

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

## Trudni ludzie. Przetwanie i rozwój bez zamordowania własnego szefa

Autor: John Hoover

Tłumaczenie: Jacek Mikołajczyk (wprowadzenie, rozdz. 1), Joanna Krupa (rozdz. 2 - 12 )

ISBN: 83-7361-882-1

Tytuł oryginału: [How to Work for an Idiot: Survive & Thrive – Without Killing Your Boss](#)

Format: A5, stron: 256



### Niezastąpiony przewodnik dla wszystkich podwładnych szefów-idiotów

- Skąd biorą się szefowie-idioci?
- Jak porozumieć się z szefem-idiotą?
- Jak nie stracić pracy u szefa-idioty?

Szefowie-idioci. Ilu z nas miało lub nadal ma wątpliwy zaszczyt pracować dla kogoś takiego? Ilu z nas musi codziennie wysłuchiwać poleceń i zrzędzenia osoby o poziomie intelektualnym porównywalnym z meblami biurowymi, której jedyną przewagą nad nami jest stanowisko, w większości przypadków zdobyte w tajemniczy sposób. Szefowie-idioci to wyjątkowy gatunek menedżerów, cechujący się niebywałą odpornością na katastrofy i niezwykłą umiejętnością trzymania się swoich stołków. Szefa-idioty nie można zmienić, pokonać ani zamordować. Praca dla kogoś takiego wymaga niebywałej odporności psychicznej i cierpliwości.

Książka „Trudni ludzie. Przetwanie i rozwój bez zamordowania własnego szefa” to podręcznik dla wszystkich tych, którzy mają podstawy, by podejrzewać, że ich szef jest idiotą. Czytając ją, nauczysz się rozmawiać z szefem-idiotą i rozumieć jego bełkot, dowiesz się, jak zachowywać się, gdy szef-idiota popełni ogromną gafę na niezwykle ważnym spotkaniu biznesowym i zrozumiesz zasady pracy w firmie zarządzanej przez szefa-idiotę. Przekonasz się, że nawet mając za szefa imbecyla, można się rozwijać i awansować.

- Rodzaje szefów-idiotów
- Sposoby nawiązania porozumienia z szefem-idiotą
- Metody osiągania sukcesów mimo głupoty szefa
- Ukrywanie swoich talentów przed szefem-idiotą
- Rozmowy z szefem-idiotą

Dzięki lekturze tej książki opracujesz odpowiednią strategię i poznasz sposoby, które pomogą Ci w radzeniu sobie z szefem-idiotą.

# Spis treści

Wprowadzenie	7
1 Wyznania zdrowiejącego idioty	11
2 Głupich nie sieją	33
3 Geneza I-bossów	61
4 Prokreacja idiotów	77
5 Talent na wygnaniu	97
6 Sukces na przekór głupocie	115
7 Idiotyczne myślenie: wielki kamuflaż	149
8 Strategiczne partnerstwo	167
9 Idiotomowa — jak rozmawiać z szefem idiotą	187
10 Idiota a posiłki — jak wspólne jedzenie może przyspieszyć rozwój kariery	201
11 Idiotyzm — teoretyczne, teologiczne i biologiczne podłoże	213
12 Otwarta dłoń	227
Bibliografia	243
O autorze	245

# 2

## Głupich nie sieją

Nie każdy szef jest idiotą i nie każdy idiota jest szefem. Szefowie idioci w gruncie rzeczy nie są tacy źli. Każdy z nich jest zwykle w czymś dobry, chociaż nie sprawdza się akurat w roli szefa. Po poznaniu innych kategorii, do których można zakwalifikować wszystkich przełożonych — ponieważ nie wszyscy szefowie są idiotami — być może będziesz dziękować, że trafił Ci się właśnie idiota.

