

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Szefologia. Instrukcja obsługi przełożonych

Autor: Jill Walker

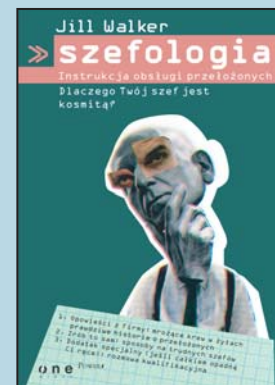
Tłumaczenie: Sławomir Kupisz

ISBN: 978-83-246-1275-8

Tytuł oryginału: [Is Your Boss Mad?](#)

[The Definitive Guide to Coping With Your Boss](#)

Format: A5, stron: 288



### Dlaczego Twój szef jest kosmitą?

- Opowieści z firmy: mrożące krew w żyłach prawdziwe historie o przełożonych
- Zrób to sam: sposoby na trudnych szefów
- Dodatek specjalny (jeśli całkiem opadną Ci ręce): rozmowa kwalifikacyjna

*Kiedy wbijanie szpilek w lalkę szefa nie pomaga...*

Powiedzieć mu wprost, kim jest, i trzasnąć drzwiami? A może dosypać mu czegoś do kawy? Nie. Nie rób niczego głupiego. Pomoc jest blisko. Tak zwany „pracowniku” (czy wręcz „zasobie ludzki”) – nie jesteś sam.

Jeśli w pracy czujesz się źle i na samą myśl o niej przewraca Ci się w żołądku, powód takiego stanu rzeczy najczęściej jest jeden: Twój szef. Dlaczego szef Cię nie rozumie? Dlaczego jego wymagania przekraczają wszelkie miary? Dlaczego wprowadza okropną atmosferę? Choroby szefów są różne: perfekcjonizm, tyrania, egoizm, udawanie świętego, komunikacja typu autystycznego, a kiedy indziej czyste szaleństwo. Jednak lekarstwo jest tylko jedno: musisz nauczyć się kierować szefem lepiej, niż on kieruje Tobą.

Jill Walker, doświadczona psycholog i łowczyni głów na stanowiska kierownicze, pomoże Ci zaaplikować to lekarstwo nawet najbardziej opornemu przełożonemu. Podpowie Ci, jak dawać sobie radę z szefami typu:

- raz przyjaciel, raz wróg (zdejmnowanie fałszywej maski);
- „pan nadgodziny” (jak nie stać się tytanem pracy wbrew własnej woli);
- handlarz strachem (strategia na „ciche dni” w biurze);
- drobny przedsiębiorca (sposoby na szefa pielęgnującego swój własny mały świat);
- zakochany (obrona przed przesadnie wylewnym szefem przeciwnej płci);
- upojony władzą (co począć, jeśli: „Masz zrobić i koniec!”).

**Zaś na przypadki nieuleczalne autorka przygotowała dla Ciebie dodatek specjalny:  
techniki rozmów kwalifikacyjnych**

# Spis treści

Przedmowa .....	5	
Podziękowania .....	9	
Wstęp .....	13	
Rozdział pierwszy	Świat pracy .....	19
Rozdział drugi	Kim jest szef? .....	29
Rozdział trzeci	Dziewięć profili .....	43
Rozdział czwarty	<i>Raz przyjaciel, raz wróg</i> .....	47
Rozdział piąty	<i>Pan Nadgodziny</i> .....	79
Rozdział szósty	<i>Upojony władzą</i> .....	107
Rozdział siódmy	<i>Bezsilny</i> .....	129
Rozdział ósmy	<i>Zatrudniłem cię, a teraz cię nienawidzę</i> .....	147
Rozdział dziewiąty	<i>Kierownik sprzedaży</i> .....	159
Rozdział dziesiąty	<i>Handlarz strachem</i> .....	187
Rozdział jedenasty	<i>Drobny przedsiębiorca</i> .....	209
Rozdział dwunasty	<i>Zakochany</i> .....	225
Rozdział trzynasty	Rozmowa kwalifikacyjna .....	235
Rozdział czternasty	Stres .....	251
Rozdział piętnasty	Wesoła kompania .....	263
Rozdział szesnasty	Rozstania nadszedł czas... ..	277
Skorowidz .....	283	

