

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

SPOSOBY NA SZEFA. WYCHOWAJ SWOJEGO PRZEŁOŻONEGO

Autor: Petra Begemann

Tłumaczenie: Wiesława Chyżyńska

ISBN: 978-83-246-1061-7

Tytuł oryginału: [Dont panic. Den Chef im Griff](#)

Format: 122x194, stron: 102



Dwoje do zawodowego tanga:

- ▶ Najczęstsze błędy, które popełniasz oceniając zachowania swojego przełożonego
- ▶ Typy wrednych szefów i sposoby na doprowadzenie ich do wściekłości
- ▶ Strategie łagodzenia sytuacji kryzysowych
- ▶ Niezawodne wskazówki ulepszania relacji panujących w zespole

„Niczego nie krytykuje się tak chętnie i wyczerpująco, jak szefa i stołówkowego jedzenia”

Heiko Mell, doradca personalny

Szef idealny, to szef ... nie, nie martwy. Szef idealny, to szef wychowany!

Spędzasz w pracy przynajmniej jedną trzecią doby. Na pewno zawsze marzyło Ci się, że będziesz to zajęcie, które Cię interesuje i sprawia Ci satysfakcję, a w dodatku wykonywane jest w gronie przyjaznych, kompetentnych i skorych do pomocy ludzi. Niestety. Jeśli nie wykonałeś heroicznego skoku w nurty własnej działalności gospodarczej, albo na nazwisko nie masz Gates, Kulczyk, czy też Bochniarz (Uwaga: imię także ma znaczenie), to z dużym prawdopodobieństwem mogą stwierdzić – masz szefa! Niewiele mniejsza jest szansa na to, że nie prezentuje on (ona) sobą wszystkich tych najbardziej uciążliwych, irytujących, załamujących, demotywuujących, żenujących cech osobowości, których nienawidzisz od zawsze. Jeśli do tego jesteś zwolennikiem poglądu, że krwawy mord to nie rozwiązanie, jakie masz możliwości na sielankowe 8 godzin spędzone w ulubionym miejscu pracy z potulnym przełożonym za ścianą?

Ta książka to krótki trening współistnienia. Zestaw ćwiczeń przysposabiających do życia w firmie. Być może nie od razu zaakceptujesz kontrowersyjny pogląd, że szef to też człowiek, ale wyobraź go sobie jako krnąbrnego nastolatka. Dziecko, które jest Ci bliskie i za którego wychowanie jesteś odpowiedzialny. Bez względu na to, czy miewa humory, ciągle się spóźnia i zapomina o istotnych sprawach, jest wybuchowe albo kłamie i kręci – musisz starać się uczynić z niego lepszą osobę. Nie jest to instrukcja jak „przechytryzić” zwierzchnika, czy jak nim „manipulować”. Tu mowa głównie o lojalnym i otwartym postępowaniu w życiu zawodowym, a nie o wspinaniu się po drabinie kariery. Ale, przecież, jedno nie wyklucza drugiego.

Szanuj szefa swego, bo możesz mieć gorszego!

- ▶ sposoby pobudzania własnej aktywności w zakresie kształtowania atmosfery w pracy
- ▶ rozpoznawanie nieporozumień na płaszczyźnie relacji formalno-służbowych i indywidualnych
- ▶ „wychowanie” szefa w duchu lojalności i sprawiedliwości w życiu zawodowym
- ▶ zdobywanie wyższej pozycji w firmie dzięki Twojemu zaangażowaniu, kompetencjom i odrobinie zmysłu dyplomatycznego.

„ – Przepraszam szefie, nie dostałem w tym miesiącu premii. – Wybaczam panu. ”

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

Spis treści

Przedmowa	5
O autorce	7
1. „Nic się przecież nie da zrobić”?	9
— Do tanga trzeba dwojga	9
Wygodna rola ofiary	9
Rezygnacja	11
Wewnętrzna decyzja o wypowiedzeniu	13
Brak rozważli	14
Ślepy na jedno oko	19
Brak empatii	24
Brak odwagi	28
Ślepy gniew	35
Złudna nadzieja	40
Nierealne oczekiwania	43
2. Mały katechizm szefa:	
typy szefów i jak ich rozwścieczyć	45
Naiwni	45
Wyzyskiwacze	48
Bierni	50
Cholerycy	52
Karierowicze i pozerzy	54
Kreatywno-spontaniczni	57