Nie należy posądzać swojego szefa o idiotyzm, jeżeli nie jest on idiotą. Próba zastosowania technik modyfikujących zachowanie I-bossa na innym rodzaju szefa może mieć taki sam efekt jak próba usunięcia kamieni nerkowych za pomocą kropli do nosa. Jeżeli dokonasz złego wyboru taktyki w stosunku do swojego szefa, będziesz marzyć, by pozbyć się tego kamienia nerkowego spędzającego Ci sen z powiek.

Podzieliłem świat szefów na osiem podkategorii:

- ♦ dobrzy,
- ♦ bogowie,
- ♦ karierowicze,
- ♦ masochiści,
- ♦ sadyści,
- ♦ paranoicy,
- ♦ kumple,
- ♦ idioci.

W trakcie głębszej charakterystyki każdej z powyższych kategorii postaraj się przyjrzeć i przeanalizować wszystkich szefów, dla których kiedykolwiek pracowałeś, łącznie z tym obecnym. Wcześniejsze doświadczenia zawodowe mogą odkryć przed Tobą niepokojący schemat, w który popadłeś. Sam będąc szefem, a wcześniej pracownikiem idiotą, odkryłem, że jeżeli znajdujesz na ścieżce swojej kariery ciągle te same typy przełożonych, może to oznaczać, że:

- a) przyciągasz niektóre kategorie szefów w celu zaspokojenia podświadomego pragnienia samoukarania;
- b) w sektorze, w którym się obracasz, dominuje dany rodzaj szefów;
- c) masz wiecznego pecha;
- d) jesteś idiotą;
- e) wszystkie wyżej wymienione.

## Dobrzy szefowie

Niewiarygodnie trudno jest to sobie wyobrazić, ale dobrzy szefowie istnieją. Jeżeli widzisz, że Twój kolega podczas przerwy w pracy zamyka oczy, a na jego twarzy pojawia się rozmarzony uśmiech, to najprawdopodobniej powraca on myślami do czasów, gdy pracował pod kierownictwem dobrego szefa. Ci, którzy mieli okazję poznać dobrych przełożonych, często powracają wspomnieniami do tego okresu. Ci, którzy nie mieli takiego szczęścia, mogą sobie jedynie marzyć.

Bycie dobrym przełożonym jest zadziwiająco proste, toteż zastanawia mnie, dlaczego tak wielu menedżerów nie potrafi tego zrozumieć. Założę się, że znacie przynajmniej jednego I-bossa, który od czasów prezydentury Cartera nie wykonał niczego poprawnie. Trochę czasu zajęło mi zrozumienie tego faktu. Sposób, w jaki my, ludzie, funkcjonujemy, podobny jest do opon w samochodzie — nie myślimy o nich, dopóki nie złapiemy gumy. Aby się zmienić, I-boss musi dostrzec serię wypadków lub złożoność sytuacji, zanim zrozumie, że pojawił się problem. W momencie gdy zrozumie, że wystąpił problem i jest nim on sam, może przejść przemianę z szefa idioty w dobrego szefa dzięki przyjęciu zaskakująco łatwej, a jednocześnie skutecznej złotej zasady przywództwa:

### **Kieruj ludźmi tak, jak sam chciałbyś być kierowany.**

Oto prosta zasada, którą stosują dobrzy menedżerowie. W większości sytuacji międzyludzkich sprawdza się reguła — im prostsze zasady, tym wydajniejsze. Wszyscy chcemy oczywistych odpowiedzi, prostych dróg i łatwych pieniędzy. Nawet więźniowie oczekują łagodnego wyroku. Czy kiedykolwiek słyszałeś w radiu reklamę, która głosiłaby: „jedynie trzy duże raty”?

Dobrzy szefowie są świadomi tego, w jaki sposób chcieliby być traktowani, a zdrowy rozsądek podpowiada im, że inni ludzie chcieliby być kierowani podobnie. Sposoby porozumiewania się ze sobą to dobry punkt wyjścia. Dobrzy szefowie na bieżąco i treściwie komunikują wszystkie informacje i zachęcają do tego pozostałych pracowników działu. Nie lubią się bawić w zadawanie pytań, żeby odkryć, co chciałeś powiedzieć. Nie lubią zgadywać, co miałeś na myśli lub co chciałeś przed nimi ukryć, i nie oczekują, że będziesz czytał między wierszami, czego oczekują od Ciebie.

