

## 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

## CHROŃ SWOJE NERWY. RZECZ O TYM, JAK WSPÓŁPRACOWAĆ Z PALANTAMI. WYDANIE II

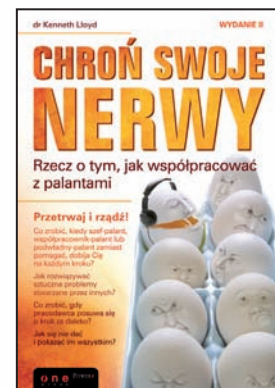
Autor: Ken Lloyd

Tłumaczenie: Wojciech Sztukowski

ISBN: 978-83-246-2240-5

Tytuł oryginału: [Jerks at Work: How to Deal With People Problems and Problem People](#)

Format: A5, stron: 272

**Przetrywaj i rządź!**

- Co zrobić, kiedy szef-palant, współpracownik-palant lub podwładny-palant zamiast pomagać, dobija Cię na każdym kroku?
- Jak rozwiązywać sztuczne problemy stwarzane przez innych?
- Co zrobić, gdy pracodawca posuwa się o krok za daleko?
- Jak się nie dać i pokazać im wszystkim?
- AAAAbsolutny hit księgarni Onepress na polskim rynku!
- AAAArcyciekawa, inspirująca i dowcipna!
- AAktualna i odkrywcza!

Współpraca oznacza dwie litery: MY – brzmi prawda wyznawana w jednym z największych światowych koncernów motoryzacyjnych. Co jednak w sytuacji, kiedy współpraca z Twoimi kolegami lub szefem oznacza pasmo upokorzeń, zszargane nerwy albo uczestnictwo w wojnie biurowej? Czy koniecznie musisz przystosować się do stada palantów i przyjąć ustalone przez nich idiotyczne zasady? A może podejmiesz wyzwanie i dasz radę wybić się ponad ten tłum kretynów? Nie masz wpływu na to, z kim przestajesz, dlatego zacznij wpływać na to, co czytasz!

Drugie wydanie bestsellera Chroń swoje nerwy. Rzecz o tym, jak współpracować z palantami w sposób lekki, dowcipny – i przede wszystkim skuteczny – pomoże Ci rozwiązać problemy pojawiające się w Twojej pracy. Razem stawicie czoła powszechnej niesprawiedliwości, fatalnej współpracy w zespole, pokrętnemu formułowaniu informacji zwrotnych, bezcelowym zebraniom, zagmatwanemu procesowi podejmowania decyzji i wyniszczającej atmosferze w firmie.

W książce tej, będącej zbiorem odpowiedzi na prawdziwe pytania czytelników, wzbogaconej przy tym zabawnymi rysunkami rodzimego grafika – Jana Filipiaka, autor, Ken Lloyd gruntownie analizuje problemy powodowane przez palantów, z którymi pracujesz, i podaje gotowe rozwiązania dotyczące:

- błędów popełnianych przez nowych kierowników i przełożonych;
- nieporadnych kierowników, współpracowników i podwładnych;
- odporności na zmiany;
- dezinformacji i braku komunikacji;
- stagnacji;
- eskalacji skarg i konfliktów;
- „przyjaciół”, którym lepiej nie ufać;
- niesprawiedliwego wynagradzania;
- nieskutecznych szkoleń, zachęt i planów motywacyjnych;
- problemów rodzinnych w firmach prowadzonych przez rodziny.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

# Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Problemy z potencjalnymi pracodawcami	9
2. Nowy pracownik	23
3. Menedżerowie, którym po prostu nie wychodzi	39
4. Współpracownicy, którym po prostu nie wychodzi	67
5. Podwładni, którym po prostu nie wychodzi	85
6. Złe kierownictwo i brak kierownictwa	97
7. Kto tu kieruje?	109
8. Sprawiedliwość	125
9. Dezinformacja zwrotna	135
10. Z takimi przyjaciółmi...	149
11. Zgoda i konflikt	163
12. Skargi, skargi, skargi	179
13. Pewne sposoby na niepewność	187
14. Nie możemy się już spotykać...	199
15. Szkolenia, które się (nie) sprawdzają	211
16. Pieniądze, sens i zachęty	223
17. Wszystko zostaje w rodzinie	233
18. Sekretariatów błędy i tajemnice	243
19. Wpływ środowiska	253
Podsumowanie	269
Skorowidz	271