## Rozdział drugi

# Kim jest szef?

Mianem szefa określamy zarówno prezesa międzynarodowej korporacji, jak i kierownika oddziału w niewielkim przedsiębiorstwie. Na potrzeby tej książki przyjmijmy jednak, że szef to osoba, która wydaje Ci polecenia i w określonych przypadkach informuje, jak powinny zostać wykonane. Szef jest osobą, przed którą ponosisz odpowiedzialność, która nadzoruje wykonywaną przez Ciebie pracę oraz kontroluje, czy zjawiasz się punktualnie i nie opuszczasz miejsca pracy zbyt wcześnie. Może być nazywany „dyrektorem regionalnym”, „menedżerem”, „liderem zespołu” czy „brygadziwą” lub innym z licznych określeń. Chodzi jednak cały czas o tę samą, kierującą personelem osobę — Twoje centrum decyzyjne, Twojego szefa.

W swojej karierze zawodowej pracowałam zarówno z mężczyznami, jak i kobietami, i mogę ze spokojnym sumieniem stwierdzić, że opisane w książce zachowania i zespoły cech nie są specyfiką danej płci. Tylko dla uproszczenia (chyba że cytuję opowieść o wymienionej z imienia kobiecie) wszystkich przełożonych, jacy pojawią się w tej książce, nazywam męskim imieniem bądź zaimkiem osobowym „on”. Jednak z całą stanowczością podkreślam: postępuję tak wyłącznie dla wygody. Nie mam jednak zamiaru przybierać pozycji fałszywej skromności — kilkakrotnie byłam jedyną kobietą w całym zespole sprzedaży, a to pociągało za sobą konieczność bycia nieustępliwą i twardą. Była to część strategii, którą musiałam wdrożyć, chcąc przetrwać w męskim świecie.

Aby być szczerą, przyznam, że wśród „szalonych” szefów, z jakimi miałam okazję pracować, zdarzały się i kobiety. Przyjmij zatem, że przedstawiane scenariusze w żadnym wypadku nie są opisane w oparciu o kategorię płci — opisane cechy i zachowania wykazują zarówno mężczyźni, jak i kobiety.

Większość szefów ma mylne pojęcie o misji, jaką ma do spełnienia (w rzeczywistości tylko jeden, z którym miałam do czynienia, rozumiał dobrze swoją rolę). Wbrew powszechnej opinii zadaniem menedżerów i przełożonych nie jest pilnowanie Twojej punktualności, od czasu do czasu udzielanie reprymend czy karanie Cię. Ich rola polega na udzielaniu Ci pomocy i wspieraniu w dążeniu do osiągnięcia sukcesu. Zwierzchnicy są po to, aby zaopatrzyć Cię we wszelkie niezbędne narzędzia i pomoce, aby umożliwić Ci zdobycie koniecznych kwalifikacji i wiedzy, wreszcie, aby zagwarantować właściwe środowisko pracy. Są po to, aby Ci służyć, nie zaś na odwrót.

Zadaniem szefa jest umożliwianie Ci wykonywania zadań, z powodu których zostałeś zatrudniony, jak i dostosowania się do wymagań stawianych Ci przez firmę. Rolą szefa jest przybliżenie Ci tych wymagań, a także konsekwencji, jakie pociągnie za sobą niewywiązanie się z obowiązków. To reguła uniwersalna — niezależnie od pracy, jaką wykonujesz: czy jesteś sprzedawcą, czy inżynierem, zarabiasz na życie jako pielęgniarka czy sprzątaczką, Twój szef jest po to, aby Ci pomagać, nie zaś rzucać kłody pod nogi. Rolą przełożonych jest służyć Ci i zapewniać niezbędne środki konieczne do prawidłowego wypełniania przez Ciebie obowiązków.

Smutne jest, iż wielu przełożonych zdaje się zupełnie nie rozumieć tej zasady. Do swojej nowej roli przystępują bez jakichkolwiek umiejętności niezbędnych do właściwego pełnienia kierowniczej funkcji. Wielu z nich nie odbyło choćby najmniejszego przeszkolenia w zakresie zarządzania ludźmi, choć być może sprawdzili się na zajmowanych wcześniej stanowiskach, a ich osiągnięcia są niezaprzeczalne. To jednak za mało, by przystąpić do głównego zadania, jakim będzie „służba” podwładnym. Znaczna część szefów jest bowiem autentycznie przekonana, że pojawiła się w firmie po to, by wydawać Ci polecenia. Ci szefowie nie wiedzą jeszcze, że jedynie Twój sukces może zagwarantować im ich własny.