Jeżeli bawisz się w podchody i sądzisz, że Twój szef zrozumie, co robisz, mnożysz problemy w komunikacji z nim i *vice versa*. Zmuszanie kogoś, by zgadywał, co myślisz, lub by zdobył informacje, które trzymasz głęboko w ukryciu, nosi znamiona zachowania pasywno-agresywnego. To okazywanie pretensji w stosunku do danej osoby. Zachowanie pasywno-agresywne jest częste w stosunku do osób, które chcemy ukarać. Zastanów się, kiedy ostatnim razem odpowiedziałeś milczeniem na pytania osoby, którą lubisz. Koncepcja ta jest łatwa do przetestowania na własnej skórze. Wystarczy odwrócić role i pomyśleć o uczuciach, które wywołał szef, gdy starał się ukryć jakieś informacje przed Tobą.

W takiej sytuacji Twoja wyobraźnia zaczyna pracować na zwiększonych obrotach i zadajesz sobie pytania: „Czyżby mi nie ufał?”, „Czy uważa, że jestem zbyt głupi, żeby dopuścić mnie do swojego sekretu?”, „Czy też boi się, że mógłbym się okazać lepszy?”. Różne myśli przychodzą Ci do głowy, ale żadna z nich nie wywołuje miłych i przyjemnych skojarzeń na temat szefa. Jeżeli Twój przełożony ma wątpliwości dotyczące Twojej osoby, nie oczekuj, że obdarzy Cię zaufaniem i będzie miał miłe skojarzenia związane z Tobą.

Niepewność zawsze rodzi nieprzyjemne uczucia. Jak często szefowie, wychodząc na lunch, spekulują, co w czasie ich nieobecności

dzieje się w biurze? Jak często zdarza Ci się słyszeć rozmowy telefoniczne, podczas których słowa są szeptane do zakrywanej ręką słuchawki? Zapewne zdarzyło Ci się przebywać w toalecie, gdy wszedł tam Twój szef w towarzystwie innej osoby na stanowisku kierowniczym. Czy nie starałeś się zachowywać bezgłośnie w nadziei, że uda Ci się usłyszeć informacje, które mogą mieć znaczący wpływ na Twoją pracę? Czy uświadamiasz sobie, jak często starasz się podsłuchać fragmenty rozmów kolegów siedzących dookoła Ciebie?

### ***Mierz siły na zamiary***

Moje pierwsze biuro w Disneylandzie nie wyglądało jak tradycyjne biuro. Miało wysokie ściany, ale nie było w nim sufitu. Z łatwością mogłem słuchać dyskusji między pracownikami i ich rozmów telefonicznych. Wtedy nie zwracałem na to większej uwagi, ale patrząc w przeszłość, widzę, że było parę osób, które zawsze mówiły głośno i nie przejmowały się, kto ich słucha. Byli to otwarci ludzie, którzy nie stosowali taktyki utrzymywania informacji w sekrecie. Zawsze czułem się rozluźniony przebywając w ich gronie. Wypowiadali się pozytywnie na temat innych, co pozwalało mi myśleć, że w czasie mojej nieobecności nie oczerniali mnie.

Ta sama zasada działa w odwrotnym kierunku. Disney był pierwszą dużą korporacyjną firmą, w której pracowałem. Dynamika stosunków międzyludzkich w pracy była fascynującym, ale zarazem przerażającym zjawiskiem dla młodej osoby przepełnionej wyobrażeniami na temat wielkiej kariery i pozbawionej umiejętności, żeby cokolwiek osiągnąć. Doświadczenie nauczyło mnie, że ludzie, którzy mają nawyk mówienia pozytywnie na temat innych, robią to bez względu na okoliczności. Natomiast ci, którzy krytykują innych i oczekują od Ciebie potwierdzenia ich zdania, najprawdopodobniej będą krytykować również Ciebie, gdy tylko znikniesz z ich pola widzenia.

