzi z wielkim trudem.

- Menedżerowie często skarżą się, że nie są w stanie zdyscyplinować swoich pracowników, ale bardzo częstą to oni sami są temu winni – mówi Tomasz Pachoł, trener w firmie szkoleniowej Effect Group. – Szefowie bardzo często zastanawiają się, w jaki sposób postępować z pracownikami, aby ci nie zarzucili im nieuzasadnionej krytyki, ataku personalnego, stronniczości, czy braku wsparcia. Tymczasem rozwiązanie jest dość proste, choć wymaga żelaznej konsekwencji – podkreśla.

Jeśli menedżer chce, aby podwładni wykonywali swoją pracę w ustalony sposób lub pragnie wyeliminować określone postawy, musi stale podkreślać, co w organizacji jest zachowaniem pożądanym, a co nie będzie tolerowane. Od ustalonych reguł nie powinno być wyjątków, a na pewno nie może do nich dochodzić nagminnie, ponieważ brak konsekwencji doprowadzi do utraty autorytetu menedżera i – co gorsza – do podważania również innych zasad panujących w firmie.

Narzędziem, które dobrze sprawdza się w sytuacjach, gdy pracownicy nie do końca spełniają pokładane w nich oczekiwania, jest **4-etapowy model rozmów kompetencyjnych.** Przeprowadzając rozmowy zgodnie z tym modelem, pracownik nie tylko otrzymuje jasną informację zwrotną na temat oczekiwań, jakie ma wobec niego przełożony, ale też zyskuje należną każdemu pracownikowi uwagę oraz wsparcie w dochodzeniu do wspólnie ustalonych celów.

- Zgodnie z nazwą, model ten składa się z serii czterech spotkań. Najlepiej, jeśli odbywają się one w odstępach około jednego miesiąca. Jeśli jednak problem tego wymaga, mogą być one wspierane przez dodatkowe, krótkie spotkania informacyjne, odbywające się np. raz w tygodniu – podpowiada Tomasz Pachoł.

**Rozmowa (analiza problemu i działania korygujące)**

Celem pierwszej rozmowy jest przede wszystkim diagnoza zaistniałej sytuacji. Podczas tego spotkania menedżer wprost mówi podwładnemu o uwagach, jakie ma wobec jego pracy lub zachowania. Jeśli uwagi te opierają się na relacjach innych pracowników (lub np. klientów), przełożony powinien sprawdzić, czy znany mu opis sytuacji pokrywa się z relacją pracownika. Chodzi o upewnienie się, że dokonane obserwacje są rzetelne i że pracownik nie uzna ich za niesłuszne lub krzywdzące.

Po ustaleniu stanu faktycznego, menedżer wspólnie z pracownikiem powinien uzgodnić dalszą ścieżkę rozwojową. Będzie to swoisty „plan naprawczy”, którego celem powinno być wyeliminowanie problemów i osiągnięcie celów wyznaczonych podczas rozmowy.

**Rozmowa + podsumowanie postępów pracownika**

Najpóźniej miesiąc później menedżer powinien przeprowadzić ponowną, tym razem już kontrolną rozmowę z podwładnym. Ten etap ma na celu upewnienie się, czy pracownik faktycznie dąży do wyznaczonych celów. Niezwykle ważne dla podwładnego będą informacje zwrotne od menedżera – szczególnie, jeśli cele mają dotyczyć kompetencji miękkich, nie poddających się łatwej samoobserwacji.

- Często jest tak, że po pierwszej rozmowie pracownik chce dokonać zmian, ale zaraz potem wciągany jest do swojej starej strefy komfortu. W takiej sytuacji wsparcie ze strony przełożonego jest konieczne – podkreśla trener Effect Group.

**Rozmowa + zapowiedź konsekwencji**

Trzecia rozmowa przebiega w sposób podobny do wcześniejszej. Menedżer daje pracownikowi informację zwrotną, a jeśli wcześniejsze ustalenia nie zostały zrealizowane, bada przyczyny takiej sytuacji oraz proponuje kolejne działania korygujące.

Na tym jednak nie koniec. Jeśli przełożony zauważy, że pracownik lekceważy wcześniejsze ustalenia, tym razem powinien zapowiedzieć konsekwencje, do jakich doprowadzi dalsze lekceważenie wspólnie ustalonego „programu naprawczego”. Pracownik powinien mieć świadomość, że to od niego zależy, czy ustalenia zostaną zrealizowane i ewentualnie, do jakich skutków doprowadzi brak zmian.

Ważne, aby zapowiadane konsekwencje były faktycznie możliwe do wprowadzenia. Nie powinny to być zapowiedzi bez pokrycia, tzn. takie, z których menedżer miałby się później wycofać.

**Rozmowa + wyciągnięcie konsekwencji**

Ta rozmowa może być po prostu podsumowaniem przebiegającym w doskonałej atmosferze i zakończonym serdecznym uściskiem dłoni. Stanie się tak, jeśli wcześniejsze etapy doprowadziły do oczekiwanych zmian.

Jeśli jednak zakładany program nie został zrealizowany, przełożony powinien upewnić się co do przyczyn tego stanu rzeczy. Dopiero mając pewność, że odpowiedzialność ponosi sam pracownik, menedżer powinien wprost poinformować go o – zgodnych z wcześniejszymi zapowiedziami – konsekwencjach.

Taka sytuacja będzie z pewnością trudna dla obydwu rozmówców, stanowi jednak logiczne i uczciwe zakończenie całego procesu. Pracownik nie został zaskoczony przykrymi konsekwencjami, ale był na nie przygotowywany i mógł im zapobiec, w związku z czym nie powinien odczuwać tego kroku jako formy ataku, czy też niesprawiedliwego traktowania.

- Praktyka menedżerska pokazuje, że taki model, o ile jest stosowany cyklicznie, wyrabia u pracowników przekonanie, że przełożony jest konsekwentny, zdeterminowany, ale również obiektywny, a przy tym pozytywnie ustosunkowany wobec podwładnego – mówi Tomasz Pachoł.

4-etapowy model rozmów kompetencyjnych pozwala reagować na trudne sytuacje w sposób spokojny i budujący wzajemne zaufanie. Ale jednocześnie nie odsuwa w nieskończoność konsekwencji wobec osób, które nie zamierzają przestrzegać zasad panujących w przedsiębiorstwie.

Model ten daje pracownikowi szansę oraz czas potrzebny na wprowadzenie zmian do swojego zachowania lub sposobu pracy, a menedżera skłania do wspólnej z podwładnym pracy nad rozwiązywaniem pojawiających się problemów. W takim ujęciu rozmowa dyscyplinująca przestaje więc być jałową krytyką, a staje się konstruktywną pracą skoncentrowaną na rozwoju kompetencji pracownika.

[Effect Group](http://effectgroup.pl)