## Dyscyplina

Organizacja potrzebuje dyscypliny, ta jednak powinna wychodzić od nas samych. Używana jako narzędzie represji przeciwko pracownikowi jest niewłaściwym jej rodzajem. Udzielanie reprimendy nie należy do zasadniczych obowiązków szefa, lecz jest konsekwencją niewywiązania się z obowiązków przez podwładnego. Powodu, dla którego doszło do zaniedbań, nie zawsze dochodzi się szczegółowo do końca, zwłaszcza wtedy, gdy miałby on postawić w złym świetle szefa i jego zachowania. Łatwiej jest przecież winą za błędy obarczyć „ogólne pogorszenie się jakości komunikacji w zespole” czy brak motywacji podwładnego do pracy, aniżeli przyznać, że samoocena i pewność siebie pracownika zostały zrównane bezmyślnym postępowaniem przełożonego. W każdym razie najczęstszym rezultatem tego typu sytuacji jest kryzys stosunków służbowych i ich załamanie.

Zgoda, zdarzają się i złe rzeczy, a powinnością szefa jest zareagować. Jednak rozmowa, w czasie której pracownik miałby zostać poinformowany o niedopełnieniu przez siebie obowiązków, nie powinna w ogóle mieć miejsca (trudne zadanie, wymagające skoncentrowania się wyłącznie na pozytywnych efektach pracy podwładnego) lub też powinna zostać przeprowadzona bez cienia sarkazmu, agresji czy złości (równie trudne). W świecie idealnym pracownicy nie byłoby zaskoczeni wystosowanym pod ich adresem ostrzeżeniem, gdyż byłoby ono rezultatem ustalonych w firmie procedur. Dla przykładu: gdybyś trzy dni z rzędu bez wyjaśnienia nie pojawił się w pracy, mógłbyś spodziewać się kilku pytań. Przeprowadzając z Tobą tego rodzaju „rozmowę ostrzegawczą”, szef poinformowałby Cię o Twoim przewinieniu. Kolejne ostrzeżenia oznaczałyby groźbę zwolnienia lub kary innego rodzaju.

Chwila! Do licha, bez żartów! Kogo próbujemy oszukać? W rzeczywistości tego typu sytuacjom najczęściej towarzyszą krzyki i przekleństwa. Podręcznik dobrych manier wylatuje przez okno, a czasem w ślad za nim jakiś mebel. Dlaczego staram się to uwypuklić już na początku książki?

Otóż po to, aby zilustrować Ci fakt, iż pomimo ukończonych wszystkich możliwych kursów zarządzania, odpowiedniego wykształcenia i wieloletniego doświadczenia szefowie są wciąż tylko ludźmi. Tak, ludźmi! Reprimenda udzielana pracownikowi jest przykładem typowego scenariusza, w którym szefowie, nieposiadający stosownych umiejętności, pozwalają, aby sytuacja przerodziła się w przepelnioną emocjami i krzykiem przepychankę. Nieudolne interwencje jedynie pogarszają sprawę. Zastanów się: jak często szef reagował emocjonalnie, wręcz grubiańsko, w stosunku do Ciebie? Co takiego było ową iskrą inicjującą wybuch? Po czyjej stronie leżała tak naprawdę odpowiedzialność? Niekiedy gniew jest uzasadniony, pomagając nam dojść istoty sprawy. Częściej jednak jest to po prostu objaw głęboko ukrytej, nieleczonej choroby, trwającej wewnątrz rozgniewanej osoby. Pojedynek na krzyk w żadnym razie nie jest odpowiednią kuracją. Zresztą, jeśli wykonujesz swoją pracę jedynie z obawy przed czyjąś złością, jest to już sam w sobie poważny problem.

Zakładamy, że Twój szef, podobnie jak Ty, jest zmotywowany, ma jednak problemy z zapanowaniem nad własnymi obawami — czynnikami natury osobistej, jakie ujawniają się w miejscu pracy. Dyrektor ds. sprzedaży, będący pod presją spowodowaną kiepskimi wynikami, do tego cierpiący katusze po wczorajszych imieninach znajomego, potrafi swym zachowaniem być nie mniej uciążliwy, niż dwulatek, któremu mama zabrała do prania jego ulubiony kocyk.