Patriarchowie (autorytatywno-ojcowscy)	59
Pedanci (fanatycy kontroli)	62
Tyrani	64
Niedostępni	67
3. Wyjście awaryjne:	
Strategie w poważnych przypadkach	71
Ciężki przypadek	71
Próba ogniowa	77
Pusty rytuał?	81
Podsumowanie	89
Bibliografia	91

Mały katechizm szefa: typy szefów i jak ich rozwścieczyć

Naiwni

Dilbert każe pozdrowić

Scott Adams jest pewny: zasada Petera niezbyt trafnie opisuje nowoczesny świat pracy. Zasada ta głosi, że absolutnie każdy, kto awansuje na jakieś stanowisko (do najwyższego stopnia w hierarchii włącznie), posiada niewystarczające kompetencje. Adams twierdzi, że prawdziwy stan rzeczy obrazuje obowiązująca już od dawna zasada Dilberta, która mówi, że „najbardziej nieudolnych pracowników powinno się przenieść tam, gdzie mogą wyrządzić najmniejsze szkody... Do zarządzania”. Można by zapisać co nieco z tego twierdzenia na konto wolności satyry, bo niemożliwe jest, niestety, sporządzenie statystyki „idiotów, którzy awansowali do zarządu”. Niemniej jednak oni istnieją — szefowie, wobec których zadajemy sobie bezradne pytanie, komu zawdzięczają swoją kierowniczą pozycję. Ich wiedza fachowa, kreatywność czy kompetencje socjalne z całą pewnością nie były w tym względzie czynnikiem decydującym. Magazyn kariery „Bizz” określa takich zwierzchników mianem „kierowców jadących pod prąd” i wysuwa przypuszczenie, że swoje stanowiska zawdzięczają przede wszystkim witaminie B.

Najszybciej stajesz się wrogiem takiego szefa, jeśli dasz mu do zrozumienia, co o nim sądzisz. Dobry efekt może też przynieść skompromitowanie go w obecności świadków. Podczas mitingu obal jego twierdzenie, posługując się kilkoma prostymi argumentami, zadbaj o to, aby uczestnicy myślący jeszcze o sobotnim party przy grillu zrozumieli, że Wasz kierownik nie ma po prostu pojęcia o poruszonym problemie. Twoje uczucie triumfu będzie trwało, dopóki szef nie zacznie Ci po tym wystąpieniu rzucać pod nogi jednej kłody po drugiej.

Na stronie 24 („Brak empatii”) zwróciłam już szczególną uwagę na to, że *każdy* zwierzchnik, oprócz wypełniania obowiązków służbowych, oczekuje z Twojej strony lojalności i uznania swojego autorytetu. Fakt, że stoją one być może na glinianych nogach, nie wpływa na zmianę zasadniczych oczekiwań. Nawet jeśli przyjdzie Ci to z trudem, lepiej ugryź się w język, zanim wypowiesz któreś z poniższych zdań: „Ależ szefie, podstawowe założenia są absolutnie nierealne!”, „W takich warunkach nie da się pracować!”, „Może zechciałby pan wyjaśnić normy finansowe?!”, „Pan się myli...”. Niedostateczne kompetencje prowokują wręcz, by pouczać, poprawiać i przypominać¹. Innymi słowy: pozwolić swojemu rozmówcy poznać swoje zamiary. Według wszelkiego prawdopodobieństwa Twój szef będzie szukać sposobu, by się zemścić.

Szczególnie zagrożeni: kompetentni, dobrze znający się na rzeczy pracownicy, którzy bardzo mocno identyfikują się ze swoją pracą i jej treściami. Im szczególnie trudno przychodzi znoszenie dyletanta na stołku szefa.

Wskazówka

Jak powinieneś kierować swoim zwierzchnikiem, aby nie czuł się „sterowany”.