Była grupa takich pracowników, którzy w swoich pokojach bez sufitu zawsze prowadzili rozmowy ściszym głosem. Ktoś wchodząc do pokoju, zamykał za sobą drzwi (co dodatkowo sugerowało, że za chwilę będzie przekazywana jakaś poufna informacja) i rozpoczynało się szeptanie. Nigdy nie byłem w stanie odszyfrować, o czym rozmawiano, a nie chciałem zostać przyłapanym na podsłuchiwanie z uchem przyciśniętym do ściany. Rozmowy te na zawsze pozostaną dla mnie

tajemnicą, aczkolwiek podsycaly moją paranoję i wydawały mi się szalenie istotne w tamtym czasie.

Ludzie rozmawiający szeptem mogli się starać ukryć swoje rozmowy przed kimkolwiek z otaczających ich bezsufitowych pokoi. Mogli być świadomi tego, że zagadkowość ich rozmów bez względu na zawarte w nich informacje wywoływała ogólną ciekawość. Być może zdając sobie z tego sprawę, nie mówili nic konkretnego, a szeptali po prostu po to, żeby inni umierali z ciekawości.

Żadna z opisanych wyżej sytuacji nie stanowi problemu, jeżeli ludzie zachowują się otwarcie i szczerze w stosunku do siebie.

Sekretarka jednego z menedżerów w firmie Disneya doprowadziła do ekstremum sposób dochowania tajemnicy. Ilekroć ktokolwiek, nie tylko ja, znalazł się obok jej biurka — obojętne czy przyszedł, aby porozmawiać z nią, czy jedynie ją mijal — rzucała się na papiery leżące na wierzchu, żeby je zakryć. Musiałem przejść obok jej miejsca pracy w drodze do ubikacji, ponieważ następna najbliższa toaleta znajdowała się w innym budynku. Za każdym razem, mijając ją, powtarzałem sobie w duchu: *nic nie mów, nie zwalnij, nie patrz w jej kierunku*. Nie miało to żadnego znaczenia, bowiem za każdym razem, gdy tylko wychyliłem się zza rogu, słyszałem szelest pospiesznie zbieranych papierów i widziałem, jak próbowała je zasłonić. Leżała tam, rozpostarta na blacie i patrzyła na mnie do momentu, gdy nie zniknąłem jej z oczu.

Zawsze zastanawiałem się, coż było tak ważnego w pracy jej przełożonego, że starała się zachować to w pełnej tajemnicy. Jej szef był dobrym człowiekiem, podobnie jak ja, zajmował stanowisko na średnim szczeblu kierowniczym i nie ukrywał niczego przed ludźmi. Jednak efekty jej działania były zadziwiające. Udało się jej stworzyć pozory, że — cokolwiek zawierały te dokumenty — były ściśle tajne i mógłbym okazać się zagrożeniem, gdybym znał ich zawartość. W rzeczywistości prawdopodobnie było inaczej. Może powinienem czuć się dowartościowany, że uważała mnie za osobę stanowiącą zagrożenie. Czułem się jakby rzeczywiście miała podstawy do braku zaufania, nawet jeżeli wiedziałem, że w gruncie rzeczy jest inaczej. Sekretarka ta czuła oczywiście, że powinna mieć się przede mną na baczności. Inni ludzie doświadczali tego samego, przechodząc obok niej leżącej na blacie biurka (zwłaszcza godzinę po wypiciu standardowej pierwszej kawy). Jednak najbardziej martwiły mnie powody, dla których zasłużyłem sobie na takie traktowanie.