Uświadomienie sobie złożoności sytuacji pozwoli nabrać Ci umiejętności właściwego postępowania w kontaktach z przełożonym. Naturalnie idealnym byłoby, gdyby nie miały miejsca żadne przykre sytuacje. Jeśli jednak konfrontacja jest nieunikniona, a z punktu widzenia szefa — konieczna i uzasadniona — uzasadniona, dobrze jest wiedzieć jak, wykorzystując słabości szefa, przejąć kontrolę nad przebiegiem wydarzeń. Zacznij od siebie: pamiętaj, że z każdym dniem będziesz coraz lepiej radził sobie z kontrolowaniem bieżących wydarzeń, gdyż zachowując zdrowe podejście do sytuacji, ćwiczysz się, by stać się lepszym i doskonalszym. Nigdy więcej nie zareagujesz już w sposób, w jaki życzyłby sobie tego szef. W subtelny sposób będziesz manifestował swoją prawdziwą siłę i z łatwo-

ścią komunikował się z innymi. Przyswajając sobie bardziej wyrafinowane techniki rozmowy i zachowania, uczynisz interakcję znacznie przyjemniejszą i efektywniejszą. Oznacza to, że musisz przeniknąć umysł szefa (coś, co do niedawna z pewnością napełniało Cię przerażeniem), aby choć częściowo zrozumieć motywy jego postępowania i to, jakie znajdują one odzwierciedlenie w dobrze znanych Ci zachowaniach. W realizacji tego przedsięwzięcia przydatne mogą okazać się pewne narzędzia i techniki, których opanowanie jest proste, a wpływ na efektywną komunikację — zdumiewający. W pewnym momencie spostrzeżesz, że coraz lepiej porozumiewasz się ze swoim zwierzchnikiem, udaje Ci się nawet wskazać mu jego słabości. Możesz sobie pogratulować: udało Ci się zapoczątkować proces jego przemiany w lepszego szefa.

## A może po prostu odejść?

Zanim przejdziemy dalej, zastanówmy się przez chwilę: skoro jest aż tak źle, dlaczego do tej pory nie zdecydowałeś się na odejście? Dlaczego wciąż tu jesteś, choć to miejsce napawa Cię odrazą? Dlaczego po prostu nie powiesz „do widzenia”, trzaskając przy tym efektownie drzwiami? Jesteś dobrym i sumiennym pracownikiem, dysponującym cennymi umiejętnościami. Dlaczegoż nie miałbyś poszukać innego pracodawcy, takiego, który doceniłby Twoje poświęcenie? Być może uznasz, że zwolnienie to korzystne rozwiązanie. Poświęć jednak nieco czasu na przemyślenie sytuacji: jeśli już bowiem zdecydowałeś się odejść, powinieneś zrobić to w momencie, gdy będziesz przygotowany. Nie idź na żywioł! Nigdy nie pozwalaj, aby sytuacja w pracy kierowała Twoimi decyzjami. (W dalszej części książki zastanowimy się nad korzyściami płynącymi z umiejętności kontrolowania własnych nastrojów, nauczymy się też, jak odczuwać radość z niezwyklego uczucia przewagi, jaka się z tym wiąże).

Z czasem, gdy intrygi Twojego szefa staną się mniej jadowite, a Ty sam odzyskasz spokój i rozsądek, poczujesz wzbierający w Tobie przyływ siły. Używaj jej roztropnie. To nie jest odpowiedni moment, by dawać upust swojej złości czy zacząć prosto w oczy mówić wszystkim słowa

prawdy. Nie powinieneś również brać nazbyt do siebie wybuchów złości zwierzchnika. Im lepiej będziesz kontrolował samego siebie, tym bardziej zapanujesz nad sytuacją. Jeśli zdecydujesz się odejść, rozstać się z obecną rolą, zrób to, gdy sam uznasz za stosowne, a nie wtedy, gdy zadecyduje o tym ktoś inny. Nie porzucaj pracy jedynie dlatego, że jesteś w niej niezadowolony i wydaje Ci się, że znalazłeś się u kresu sił — uwierz mi, to nie jest dogodny moment na odejście!