Jeśli faktycznie jesteś ofiarą zasady Dilberta, znajdujesz się w paradoksalnej sytuacji. Z jednej strony musisz zaakceptować swego przełożonego w jego roli szefa, z drugiej strony w rzeczywistości musisz wziąć

¹ Krótko mówiąc: popadanie w srogie „ja-rodzic”, jak powiedzieliby analitycy transakcji (jak wyżej, s. 45 i następne).

sprawy w swoje ręce. A więc prawdziwe lawirowanie. Oto możliwe strategie:

- ◆ Zamiast udzielać pośrednich lub bezpośrednich pouczeń, wyrażanych słowami „Powinien pan...” czy „To musiałoby...”, przedstaw „pomysł” i poproś kierownika o „radę”. Daj mu okazję do formalnego pobłogosławienia sprawy.
- ◆ Jeśli szef obarcza Cię poleceniem wykonania zadania, które Twoim zdaniem jest zupełnie bezsensowne, nie obieraj natychmiast kursu na konfrontację. Naraziłbyś się tym tylko na niebezpieczeństwo, że przełożony, tak dla zasady, będzie trwać przy swoim zdaniu, zamiast po pewnym czasie ponownie poruszyć temat i podać uzupełniającą propozycję („Przemyślałem tę sprawę w międzyczasie. Co sądzi pan o tym, żebyśmy...?”).
- ◆ Niektóre (jeśli nie wszystkie!) sprawy załatwia się, czekając bezczynnie, aż „»same« się załatwią”. Może w następnym tygodniu wypadnie posiedzenie kierownictwa działu albo comiesięczna narada u dyrektora i Twój szef zostanie tam „uleczony” ze swego pomysłu? Jeśli to prawdopodobne, należy jeszcze trochę poczekać.
- ◆ Czasami przydatne okazuje się stosowanie ludowego ostrzeżenia: „Kto nie pyta, temu nie odpowiadają”. Czy rzeczywiście musisz mieć błogosławieństwo swego szefa na pewne przedsięwzięcia, czy też możesz zaryzykować samodzielność i kreatywność? Do tego potrzeba Ci naturalnie odrobiny pewności, że Twoje podejście do problemu jest właściwe. „Sprzedawać do góry” można w niektórych przypadkach w późniejszym terminie, podając informację takiej treści: „Nie był pan już niestety osiągalny wczorajszego popołudnia, a ta decyzja musiała być podjęta natychmiast. Mam nadzieję, że jest ona po pańskiej myśli?”.

Jeśli szef chce kontynuować jakieś bezsensowne projekty, musisz udokumentować swoje zarzuty na piśmie. W przypadkach ekstremalnych możesz się już tylko uratować, umywając ręce — a do tego musisz mieć „materiał dowodowy”.

Na koniec informacja dla zawodowych orłów: nie bądźcie wobec siebie bezkrytyczni. Może się zdarzyć, że Wasz szef nie umywa się do Was, jeśli chodzi o szczegółowe problemy fachowe. Ale to nie jest jego zadanie — po co w końcu miałby Was? Jeżeli dobrze zarządza działem, nie ma powodu do skarg.

Wyzyskiwacze

Potulni mają ciężkie życie

Twój szef jest pracoholikiem? To właściwie jego problem, jeżeli — no właśnie, jeżeli nie uczyni swojego wymiaru czasu pracy miarą wszystkich rzeczy. Jeszcze późnym popołudniem zaskakuje Cię „małą prośbą”, która będzie Cię kosztować kilka godzin pracy, a jest „niestety bardzo pilna”. Albo wlepia Ci bezdusznie następny długoterminowy projekt, chociaż Ty już teraz nie wiesz, za co się najpierw złapać: „Pani B., w pani przypadku wiem przynajmniej, że sprawa jest w dobrych rękach!” lub „Panie A., pan tak dobrze zna się na internecie. Musimy niezwłocznie...”. Od miesięcy (może lat?) żywisz nadzieją, że po XY (po posiedzeniu służb zewnętrznych, po projekcie X, skoro tylko skończy się planowanie Y) będzie lepiej. Mam złą wiadomość dla Ciebie: *nigdy* tak nie będzie. Skoro do tej pory tylko potajemnie zgrzytasz zębami, masz dwa wyjścia: 1) znajdź sobie już teraz dobrego dentystę; 2) broń się!