# 6



## Złe kierownictwo i brak kierownictwa

Obecnie efektywne zarządzanie polega w znacznej mierze na dostępności i elastyczności. Kierownikom wszystkich poziomów zaleca się prowadzenie polityki otwartych drzwi — powszechnie uważa się również, że liderzy, którzy dobrze radzą sobie z dwukierunkową komunikacją z pracownikami, są w stanie osiągać znacznie wyższe poziomy satysfakcji, zaangażowania, lojalności oraz produktywności. W istocie jednym z najczęściej zachwalanych zachowań kierowniczych jest „zarządzanie przez spacerowanie”.

Jednocześnie nadal tu i ówdzie pojawiają się kierownicy, którzy za swojego mentora zdają się uważać Davida Copperfielda, ponieważ doskonale radzą sobie ze znikaniem. A gdy znikają menedżerowie, pojawiają się poważne problemy, takie jak niezadowolenie, nieufność, dezorientacja, niechęć, błędy — lista wydaje się nieskończona...

Koncepcja bycia kierownikiem, którego nie ma, nie musi wiązać się z fizyczną nieobecnością. Jest wielu, którzy przychodzą do pracy, ale z punktu widzenia interesantów i z perspektywy procesów zachodzących w firmie równie dobrze mogliby przebywać na Marsie. Jeżeli już uda się ich złapać, nie zadają sobie trudu, aby wysłuchać pracowników lub udzielić im jakichkolwiek znaczących odpowiedzi.

Nieobecni kierownicy przegapiają niezliczone okazje — zwłaszcza jeśli chodzi o tworzenie produktywnego zespołu podwładnych, utrzymywanie motywacji pracowników, rozwijanie ich umiejętności, nadzorowanie postępów czy wreszcie osiąganie wyznaczonych

celów. Za to są skuteczni w jednym, kluczowym obszarze: całkiem dobrze idzie im przekonywanie pracowników, że ich szefowie są palantami.

W takich sytuacjach można wdrożyć wiele strategii, zwłaszcza mających na celu pokazanie nieobecnyim kierownikom, że jako menedżerowie wykazują się skandalicznym niedbalstwem.

## A dajże mi wreszcie spokój...

**?** Dostaję najgorsze zadania. Są skrajnie uciążliwe i nudne, a także nie dają mi okazji do rozwoju. Gdy omawiam tę sprawę z kierownikiem, spławia mnie. Ignoruje moje uwagi i mówi, że stara się dopasować zadania do umiejętności pracowników. Jak powinnam się zachować w takiej sytuacji?  
A.F.

Okazywane przez kierowników lekceważenie nigdy nie jest dobrym znakiem. Zwracasz się do kierownika z poważnym pytaniem, a on odpowiada ci frazesami.

Najpierw jednak powinnaś przyjrzeć się sobie i zastanowić się, czy możesz być przyczyną problemu. Czy np. opanowałaś umiejętności niezbędne do wykonywania zadań, na których Ci zależy? Czy może jest tak, że Twoje zadania są wystarczająco ambitne, ale wykonywałaś je tyle razy, że zdążyłaś się nimi znudzić?

Jeżeli naprawdę są Ci przydzielane zadania, których masz dosyć, i naprawdę wierzysz, że posiadasz umiejętności i kwalifikacje pozwalające na wykonywanie bardziej ambitnej pracy, powinnaś jeszcze raz spotkać się z kierownikiem. Nie staraj się wyrazić niezadowolenia z konkretnego zadania — zapytaj go raczej, co właściwie powinnaś zrobić, żeby otrzymać innego rodzaju przydział. Następnym krokiem, jaki należy podjąć, jest posłuchanie jego rady i poinformowanie go o tym.

Jeżeli nadal będzie Ci przydzielano mało znaczące zadania i częstował frazesami, być może powinnaś zastanowić się nad poszukiwaniem stanowiska, na którym zadania będą naprawdę odpowiadać Twoim umiejętnościom.