Dobrzy szefowie zdają sobie sprawę z tego, że dzielenie się w porę kompletnymi informacjami powoduje, że ludzie czują się docenieni, szanowani i dowartościowani ze względu na możliwość współpracy. Dla dobrych szefów szczerą rozmowa jest priorytetem. Zawsze informują wszystkich i są otwarci na wszelkie uwagi, nie tylko w czwartek między trzecią a czwartą, ale o każdej porze. Wszyscy przełożeni, którzy mają z tym problemy, powinni zostać przebadani przez psychiatrę i poddać się, w miarę potrzeby, terapii elektrowstrząsami. Sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników jest równie ważne, jak komunikacja. Twierdzą, że co najmniej tak ważne, jak rozmowy, ponieważ jeżeli pracownicy nie będą traktowani jednakowo, to lepiej jest im to zakomunikować z wyprzedzeniem, niż udawać, że nic takiego nie ma miejsca. Najboleśniejszy jest żal wynikający z preferencyjnego traktowania jednych na rzecz drugich, jeżeli wcześniej stworzymy iluzję, że wszyscy są traktowani jednakowo. Ludziom nie przeszkadza odgrywanie roli Kopciuszka przed wyjściem na wielki bal. Nikt natomiast nie lubi, gdy obietnica księcia i dyni w tle nie zostaje spełniona.

### ***Dobrzy szefowie są sprawiedliwi***

Sprawiedliwość w biurze oznacza równe i jednakowe stosowanie obowiązujących reguł bez względu na panujące w firmie układy. Nawet jeżeli zasady są sztywne i niewygodne, przestrzeganie ich w jednakowy sposób pozwala zbudować w firmie dobre relacje. Trzymanie jednych pracowników na rozżarzonych węglach, podczas gdy innym wszystko uchodzi na sucho, wywołuje pretensje, antagonizmy i rozgoryczenie.

Otwarte i szczerze rozmowy z pracownikami oraz traktowanie ich z szacunkiem nie jest niczym innym niż traktowaniem ich w taki sposób, w jaki sami chcielibyśmy być traktowani. Mimo że wydaje się to zbyt łatwe, nic nie kosztuje zastosowanie się do tej zasady, a jej wprowadzenie w życie nie jest trudne. Sprawdza się ona w stosunku do wszystkich bez względu na zajmowane w hierarchii stanowisko. Dobrzy szefowie traktują w taki sam sposób zarówno osoby bardziej wpływowe, jak i te, które nie mają zbyt wielkiej władzy. Ludzie są ludźmi. Niemniej jednak ciągle stykamy się z zasadą — wszyscy są równi, ale niektórzy równiejsi. Co gorsza, wielokrotnie sami ją stosujemy.

Dobrzy pracownicy stają się dobrymi szefami, a dobrzy szefowie kierują dobrymi współpracownikami, ponieważ zachodzi tu sprzężenie zwrotne. Pozytywne zachowania, które budują dobre stosunki



w pracy, rozchodzą się we wszystkich kierunkach. Pracownicy, którzy sami traktują się pobłażliwie, będą się zachowywać tak samo, gdy znajdą się na stanowiskach kierowniczych. Ludzie niewywiązujący się z zadań jako podrzędni pracownicy, mają małe szanse wykazania się po tym, jak awansują. Jeżeli do tej pory nie postępujesz dobrze, nie stajesz się obiektem snu na jawie podwładnych, którzy w czasie przerwy uciekają w świat marzeń z uśmiechem na ustach. Kierowanie we wszystkich kierunkach to ważne przesłanie, które należy zrozumieć, ponieważ ma ono daleko idące implikacje. Jeżeli masz do czynienia z dobrym szefem, najprawdopodobniej jest on również dobrym pracownikiem, a jego zachowanie w Twojej obecności będzie z pewnością takie samo, jak w czasie Twojej nieobecności.