Wszystko jedno, z jakiego powodu niektórzy ludzie poświęcają bez reszty całe swoje życie firmie, nie daj się omamić ich argumentami. U osobników o dobrych sercach odzywają się wyrzuty sumienia, jeśli kiedykolwiek opuścili biuro „już” o godzinie 19.00, podczas gdy ich zwierzchnik przysłał im ostatniego maila o 23.24. Właściwie dlaczego? I kto się tu cieszy przywilejami (i wynagrodzeniem!) kierowniczego stanowiska — on czy Ty?

„Wyzyskiwacz” niekoniecznie zresztą występuje z bezlitosnym okrucieństwem. O wiele bardziej skuteczne są apele o pomoc lub pochlebstwa (patrz cytaty na wstępie). A nie każdy, kto stara się obarczyć podwładnych pracą do granic wytrzymałości, musi się siłą rzeczy zaliczać do pracoholików. Taki szef w miarę możliwości wychodzi regularnie do domu wcześniej niż Ty, ani trochę tym nieporuszony. Po takich doświadczeniach, ogólnie rzecz biorąc, niejednemu łatwiej się zmobilizować do obrony.

Szczególnie zagrożeni: bardzo ambitni i wydajni pracownicy, którzy nie potrafią mówić *nie*; „dobre dusze”.

Wskazówka

Jak możesz położyć kres wyzyskiwaniu.

Jeśli rozejrzysz się krytycznie po swoim dziale, zauważysz, że „ulubionymi ofiarami” Twego wymagającego szefa są tylko niektóre osoby, pozostali pracownicy zaś oszczędza. Możliwe strategie:

- ◆ Unikaj ogólnikowych sprzeciwów w rodzaju: „Nie wiem, jak mam to wszystko zrobić...”. Wyrażaj się precyzyjnie: „Jeżeli jeszcze teraz to dołożę, muszę przerwać... Co jest dla pana ważniejsze?” albo „Mogę to załatwić, ale nie wcześniej niż...”.
- ◆ Nie pozwalaj sobie narzucać terminów, nie sprzeciwiając się. Kiedy to czy tamto „musi” być koniecznie załatwione w konkretnym czasie, zwróć uwagę zlecającego Ci pilne zadanie na konsekwencje. „Nie mogę się więc zajmować...”.
- ◆ Jeśli zaprotestujesz jedynie od czasu do czasu, Twoje wątpliwości nie będą traktowane poważnie. Niektóre działy funkcjonują według zasady: „Kto dużo robi, tego obarcza się jeszcze bardziej”. Właśnie tym kolegom, którzy okazali się niegodni zaufania albo mniej wydolni (lub tylko przemyślnie się uchylali), udaje się w dalszym ciągu uchronić przed kolejnymi zleceniami. (Funkcjonuje to podobnie jak u fanatyków techniki rodzaju męskiego, którzy za żadne skarby nie mogą pojąć, jak się obsługuje pralkę lub zmywarkę). Ryzykujesz też niekiedy, że nie wszystko pójdzie tak, jak trzeba.
- ◆ A jeżeli należysz do szalonych, którzy są do dyspozycji szefa o każdej porze dnia i nocy, wyłącz swój telefon komórkowy; możesz ewentualnie nastawić pocztę głosową. Podczas weekendu lub wieczorem byłeś poza domem. Tak powinieneś mówić w biurze. Miałbyś być „w domu pod telefonem” w czasie urlopu? Pozostaje tylko bezradnie pokiwać głową. Oficjalnie oczywiście wyjeżdżasz — nawet, jeśli jeszcze „dokładnie nie wiesz dokąd” lub „odwiedzić różnych przyjaciół”. Tylko główny menedżer i niewolnicy pracy muszą być do dyspozycji okrągłą dobę.

Gwoli uniknięcia nieporozumienia: nie każdy wymóg pracy w godzinach nadliczbowych jest niegodziwy. W wielu zakładach pracy oczekuje się ponadprzeciętnego zaangażowania. Za ostateczny czas do działania uznaje się moment, kiedy ciągle znajdujesz się na granicy wytrzymałości, a w swoim dziale masz już opinię ochoczego „konia pociągowego”.