## Nie dziękuję

**?** Zdecydowanie uratowałem mojego kierownika za pięć dwunasta, gdy miał oddać pewien pilny projekt. W zamian nie usłyszałem nawet „dziękuję”. Jestem zdenerwowany, ale nie jestem pewien, czy powinienem mu cokolwiek powiedzieć. Co sugerujesz?

W.T.

Po pierwsze, chciałbym zasugerować Twojemu kierownikowi, aby zapisał się na kurs zarządzania dla tępaków bądź kurs dobrych manier dla tępaków. Naprawdę niewiele może usprawiedliwić to, że nie podziękował Ci za wykonaną pracę. Może twierdzić, że jest przepracowany, przemęczony lub przeciążony, ale tak naprawdę może chodzić o to, że kierowanie ludźmi trochę go przerosło.

Zanim podejmiesz jakieś działania, musisz upewnić się, że Twój pryncypał wie, iż wyciągnąłeś go z kłopotów. Jeżeli ma co do tego jakiegokolwiek wątpliwości, brak podziękowań może świadczyć co najwyżej o niewiedzy.

Jeżeli jest oczywiste, że to Ty go uratowałeś, powinieneś zadać sobie pytanie, czy brak wyrazów uznania jest typowy dla jego stylu zarządzania. Czy jest kierownikiem, który nigdy nie wymienia słów „dziękuję” i „Ci” w jednym zdaniu, czy też zazwyczaj chwali pracowników, gdy należy im się podziękowanie?

Tak czy inaczej, powinieneś omówić z nim tę sprawę. Nie mów mu jednak, że Twoje uczucia zostały zranione — uzyskasz lepszy efekt, gdy zapytasz go, czy z tą robotą, którą wykonałeś dla niego za pięć dwunasta, wszystko było w porządku. Nawet jeśli jest bezmyślnym menedżerem, przynajmniej otrzymasz trochę pozytywnych informacji zwrotnych dotyczących rezultatów Twoich starań. A jeśli podlegasz oświeconemu kierownikowi, który przez przypadek zapomniiał oddać Ci honory, wykorzystaj okazję, by Cię przeprosić i podziękować.

Istnieje wiele aspektów pracy, za które zwykle nikt nikomu nie dziękuje, jednak uratowanie kierownika przed nieuchronną klęską nie powinno być jednym z nich.

## Nie dzwoń do nas

**?** Właśnie zacząłem pracę jako jednoosobowy dział zakupów firmy mającej siedzibę w innym stanie. Mój lokalny kierownik mówi, że to nasza siedziba główna ma nam zapewniać listy kontaktów, ale kierownik zatrudniony w owej siedzibie twierdzi, że odpowiada za to właśnie mój lokalny kierownik. Co więcej, prezes firmy miał poinformować mnie, ile będzie wynosić moja prowizja, ale nie odpowiada na telefon. Czy mógłbyś mi poradzić, co powinienem zrobić?  
J.B.

Może istnieć wiele sytuacji, w których pracownik sobie nie radzi, ale Ty znalazłeś się w sytuacji, w której to pracodawca popełnia błąd. Faktem jest, że gdyby pracownik postępował tak, jak zachowuje się Twój pracodawca, miałby szansę szybko sprawdzić, czy nie ma go po drugiej stronie drzwi do pomieszczenia, w którym odbywa rozmowę kwalifikacyjną.

Chociaż Twój lokalny kierownik oraz kierownik z centrali firmy grają w międzyregionalną wersję zabawy pod tytułem „to nie ja za to odpowiadam”, masz przynajmniej bezpośredni kontakt ze swoim lokalnym menedżerem. Powinieneś spotkać się z nim i asertywnie przedstawić swoje poglądy na temat aktualnego bałaganu, przekazując mu konkretne informacje dotyczące spraw, które uniemożliwiają Ci wykonywanie powierzonych zadań. Powiedz mu też, jakich działań oczekujesz od kierownictwa firmy.