Nigdy nie odchodź tak po prostu. Daj sobie nieco czasu na zastanowienie się. W czasie lektury tej książki dowiesz się sporo na temat zachowań szefów i osób pełniących stanowiska kierownicze. Wyposażony w tę wiedzę być może będziesz potrzebować czasu, aby znaleźć właściwego przełożonego, rolę, która okaże się rolą na dłużej, miejsce, w którym będziesz pracować wśród ludzi ceniących Cię i rozumiejących. Podejmij pozytywną decyzję i zdobądź to, czego naprawdę chcesz, zamiast po prostu uciekać, jakkolwiek kuszące by się to nie wydawało. Użyj przybliżonych w książce technik, aby wytrwać do chwili, w której będziesz mógł odejść — to będzie naprawdę wielka chwila!

Jest jeszcze argument natury praktycznej: dobre referencje od dotychczasowego pracodawcy mogą przydać Ci się w nowej roli, a wybuch gniewu czy utrata panowania nad sobą może w istotnym stopniu im zaszkodzić. Być może w ostatecznym rachunku podejmiesz decyzję o pozostaniu w dotychczasowym miejscu pracy. Postępuj jednak tak, jakbyś rozważał wybór. Jedną z najgorszych rzeczy, jakiej doświadczamy w życiu, jest brak możliwości wyboru, brak alternatywy. Im częściej próbujesz myśleć w sposób odmienny od dotychczasowego, tym więcej dostrzeżesz wkrótce możliwości manewru, otwierających się przed Tobą.

Być może pracujesz od niedawna. W takim przypadku perspektywa zmiany pracy, a co za tym idzie, powtórnego, stresującego procesu rekrutacji, niekoniecznie musi Ci się uśmiechać. W takiej sytuacji także i Tobie mogą przydać się przedstawione w książce techniki i mechanizmy — skorzystaj z szansy, wzmacniając swoją wewnętrzną siłę.



Uświadamiając sobie mnogość wyborów, zdasz sobie także sprawę z konsekwencji — w przeważającej części natury pozytywnej. Dzięki nim zdołdziesz pewność siebie, która pomoże Ci wytrwać, pomoże Ci też podjąć właściwe decyzje dotyczące Twojej przyszłej kariery.

## Pewność siebie

Przemysł dokładnie moment, w którym zamierzasz rozpocząć realizację swojej strategii. Początkowo może to jeszcze bardziej podnieść Twój poziom stresu, będzie to jednak inny jego typ, bliższy radosnemu podnieceniu. Nie każdy stres jest negatywny. Entuzjazm (lub stres), jaki teraz odczuwasz, spowodowany jest tym, iż podjąłeś aktywne działania mające na celu poprawę własnej sytuacji, porzucasz rolę statysty. Nie powinieneś mylić tego nowego uczucia ze stresem, jaki jeszcze do niedawna nieustannie Ci towarzyszył.

Podstawą wielu strategii jest wyrobienie w sobie pewności siebie. Nie jest to łatwe, szczególnie jeśli obawiasz się utraty miejsca pracy lub zwyczajnie odczuwasz strach przed swoim „szalonym” szefem. Wiara w siebie jest niczym muskuły: im częściej nad nimi pracujesz, tym stają się silniejsze. Miej więc cierpliwość do samego siebie, traktuj się właściwie. Jeśli uważasz, że nie jesteś osobą o najwyższej samoocenie na świecie, zacznij od małych wyzwń. Wraz z odnoszonymi sukcesami wzrastać będzie Twoja pewność siebie. Liczne strategie zasadzają się bowiem na podejmowaniu pomniejszych działań i interwencji, dających jednak pozytywne rezultaty i stymulujących w ten sposób wzrost Twojej wiary w siebie.

Umiejętność rozpoznawania profilu „szalonego” szefa może Ci się przydać na dalszym etapie rozwoju Twojej kariery zawodowej. Dzięki temu błyskawicznie — być może już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej — zorientujesz się, z kim masz do czynienia, a to z kolei pomoże Ci podjąć decyzję, czy wciąż jesteś zainteresowany podjęciem pracy. Zaoszczędzisz sobie w ten sposób mnóstwo niepotrzebnego stresu, gdyż albo definitywnie

zrezygnujesz ze starania się o posadę, albo — zatrudniwszy się — w kontaktach z „szalonym” zwierzchnikiem będziesz bogatszy o wiedzę, jak sobie z nim radzić. Całkiem możliwe, że podjęcie wyzwania sprawi Ci przyjemność — postęp, jaki poczynisz w nowej roli, jedynie uwypukli Twoje mocne strony.