Bierni

Pistolet do piersi i... dlaczego najczęściej nie strzela

Masz uczucie, że Twój dzień powszedni w pracy ciągnie się jak guma do żucia? Nic nie idzie jak należy, daremnie czekasz na ważne decyzje, a kiedy szef w końcu odpowie, na niewiele Ci się to zdaje. Zamiast oczekiwanego z utęsknieniem „Tak, należy to zrobić” otrzymujesz niejasne stwierdzenie „Z jednej strony..., z drugiej strony...” lub ponowne zapytanie, które niczego nie posuwa do przodu? Twój przełożony musi przede wszystkim „najpierw wszystko przemyśleć” (a potem już nigdy nie słyszysz o tej sprawie)? Najbardziej lubi załatwiać sprawy rutynowe (które reguluje zazwyczaj za pomocą potopu formularzy)? Każda nowość jest dla niego okropnością i z tego powodu Twój dział bez litości ciągnie dalej koncepcje sprzed pięciu lat? Jeśli szef przejawia skłonność do „bierności”, może to być ciężka próba dla jego podwładnych.

Przykład: Marek M., dyplomowany fizyk i referent w Federalnym Instytucie do Spraw Promocji Badań, opowiada: „W związku z dołączeniem nowych krajów związkowych po zjednoczeniu Niemiec piętrzą się u nas stopy wniosków o promocje badań. Nawiazując do tego, rozmawialiśmy z kierownikiem naszego działu o możliwościach utworzenia nowego stanowiska referenta. Po długim wahaniu obiecał nam dodatkowego pracownika. Mijały tygodnie i nic się nie zmieniało. Odpowiedzi na ponawiane pytania były mgliste i wymijające (sprawa rzekomo »jest w toku«, »potrzeba na to czasu« itd.). Po dwóch miesiącach zagadnąłem go o tę kwestię na posiedzeniu oddziału. Zareagował nadzwyczaj gwałtownie, pytając, czy ja właściwie nie mam żadnych innych problemów. Stwierdził, że sytuacja staje się stopniowo mniej napięta. Zanim byśmy kogoś znaleźli przy dzisiejszych terminach wypowiedzenia, najgorsze mielibyśmy już za sobą. Absolutnie nic nie zostało w tej sprawie zrobione. Sądzę, że szef nie chciał się wychylać przed dyrektora instytutu”.

Należy z tego wyciągnąć następujący wniosek: za zachowaniem typowego osobnika nie wykazującego inicjatywy nie kryje się zwykle lenistwo czy obojętność, lecz strach i przygnębienie. W notorycznej niechęci do podejmowania decyzji, braku inicjatywy,

strachu i wzbranianiu się przed wszelkimi nowościami psychologicznie dopatrują się osobowości „fobicznej” lub „depresywnej”, której przyczyną upatrują w nadopiekuńczych lub nie kochających rodzicach. Jeśli chcesz takiemu szefowi przystawić pistolet do piersi („Brak pańskiej decyzji uniemożliwia postęp sprawy i będziemy mieć problemy z dotrzymaniem terminów!”, „Jest pan przecież szefem; wybiera pan wariant A czy B?”), poczuje się przyciśnięty do muru i obezwładni go to tylko jeszcze bardziej. Bezpośrednim naciskiem osiąga się efekt zupełnie odwrotny od zamierzonego.

Szczególnie zagrożeni: pod rządami „biernego” szefa cierpią przede wszystkim bardzo dynamiczni, kreatywni pracownicy, ludzie, którzy chcą coś zmienić. Jeśli poza tym chętnie prowadzą „otwarte dyskusje”, będzie im podwójnie ciężko z takim unikającym konfliktów zwierzchnikiem.

Wskazówka

Jak wycisnąć decyzje z biernego szefa.

Najlepiej będzie, jeśli włożysz pistolet z powrotem do kieszeni i przećwiczysz rolę raczej „gorliwie potwierdzającego” podwładnego. Możliwe strategie:

- ◆ Ponieważ wiesz, że Twój przełożony nienawidzi nacisku — w tym także presji czasu — starasz się zapobiec temu w sytuacjach, na które masz jakiś wpływ. Unikaj wymuszania na nim decyzji w sprawie wysuniętych przez siebie problemów „w ostatnim momencie”, wówczas w razie pilnej potrzeby będziesz mieć jeszcze nieraz okazję i czas na wydobycie z niego odpowiedzi.
- ◆ Ułatwiał szefowi decyzje, począwszy od sposobu przedstawienia problemu. Zamiast streszczać mu jedynie suche fakty i zadawać rozstrzygające, niemile jego uszom, pytania („A czy B?”), jasno przedstawi swoją ocenę sytuacji („Za A przemawia...”, „Ryzyko X można by zminimalizować przez...”).
- ◆ Przypatrz się z rozwagą jego troskom. Właśnie wtedy, gdy w grę wchodzi niepokój, ma potrzebę mówienia o nich. Okaż więc zrozumienie dla jego trudnej sytuacji i jednocześnie zaoferuj swoje wsparcie, wysuwając konstruktywne propozycje.
- ◆ Nie doprowadzaj do wzrostu wahania szefa, dodając jeszcze własne obawy. Jeśli to tylko możliwe, promieniu optyimizmem i spokojem.