Fakt, że prezes firmy gra z Tobą w „złap mnie, jeśli potrafisz”, w istocie świadczy o występowaniu kolejnych dwóch problemów. Po pierwsze, prezes przekazuje Ci komunikat, dzięki któremu dowiadujesz się, jak traktuje Cię firma, a także jaki obowiązuje w niej styl zarządzania (o ile w ogóle jakiś obowiązuje). Obecnie nawet jeśli uda Ci się dodzwonić do prezesa, nie możesz się spodziewać, że cokolwiek u niego zdziałasz, naprzykrzając się niechcianą rozmową telefoniczną.

Drugi problem polega na tym, że przed rozpoczęciem pracy nie uzyskałeś jasnego oświadczenia dotyczącego otrzymywanej prowizji. Szczerze mówiąc, wygląda na to, że przed przyjęciem oferty nie sprawdziłeś dokładnie stanowiska. To oczywiście ważne, aby przedstawiciele firmy przepytali Cię w trakcie procesu selekcji, ale nie zapominaj, że Ty też powinieneś zadać im kilka pytań. Podsumowując,

po zatrudnieniu nowego pracownika żadna ze stron nie powinna mieć do czynienia z niespodziankami. Niestety, wygląda na to, że właśnie bierzesz udział w firmowym przyjęciu-niespodziance.

Teoretycznie może Ci się udać zmienić sytuację w firmie, ale jeśli stwierdzisz, że sprawy nie przybierają pomyślnego obrotu, być może warto będzie zastanowić się nad... zmianą firmy.

## Znikająca kierowniczką

**?** Od dawna pracuję w dziale obsługi klienta. Problem polega na tym, że naszej kierowniczką nie ma co najmniej przez jeden dzień w tygodniu, a to przysparza problemów pracownikom oraz klientom. Nie możemy zwrócić się z prośbą o poradę do kierownika ds. zasobów ludzkich, ponieważ przyjaźni się z naszą kierowniczką. Nie jesteśmy pewni, co robić.

J.R.

Gdy kierownika często nie ma w dziale, zwykle brakuje w nim również celów, standardów oraz oczekiwań związanych z efektywnością.

Pierwszą osobą, z którą powinniście porozmawiać o braku kierowniczką, jest właśnie ona. Nie powinniście spotykać się z nią indywidualnie, ale raczej wraz z grupą odnoszących sukcesy pracowników Waszego działu. Jeżeli zdecydujecie się na spotkanie „sam na sam”, łatwiej będzie Was zaatakować, a Wasza siła oddziaływania będzie słabsza.

Nie zapomnijcie, żeby w trakcie spotkania z nią unikać wszelkich wycieczek osobistych — podawania w wątpliwość jej zaangażowania, staranności lub poczucia odpowiedzialności. Najlepiej będzie, jeśli przedstawicie jej konkretne sytuacje, w których jej nieobecność w sposób wymierny negatywnie wpłynęła na efektywność działu. Być może łatwiej będzie Wam ją przekonać, gdy opiszecie jej, jak tego rodzaju porażki może postrzegać wyższe kierownictwo.

Wiele osób odczuwa potrzebę pomagania innym — powinna ona wyróżniać zwłaszcza menedżera zajmującego się obsługą klientów. Pamiętając o tym, powiedzcie jej, że podobnie jak klienci potrzebują jej pomocy, gdy musicie sobie radzić z pytaniami i problemami, które codziennie napotykalicie, wykonując powierzone zadania. Jeżeli naprawdę ma Wam pomóc, musi zobowiązać się, że będzie Wam towarzyszyć.

Jeżeli Wasza kierowniczką nadal uważa, że cztery dni w tygodniu powinny w zupełności Wam wystarczyć, powinniście zwrócić się z problemem do kierownika ds. zasobów ludzkich — niezależnie od tego, że jest jej przyjacielem. Również w tym przypadku powinniście posłużyć się metodą polegającą na koncentrowaniu się na faktach i opisywaniu niezbędnej pomocy. Jeżeli wspomniany kierownik naprawdę jest przyjacielem Waszej kierowniczki, być może znajdzie w sobie dość siły, aby jej pomóc (a nie tylko bezkrytycznie bronić).