Wielu menedżerów i liderów zespołów to osoby kompletnie nieprzygotowane do nowej funkcji. Ich wiedza na temat zarządzania ludźmi bywa równie „rozległa”, co pierwszej z brzegu osoby na ulicy, a ich starania ograniczają się do szybszego, niż w wykonaniu kolegi obok, podniesienia ręki. Tym smutniejszy jest więc fakt, iż dzięki zajmowanej przez siebie pozycji mogą życie wielu osób zamienić w koszmar. Doskonale wiem jak to się odbywa, byłam ofiarą takiego „szefa”...

## Jeśli jesteś szefem...

Szefie „szalonego” szefa, zadaj sobie pytanie: jak wiele zwolnień lekarskich jest konsekwencją mizernego zarządzania Twojego podwładnego? Czy wiesz, ile kosztują Cię Twoi kiepscy kierownicy? I czym kieruje się firma, przyznając awanse?

Gdybym to ja stała na czele organizacji, w której istniałaby jakakolwiek forma zwierzchnictwa, odpowiedzialności i hierarchii, starałabym się dowiedzieć, czy za sprawą któregośkolwiek z tych menedżerów środowisko pracy nie zmieniło się w padół płaczu? Chciałabym poznać wymierne koszty, na jakie narażaliby oni moje przedsiębiorstwo, powodując absencję pracowników, nieustanną ich rotację czy wreszcie sprawiając, że najlepsi specjaliści omijaliby moją firmę z daleka.

Mój dobry znajomy opowiadał mi kiedyś o firmie, która — zatrudniając około 75 pracowników — zanotowała sześćdziesięciopięcioprocentową rotację personelu w skali roku. Co zabrzmni niewiarygodnie, w ciągu dwóch lat wymienili załogę trzykrotnie! W ciągu dziewięciu miesięcy zmuszeni

byli zatrudnić dodatkowo trzech kierowników do działu personalnego. Koszty, jakie pociągała za sobą konieczność dodatkowego zatrudniania jednych, a zwalniania innych, musiały niekorzystnie odbić się na zyskach. Czy członkowie zarządu choć przez chwilę przyjrzeni się bacznie menedżerom (lojalnym i godnym zaufania, bądź też kiepskim, agresywnym i niewydajnym) z najdłuższym stażem i zadali sobie pytanie „dlaczego?”.

Wielu biznesowych guru jest zdania, iż podwładny wykorzystywany przez zwierzchnika przełoży swoje zachowania na klientów, wykorzystując z kolei ich. Nie da się ukryć, że niezadowoleni pracownicy dają w konsekwencji niezadowolonych kontrahentów, ujemnie wpływając na zyski i psując interes. Zastanów się nad tym związkami.

## Kto zostaje szefem?

Czy kiedykolwiek przyszła Ci do głowy myśl, aby w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zadać pytanie: „A tak właściwie to dlaczego awansowano pana na szefa?”. Przypuszczam, że tego typu pomysł nigdy nawet nie zaświtał w Twojej głowie. Kandydaci pytają: „Skąd pan jest?” (tj. gdzie pracował wcześniej) czy „Jakie ma pan wykształcenie?” (szkoła lub uczelnia), jednak dociekanie przyczyn, dla których ktoś został uznany za godnego funkcji kierowniczej, wydaje się nam nieuprzejme i niegrzeczne.

Podczas następnej rozmowy kwalifikacyjnej spróbuj uniknąć tego błędu — postaraj się dowiedzieć nieco na temat dotychczasowego przebiegu kariery Twojego potencjalnego przełożonego. Możesz uprzejmie zapytać: „Jakie, pana zdaniem, pańskie atuty zadecydowały, że został pan wyróżniony awansem?”. Sposób, w jaki ten zareaguje, zależeć będzie od typu jego osobowości, którą próbujesz przeniknąć. Pamiętaj, że jeśli szef jest drażliwy na punkcie zadawanych JEMU pytań i przyjmuje postawę defensywną, może być to objaw „szaleństwa” — zadawanie pytań w takim przypadku jak najbardziej Ci się opłaci.