Cholerycy

Kto ulegnie, ten już przepadł

Twój szef jest chodzącą beczką prochu. Proch ma bądź co bądź tę zaletę, że możesz przewidzieć, kiedy i dlaczego wybuchnie. Twój zwierzchnik eksploduje dzisiaj z błahego powodu, a w następnym tygodniu zachowuje spokój w zdecydowanie bardziej drażliwej sytuacji. Jeśli już rozszaleje się burza, żadne argumenty do niego nie trafią.

Przykład: Piotr M. pracuje w agencji prasowej specjalizującej się w problemach ochrony zdrowia. Sesja zdjęciowa na temat gimnastyki pleców zakończyła się właśnie pomyślnie, kiedy przytrafiło mu się, co następuje: „Z powrotem do agencji odwiozła mnie sekretarka z nieprzeniknioną miną, przekazując mi tylko nakaz natychmiastowego stawienia się u pani dyrektor. Tam posypał się na mnie grad zarzutów bez podania konkretnego powodu. Spartaczyłem jakoby całą sesję. Pięć tysięcy euro wyrzucone za okno, terminy klientów są niemożliwe do dotrzymania, a ja — w związku z tym wszystkim — nie jestem wart pieniędzy, które zarabiam. Po pierwszych sekundach grozy byłem już przynajmniej w stanie zorientować się z potoku słów, co doprowadziło naszą szefową do takiego wybuchu. W czasie sesji przez chwilę rozmawiałem z koleżanką przez telefon. Szefowa dowiedziała się o tym przypadku i wyciągnęła wniosek, że sobie nie radzę. Po dalszej bezowocnej i nieco gwałtownej wymianie zdań powiedziała, że jeśli przestała mi się podobać ta praca, to wiem chyba, gdzie są drzwi”.

Powszechnie popełniane są dwa kardynalne błędy w obchodzeniu się z cholerykami. Pierwszy polega na tym, że hamuje się ich w samym środku napadu szału i chce się z nimi wtedy rozsądnie porozmawiać — jak Piotr M. w powyższym przykładzie. To jest z reguły tylko dolewanie oliwy do ognia. Pracownicy reagujący w ten sposób „zapominają, że trzeba najpierw zrozumieć emocje kogoś bardzo rozgniewanego, zanim można będzie przejść do rzeczowych aspektów sprawy” — pisze pedagog i doradca przedsiębiorców, Stefan Blankertz. Pomyśl tylko o tym, jak Ty reagujesz, kiedy w samym środku ataku niepohamowanej wściekłości człowiek, który go wywołał, daje Ci radę, abyś „tak się nie denerwował”.

Jeszcze bardziej niszczycielsko działa drugie błędne zachowanie. Pozwalasz się zastraszyć, uginasz się, być może wybuchasz nawet płaczem. Takie zachowania dają Ci szansę awansowania na „ulubioną ofiarę” okrutnika. Nie radzę Ci ani walki, ani ucieczki. Znacznie skuteczniejsze będzie wyznaczenie granic.

Szczególnie zagrożeni: powściągliwi lub bojaźliwi ludzie są często celem ataków choleryków. W zasadzie jednak może to spotkać każdego — z konkretnego (choć często błahego) powodu albo też po prostu dlatego, że znalazł się pod ręką w tym czasie, kiedy choleryk potrzebował odgromnika.

Wskazówka

Jak można poskromić choleryka.