Jeśli jednak Wasza kierowniczka będzie nadal uważać, że przynajmniej raz w tygodniu należy się jej urlop, powinniście zastanowić się, czy nie warto zwrócić się do wyższego kierownictwa. Jeżeli tak zrobicie, w końcu znajdziecie jakiegoś kierownika, który rozumie, że tydzień pracy Waszej kierowniczki powinien polegać na pracowaniu przez tydzień.

## Gdy przeciwnictwa się nie przyciągają

**?** Jestem ekstrawertykiem, a moja kierowniczka jest introwertyczką — osobą bez wyrazu, z nieprzeniknioną, kamienną twarzą. To sprawia, że trudno mi się z nią rozmawia — nie jestem też pewien, co sądzi o mojej pracy. Jak mogę się lepiej zorientować, o czym myśli?  
V.A.

To, czy Ty i Twoja kierowniczka jesteście introwertykami, ekstrawertykami lub dowolnymi innymi „wertykami”, nie stanowi w tym przypadku problemu. W rzeczywistości problem wiąże się z tym, że kierowniczka nie przekazuje Ci właściwych informacji zwrotnych oraz wskazówek dotyczących efektywności, a Ty chciałbyś lepiej zrozumieć, jak Ci idzie.

Chociaż dość łatwo jest domyślić się, że musisz sobie radzić co najmniej wystarczająco dobrze, ponieważ nadal pracujesz w firmie, trudno to nazwać pomocną lub motywującą informacją zwrotną. Tak czy inaczej, kanały komunikacyjne powinny zostać otwarte — wygląda też na to, że to Ty musisz zrobić pierwszy krok.

Jednakże zanim podejmiesz jakieś działania, powinieneś zastanowić się nad kilkoma kwestiami. Po pierwsze, styl kierowniczki stanowi odzwierciedlenie takich czynników, jak jej osobowość, wychowanie, wykształcenie, wartości oraz kultura. Jeżeli pragniesz nawiązać



z nią bardziej efektywną komunikację, spróbuj zrozumieć te aspekty i odpowiednio dostosować swój styl. Pamiętaj, że ludziom najłatwiej jest komunikować się z osobami, które są do nich podobne.

Stwierdziłeś, że jesteś ekstrawertykiem. Jeżeli to oznacza, że mówisz szybko, głośno i beładnie, to w przypadku tej kierowniczkii możesz budować mury zamiast mostów.

Poradzisz sobie z nią najlepiej, jeśli będziesz wypowiadać się w sposób spokojny, zrównoważony i powściągliwy. Pamiętając o tym, poproś ją o spotkanie mające na celu omówienie Twoich osiągnięć. W jego trakcie wsłuchuj się w jej uwagi i poinformuj ją, że jesteś zainteresowany rozwojem oraz usprawnieniem swojej pracy, oraz że chciałbyś, aby udzieliła Ci odpowiedniego wsparcia. Powinieneś też zasugerować, że chciałbyś regularnie brać udział w tego rodzaju spotkaniach.

Gdy przyjmiesz takie podejście, będziesz mógł z łatwością otworzyć kanały komunikacyjne, otrzymywać informacje zwrotne, na których Ci zależy, a także informować ją, że jesteś wysoce zmotywowany i pragniesz osiągnąć oraz awansów. Jeżeli jednak nie zechce się z Tobą spotkać, będzie to świadczyć o jej niekompetencji — powinieneś wtedy albo starać się ją ignorować, albo rozejrzeć się za lepszą pracą.

## Kierownik in absentia

**?** Nasz przełożony nieustannie dzwoni do mnie lub do mojego współpracownika, mówiąc, że jest chory i zostaje w domu. Dyrektor naszego działu zrezygnował z pracy kilka miesięcy temu, a od tego czasu nikogo nie zatrudniono na jego miejsce. Nasz przełożony powinien dzwonić do swojego szefa, ale woli nie narażać się na zwolnienie. Przez to wszystko w naszym dziale powstało spore zamieszanie. Prosimy, poradź nam coś.  
T.P.