Niektórzy szefowie zawdzięczają swoje stanowisko tylko temu, że znaleźli się „pod ręką”. Jeśli tak jest, nie bądź zaskoczony, gdy Twój przełożony nie okaże się najbardziej nowatorskim kierownikiem świata biznesu. Nie zmienia to faktu, że owa umiejętność „znalezienia się” w odpowiedniej sytuacji może być wyznacznikiem właściwego wywiązywania się z obowiązków w poprzedniej roli. Wykorzystaj to i biorąc go za przykład staraj się nauczyć jak najwięcej.

Mała dygresja: zastanów się, w jaki sposób promowano w przeszłości Ciebie, w jaki sposób obejmowali kierownicze stanowiska Twoi krewni i przyjaciele? Do czego dążyłeś? I jak Ci się wydaje: co chcieli osiągnąć Twoi znajomi? Mam niejasne przeczucie, że mógł zaistnieć tu element „szaleństwa”, o którym mówimy — nawet w ludziach, których znasz tak dobrze! Moment w karierze, w którym obejmuje się funkcję kierowniczą, osiąga się na wiele różnych sposobów. Wiele z tych dróg — jak sam możesz się przekonać na przykładzie osób, które znasz — niekoniecznie jest gwarancją kwalifikacji i wymaganych umiejętności.

Wróćmy do Twojego szefa: dlaczego obsadzono go w tej roli? Istnieje kilka możliwości. Być może jest właścicielem firmy, a może znalazł się w odpowiedniej chwili w odpowiednim miejscu? Najczęściej bywa niestety tak, że obecni szefowie wykazali się znakomitymi rezultatami w innej dziedzinie: mieli dobre osiągnięcia w sprzedaży czy obsłudze klientów. Ich — ograniczone przecież do wąskiego odcinka działalności — wyniki i talenty zwróciły uwagę przełożonych, którzy w ramach wyróżnienia, niejako „na siłę”, uszczęśliwili ich awansem na kierownika! Brakuje im nowoczesnej wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi, brakuje treningu — opierając się na przestarzałych technikach szybko tracą grunt pod nogami, stając się zagubieni.

*„Dlaczego zatem został pan dyrektorem zarządzającym?”*

*„Miałem najlepsze wskaźniki sprzedaży w całym regionie”.*

O nie... To nie może być prawda...

Czy jego przełożeni to też „wariaci”? Jak to możliwe, że osoby z osiągnięciami w sprzedaży tak często obejmują stanowiska kierownicze? Nieodmiennie przychodzi na myśl słowa „jagnię” i „rzeź”. Jak na ironię, obecni szefowie nabierali szlifów, obserwując ludzi, którzy nie widzieli niczego niewłaściwego w awansowaniu nieprzygotowanych pod kątem kierownictwa dawnych sprzedawców i rzucaniu ich na nieznaną wodę. Rezultat tego bywa często taki, że owi „awansowani” nie potrafią dać sobie rady z podstawowymi problemami, mając kłopoty z wdrożeniem nowych procedur czy wymuszeniem dyscypliny od pracowników, do niedawna jeszcze równych sobie kolegów.

Rzecz nie dotyczy jednak tylko sprzedawców. Ta sama „zasada rozwoju” znajduje zastosowanie w przypadku finansistów i wszystkich pozostałych. Oto sposób, w jaki wiele firm „odnajduje” swoich liderów, którzy — jak się potem okazuje — choć odnosili sukcesy w poprzedniej roli, zupełnie nie sprawdzają się w nowej. Jeżeli już, to bardzo rzadko.

Pomimo wyśmienitych możliwości szkolenia kadr mało która firma dostrzega wartość wykształcenia. Zdolności przywódczych, umiejętności komunikacji, asertywności, kierowania projektami, wiedzy na temat praw przysługujących pracownikom czy elementarnych choćby zdolności planowania nie da się ot tak, po prostu przekazać ludziom, którzy sprawdzili się w jednym miejscu, niekoniecznie muszą stać się dobrymi szefami wydziałów czy wręcz całych przedsiębiorstw. Być może będą wypracowywać zyski, ale efektem ubocznym ich działalności będzie ludzkie nieszczęście. Cierpiący w milczeniu podwładni płacą cenę napadów złości, zmienności nastrojów i obaw chwiejnego szefa, zatruwającego atmosferę miejsca pracy. Co gorsza, to samourwalający się proces: szefowie ci na takich samych zasadach promować będą kolejnych. W ostatecznym rozrachunku nie zyska nikt, z organizacją włącznie. Wspaniała perspektywa, nie ma co.