Sztuka polega na tym, żeby potraktować gwałtowne ataki z zimną krwią, bez podsycania gniewu. Możliwe strategie:

- ♦ Na początku nawet nie próbuj rzeczowo argumentować. Obserwuj dramat możliwie spokojnie i czekaj, aż wściekłość straci na sile. Łatwo powiedzieć? Mały trik może być pomocny w wypracowaniu sobie koniecznego dystansu: wyobraź sobie, że będziesz obserwował całą scenę z lotu ptaka. Albo pomyśl, że jesteś reżyserem oceniającym aktora („Poryw wściekłości” jako temat recytacji). Czasami pomaga skoncentrowanie się na jakimś konkretnym szczególe („Jeśli Nowakowa, ta z prawej, jeszcze bardziej się nadmie, to w końcu pęknie!”).
- ♦ Milczenie może być na wagę złota: zademonstruj pewność siebie *postawą swego ciufa*. Kilka wskazówek na ten temat otrzymałeś już na stronie 28 i następnych („Brak odwagi”). Istotny jest przede wszystkim kontakt wzrokowy. Opuszczając oczy, przyjmujesz automatycznie postawę pokutnika. Poza tym trzymaj się prosto (nie siedź skulony na biurowym krześle). Jeśli szef zjawi się nagle przed Tobą, najlepiej wstań, to także umożliwi Ci przybranie otwartej, wyprostowanej postawy ciała (nie krzyżuj rąk z rezerwą, nie bierz się też pod boki w pozycji gotowości bojowej, lecz opuść luźno ramiona).
- ♦ Kiedy sytuacja całkiem wymyka się spod kontroli, każ po prostu stać miotającemu się zwierzchnikowi. Nikt nie musi pozwalać na obrażanie siebie takimi epitetami, jak „tępy osioł” czy „stuknięta krowa”. W takich przypadkach nie wystarczy już zachowanie dystansu fizycznego. Niezmiernie skuteczne mogą okazać się wypowiedzi w stylu: „Nie tym tonem. Skoro pan się już uspokoił, możemy kontynuować rozmowę”.

Przy odrobinie szczęścia zastosowanie tego typu środków zaradczych może Cię uchronić przed kolejnymi wybuchami. Może poniższy przykład doda Ci odwagi.

***Przykład:** Anna M., asystentka dyrektora średniej wielkości przedsiębiorstwa, wkrótce po zmianie kierownika uświadomiła sobie, że jej nowy przełożony ma skłonności do wybuchania gniewem. „Po drugim przypadku takiego zachowania następnego dnia poprosiłam o rozmowę i powiedziałam mu spokojnie, ale dobitnie, że nie pozwolę sobie na to. Wykonuję swoją pracę sumiennie, więc on nie ma powodów do łajania mnie. Jeśli w dalszym ciągu będzie na mnie wyładowywać swoją złość, może się zacząć rozglądać za nową asystentką. Od tej pory wyżywa się na sprzętach biurowych (słyszę, jak ciska przedmiotami po pokoju), ale już nie na mnie”.*

Taki sposób postępowania poleca się jednakże tylko w przypadku, gdy pozycja pracownika jest silna, a więc jeśli jesteś cenionym fachowcem w przedsiębiorstwie i według wszelkiego prawdopodobieństwa kierownictwo nie chce Cię utracić. W takim wypadku broń się chłodno i zdecydowanie — odpłacanie tą samą monetą odbija się niekorzystnie na wzajemnych stosunkach i wyzwala zazwyczaj niekontrolowaną reakcję łańcuchową.

Karierowicze i pozerzy

Rzetelność nie poptaca

Drogi samochód służbowy, okazałe biuro, koszule szyte na miarę i specjalnie zaprojektowane garnitury — nabierasz podejrzeń, że Twój zwierzchnik właśnie z ich powodu awansował na obecne stanowisko? A nie dlatego, że jego zadania jakoś specjalnie go pociągają? „Kreować coś”, być podziwianym przez innych — dla niektórych kadr kierowniczych jest to niesamowicie ważne. Magazyn „Kariera” charakteryzuje takich osobników jako „egocentrycznych, żądnych władzy ekstrawertyków” i wyciska na nich piętno „pozerów”. Ten typ szefa nie przebiera w środkach, mających spowodować okazywanie mu „naleźnej” uprzejmości — wystawia łokcie, knuje intrygi i sprzedaje pomysły podwładnych jako własne. Na podstawie działań zewnętrznych trudno jest rozróżnić