W rzeczywistości macie do czynienia z dwojakiej natury problemem — chodzi tu zarówno o złe zarządzanie, jak i o brak zarządzania. Aby rozwiązać powstały problem, powinniście podjąć działania w obydwu wspomnianych obszarach.

Po pierwsze, należy skoncentrować się na często nieobecny przełożonym. Powinniście usiąść z nim i opisać fakty związane z problemami, które powoduje jego nieobecność. Możecie mu powiedzieć,

że naprawdę chcecie przejmować odpowiedzialność za nadzór, gdy go nie ma, a także cieszyć się, że macie taką możliwość. Możecie nawet przekazać mu kilka sugestii dotyczących kroków, jakie chcielibyście podjąć, aby praca szła lepiej, gdy go nie będzie.

Powinniście jednak dodać, że Ty oraz Twój współpracownik tak naprawdę nie macie kwalifikacji, aby kierować działem — w rzeczywistości poinformujecie go, że dział na co dzień potrzebuje stałego i profesjonalnego przywództwa.

Nie zapomnijcie powiedzieć przełożonemu, że z jego punktu widzenia byłoby rozsądniej, gdyby dzwonił do swojego szefa, że będzie nieobecny. Powinniście ponadto dodać, że planujecie kontaktować się z jego szefem, gdy w dziale powstaną problemy, z którymi nie będziecie potrafili sobie poradzić.

Niestety, w rzeczywistości jednym z problemów w tym scenariuszu może okazać się szef Waszego przełożonego. Ponieważ w sprawie nieobecności przełożony dzwoni do Was, a nie do swojego szefa, wygląda na to, że jego szef nie ma najnowszych wiadomości na temat tych ciągłych nieobecności. W związku z tym jest całkiem możliwe, że nie jest na bieżąco z niczym, co ostatnio robił Wasz pryncypał. Może to oznaczać, że Waszą sytuacją powinna zająć się osoba zajmująca jeszcze wyższe stanowisko.

Jeżeli spotkacie się z przełożonym, aby omówić tę sprawę, a on nadal będzie prosił Was, żebyście go kryli, ponieważ planuje kolejne nieobecności, będzie to sygnałem, że nie stara się Was wysłuchać. Być może na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej znajdzie się ktoś, kto chętniej nadstawi ucha.

## Załatwione (odmownie)

**?** Jestem przedstawicielem handlowym dużej firmy i pracuję ze starszym rangą sprzedawcą. Podzielił teren i zatrzymał dobrych klientów dla siebie, zostawiając mi resztki i problemy. Obydwaj podlegamy wiceprezesowi, który odwołuje każde spotkanie, na które się z nim umawiam. Nie chcę być uważany za wicherzyciela, ale co właściwie mam zrobić?  
P.J.

Starszy rangą sprzedawca wydobywa całe złoto z Twojego terenu, wiceprezes Cię ignoruje, a Ty się martwisz, że zostaniesz uznany za źródło problemów? Szczerze mówiąc, to Ty jesteś jedyną osobą, która nie sprawia żadnych kłopotów.

Wichrzyciele to osoby, które nieustannie poszukują problemów, a nie rozwiązań. Stawiając czoła problemowi i starając się znaleźć rozwiązanie, postępujesz dokładnie odwrotnie.

Prawdziwy problem polega na tym, że uwierzyłeś w mit, zgodnie z którym osoby domagające się swoich praw są wichrzycielami. W rzeczywistości nie domagając się należnych praw, narobisz sobie problemów.

Byłoby znacznie lepiej, gdybyś zaczął działać zaraz po tym, jak Wasze terytorium zostało podzielone. Każdy poważny problem zawodowy wymaga poważnej reakcji. Musisz więc zdecydować, czy masz zamiar zająć się problemem, czy pozwolisz, żeby zdezorganizował Ci pracę. Czekając, aż czas uleczy rany, łatwo jest zaakceptować rolę firmowej wycieraczki.

Na szczęście nie jest za późno, aby coś zrobić — wygląda na to, że nie masz zbyt wiele do stracenia, jeśli zdecydujesz się działać. Ponieważ Twój starszy rangą kolega jest zbyt zajęty swoimi najlepszymi klientami, a wiceprezes przybił pieczęć z napisem „anulowano” na notatkach dotyczących wszystkich Waszych zaplanowanych spotkań, czas zastanowić się nad odwiedzeniem kilku osób.