## Stres tematem dyskusji

„The Times”, 16 maja 2005

### Stres w miejscu pracy kosztuje Brytyjczyków 100 miliardów funtów rocznie

„Stres w miejscu pracy powoduje depresję i niepokój w przypadku co piątego Brytyjczyka i jest przyczyną strat w postaci utraconych zysków w wysokości 100 miliardów funtów rocznie” — alarmuje organizacja MIND, zajmująca się udzielaniem pomocy osobom z problemami psychicznymi. „To właśnie problemy z psychiką są główną przyczyną zwolnień chorobowych i utraty motywacji do pracy. Stres i niepokój są nie tylko powodem strat w postaci 45 milionów dni roboczych rocznie, jakie pracownicy spędzają na urloпах zdrowotnych, ale także spadku wydajności osób, które nie decydują się na zwolnienie lekarskie” — czytamy w raporcie MIND. Autorzy opracowania zwracają uwagę na różnicę pomiędzy poszczególnymi rodzajami stresu — oprócz stresu powodującego załamanie, będącego źródłem chorób o podłożu tak fizycznym, jak i psychicznym, wyróżnia się również stres „pozytywny”, mogący działać motywująco.

Wśród przyczyn napięć w miejscu pracy wymienia się kiepskie warunki pracy, konflikty ze współpracownikami, a także nieumiejętność dostrzeżenia problemu stresu przez pracodawców.

Wczesne objawy wskazujące na istnienie problemu to bezsenność, znużenie, napięcie mięśni, kołatanie serca, zadyszka nawet przy niewielkim wysiłku, wreszcie bóle głowy.

Wśród oznak natury psychicznej autorzy raportu wymieniają niezdolność koncentracji, brak poczucia humoru, dręczący niepokój, nieustanną skłonność do irytacji, jak i zamknięcie się w sobie.

Nieleczony, nadmierny stres może w ostateczności doprowadzić do zakłóceń w działaniu układu odpornościowego. W ciężkich przypadkach jego efektem może być szereg zaburzeń natury medycznej, psychologicznej i behawioralnej.

Badania przeprowadzone przez Zarząd do Spraw Zdrowia i Bezpieczeństwa dowodzą, że 20% zatrudnionych cierpi z powodu stresu, którego natężenie określono jako „bardzo wysokie” lub „skrajnie wysokie”.

TUC donosi, iż 58% pracowników uskarża się na stres w miejscu pracy.

Richard Brook, dyrektor naczelny MIND zaapelował o większe zainteresowanie się tematem stresu i problemów natury psychicznej wywoływanych atmosferą w miejscu pracy: „Rząd powinien przejąć inicjatywę i wesprzeć akcje mające na celu przybliżenie społeczeństwu istoty chorób o podłożu psychicznym”.

MIND wezwała do zmian obyczajów w firmach, które doprowadziłyby do przejęcia przez pracownika autentycznej kontroli nad swoim stanowiskiem pracy i pozwoliłyby mu samodzielnie zarządzać zakresem obowiązków. Organizacja stwierdza, że role w miejscu pracy powinny być czytelnie i bezdyskusyjnie wyznaczone, a wraz z nimi towarzyszące im oczekiwania i zakres odpowiedzialności.

## Sygnaty ostrzegawcze

- Pogarszające się stosunki ze współpracownikami, nieufność, brak wsparcia ze strony innych i osoby chętnej do wysłuchania o naszych problemach.
- Kiepskie warunki pracy: nadgodziny, praca zmianowa, częste wyjazdy służbowe, uciążliwe zapachy, niewystarczające oświetlenie, hałas, przeciążenie pracą lub zbyt mało obowiązków.
- Niesprecyzowany zakres obowiązków, w tym niejasno określone oczekiwania, sprzeczne priorytety, zadania i zakres odpowiedzialności pokrywające się z zadaniami i zakresem odpowiedzialności innych pracowników.
- Osobowość przejawiająca tendencję do obaw, niedostosowana do charakteru danej pracy. Dla przykładu: praca bez kontaktu z ludźmi może być dla ekstrawertyków bardziej stresogenna niż dla osób o usposobieniu introwertycznym.