Jeżeli firma posiada dział zasobów ludzkich, powinieneś się tam udać. Jeśli jednak jego pracownicy nie okażą się szczególnie pomocni, powinieneś zapoznać się ze strukturą organizacyjną i odwiedzić kogokolwiek, kto stoi wyżej niż wiceprezes.

Tak czy inaczej, w kontaktach ze wspomnianymi osobami nie powinieneś starać się zrównać kogoś z ziemią. Najlepiej będzie, jeśli szczegółowo opiszesz swoją sytuację, a następnie poprosisz o sugestie dotyczące najlepszego sposobu na poradzenie sobie z zaistniałą sytuacją.

Dokładnie przyglądając się działaniom (lub bierności) swoich mentorów, zorientujesz się, jak powinieneś rozwiązać problem.

## Ograniczona odpowiedzialność

**?** Od kilku lat jestem lojalnym pracownikiem swojej firmy, a ostatnio zostałem powołany na stanowisko wiceprezesa. Mam wysokie kwalifikacje, dzięki którym firma wiele zyskała. Jednakże w trakcie ostatniej restrukturyzacji mój zakres odpowiedzialności został znacząco ograniczony. Próbowiałem rozmawiać z prezesem, ale on nie odpowiada na moje telefony. Co powinienem teraz zrobić?  
A.B.

Wyżsi rangą kierownicy mogą przekazywać pracownikom komunikaty zarówno poprzez to, co mówią, jak i poprzez to, czego nie mówią. Gdy w Twojej pracy zachodzą znaczące zmiany, a wysokie kierownictwo od komunikacji woli korporacyjny kamuflaż, możesz spodziewać się najgorszego.

Jednakże jako zatrudniony od dawna, wysoko postawiony pracownik, chcący zachować się fair zarówno wobec siebie, jak i firmy, zanim zastanowisz się nad podjęciem dalszych działań, powinieneś spróbować nawiązać bezpośredni kontakt z prezesem. To, że nie odbiera Twoich telefonów, nie powinno Cię zniechęcić. Jeżeli nie chce rozmawiać z Tobą przez telefon, nalegaj, aby spotkał się z Tobą osobiście. Najlepsi przywódcy firm zawsze znajdują czas, żeby spotkać się z kluczowymi pracownikami. Jeżeli nie może albo nie chce tego zrobić, przekazuje Ci jasny komunikat.

Jeśli uda Ci się zorganizować takie spotkanie, zaoferuj prezesowi najnowsze informacje dotyczące licznych sukcesów Twojego działu, a także przyszłych strategii i celów. Możliwe, iż był tak zajęty „szerszym kontekstem”, że zapomniał o Tobie i Twoim dziale.

Jeżeli nie uzyskasz audiencji, a zmieniony zakres odpowiedzialności okaże się nie do przyjęcia, powinieneś zarzucić sieci wśród innych profesjonalistów z Twojej dziedziny. Chociaż często bywa tak, że liczba kandydatów przekracza liczbę wakatów, firmy rzadko uskarżają się na nadmiar doskonałych kandydatów do pracy. Dzięki znaczącym osiągnięciom i stabilnej ścieżce kariery Twoja wartość rynkowa jest wyższa, niż Ci się wydaje. Potraktuj szukanie pracy dokładnie tak sam, jak potraktowałbyś ważny projekt. Ustal szczegółowy plan obejmujący cele, priorytety oraz terminy, a następnie go zrealizuj.

Niezależnie od tego, czy będzie gorzej, czy lepiej, nie powinieneś liczyć na to, że Twoja lojalność zostanie doceniona. Nie oznacza to, że nie powinieneś zostać doceniony — może się po prostu okazać, że będziesz musiał zmienić pracę, żeby otrzymać należne wyrazy uznania.

## Mityczne otwarte drzwi

**?** Wyżsi kierownicy naszej firmy często mówią nam, jacy są dostępni i jak ważna dla nich jest polityka otwartych drzwi. Zwróciłem się do kierownictwa z konkretnym problemem, ale mój szef oburzył się, że tak postąpiłem. Czy zrobiłem coś złego?  
J.S.

Zastosowałeś się do obowiązującej w firmie zasady otwartych drzwi, Twój menedżer oburzył się na Ciebie, a Ty chcesz wiedzieć, czy zrobiłeś coś złego? A na czym właściwie mogłaby polegać Twoja wina?

Po pierwsze, to po prostu niedopuszczalne, aby kierownik wybuchnął gniewem w takiej sytuacji. A to, że tak postąpił, po tym jak spotkałeś się z wyższym rangą kierownikiem, świadczy o dwóch sprawach: Twój przełożony nigdy nie zdobędzie złotego medalu za najlepsze zarządzanie, poza tym trudno Ci się też dziwić, że mając takiego pryncypała, zdecydowałeś się skorzystać z dobrodziejstw polityki otwartych drzwi.

Niemniej powinieneś pamiętać, że wiele firm prowadzących taką politykę oczekuje od pracowników, że będą się starali rozwiązywać problemy, zwracając się do bezpośrednich przełożonych, a z dobrej woli zarządu skorzystają wyłącznie wówczas, gdy nie będą zadowoleni z rezultatów konsultacji ze swoimi przełożonymi. Zwykle gdy zwracamy się do wyższego kierownictwa z problemem, który jest w stanie rozwiązać nasz bezpośredni przełożony, można się spodziewać, że zostaniemy wysłuchani i otrzymamy poradę, zgodnie z którą powinniśmy się najpierw skonsultować z przełożonym, a następnie ponownie zwrócić do wyższego kierownictwa, jeśli sprawa nie zostanie załatwiona.

Ponieważ Twój kierownik jest osobą wybuchową, może wystąpić sytuacja, że wielu pracowników Twojego działu będzie się zwracało do wyższych rangą kierowników zamiast do niego. Jeżeli będzie to

świadczyc o jego ogólnym braku umiejętności kierowniczych, wyższe kierownictwo może zastanowić się nad otwarciem dlań zupełnie innych drzwi.

## Zły duch

**?** Naszego kierownika prawie przez cały czas nie ma w firmie. Mówi, że zajmuje się public relations oraz marketingiem, ale my uważamy, że zajmuje się sprawami osobistymi. Pytanie brzmi: czy powinniśmy zgłosić to jego szefowi, czy to nie nasza sprawa? Jeżeli kierownik dowie się, że poszliśmy do jego szefa, może nam bardzo utrudnić życie. C.S.

Problem nie polega na tym, czy Wasz kierownik zajmuje się sprawami firmy, czy zabawą, gdy nie ma go w siedzibie, ale raczej na tym, że przez większość czasu jest niedostępny, co przysparza pracownikom problemów.

Dlatego właśnie najpierw powinniście się zwrócić do kierownika w trakcie jednego z jego rzadkich pobytów w firmie i poprosić, aby zorganizował zebranie działu. Jeżeli się zgodzi, nie zapomnijcie wykorzystać okazji, aby jasno przedstawić problemy spowodowane jego nieobecnością, a następnie zapytać go, czy zrobi cokolwiek, aby zapobiec powstawaniu opisywanych sytuacji. Większość kierowników zrozumiałaby, że spędzanie większej ilości czasu z załogą jest całkiem niezłym pomysłem.

Niemniej jeśli Wasz kierownik nie będzie chciał zorganizować takiego zebrania lub jeśli zorganizuje je, ale nadal będzie praktycznie niewidzialny, powinniście się zwrócić do wyższego kierownictwa. Powiedzcie, że macie dość tego, że Wasz kierownik spędza tak wiele czasu poza siedzibą firmy, a także opiszcie konkretne problemy wewnętrzne, które zostały spowodowane jego nieobecnością. Być może istnieją całkiem uzasadnione powody częstych wycieczek Waszego przełożonego, ale (jak wspomnieliście) równie dobrze mogą być one jego kaprysami. Tak czy inaczej, kierownictwo powinno zrozumieć, że w tej sytuacji brakuje Wam właściwego przywództwa.