Stanie się dobrym szefem jest tak proste, że aż zastanawia, dlaczego ludzie zadają sobie trud, żeby stać się złymi menedżerami. Wydaje mi się, że wszystko sprowadza się do tego, że nie znają oni lepszej zasady niż naśladowanie innych lub po prostu wybierają zły model spośród wszystkich dostępnych. Obecni w każdej firmie zwolennicy zasady pozostawienia spraw ich własnemu biegowi chcą wierzyć, że małe dzieci i zwierzęta nie mogą sobie zrobić krzywdy i że zawsze istnieje jakiś ukryty plan działania lub niewidoczny dla nas motyw. Jeżeli masz złego szefa, bieg wydarzeń w Twojej firmie nie będzie należeć do najszcześniejszych.

## **Silniejsze niż więzy krwi**

W przypadku gdy w firmie pracuje dziecko właściciela, nie trzeba być geniuszem, żeby wiedzieć, że będzie traktowane na specjalnych zasadach. Swego czasu poznałem w Nowym Jorku pewnego człowieka, który był szoferem w jednej z zamożnych rodzin. Pracował dla głowy rodziny i jego dwóch synów. Był pewny, że zżył się z nimi tak bardzo, iż pewnego dnia zaczną go traktować jak członka rodziny, ale ten dzień nigdy nie nadszedł.

Próbowałem go ostrzec, że to nigdy nie nastąpi. Nikt nie zaadoptuje Cię jedynie ze względu na fakt, że Cię bardzo lubi. Nie trzeba się nawet bardzo przyglądać historii, żeby zauważyć, że więzy krwi są silniejsze niż jakiegokolwiek inne, a więzy rodzinnych pieniędzy są najsilniejsze. Widziałem, jak głowy rodzin, pomijając utalentowanych,

oddanych pracowników, przekazywały rodzinny biznes w ręce córki bądź syna o ograniczonych możliwościach intelektualnych. Mniejsze umiejętności często prowadzą do upadku przedsiębiorstw. Zazwyczaj pierwsze pokolenie zakłada rodzinny interes, drugie rozwija go, trzeciemu rzadko udaje się utrzymać poziom, a czwarte niszczy wszystko, co pozostało. Nie chodzi tu jedynie o małe rodzinne sklepiki, ale również o wielkie firmy z wielomilionowymi zyskami.

Istnieją oczywiście wyjątki od tej reguły. Znam kilku właścicieli, którzy w czwartej generacji prowadzą rodzinny biznes. Nepotyzm jest na pierwszym miejscu na liście rzeczy, które zawsze wzbudzały moje oburzenie, jednak można się do niego przyzwyczać. Nawet jeżeli nepotyzm jest na porządku dziennym, otwarta i szczerza komunikacja wewnątrz firmy razem ze sprawiedliwym postępowaniem niweluje wiele nieporozumień. Praca w rodzinnej firmie może być pozytywnym doświadczeniem.

## Szef bóg

Istnieją ludzie, którzy myślą, że są bogami. Nikt nie wie, w jaki sposób wpadli na pomysł nadania sobie tej rangi. Może to być skrajny przypadek wyboru modelu zachowania. Nie ma nic złego w próbach osiągnięcia boskich cech, ale wyobrażanie sobie, że jest się samemu bogiem, głosem mówiącym z płonącego krzewu, przeraża mnie.

Szef bóg nie jest I-bossem w klasycznym tego słowa znaczeniu. W pewnym sensie sama myśl, że jest się bogiem, przewyższa brak pojęcia o czymkolwiek. Podobnie jak myślenie, że jest się Napoleonem Bonaparte. Dla własnego bezpieczeństwa szefowie bogowie powinni być zamknięci pod kluczem, który należałoby wrzucić do najgłębszej rzeki.

Na szczęście szef bóg najczęściej występuje w hierarchii kościelnej lub w organizacjach misyjnych, gdzie Bóg jest postrzegany jako pierwszy przełożony, z którym ma się do czynienia, a praca wygląda jak gra sił na temat „wiesz, kto nadchodzi”. Wprowadzony w błąd śmiertelnik rzadko w takim przypadku stara się uzurpować sobie władzę. Bóg prawdopodobnie nie traktuje szefów bogów jak zagrożenia, ale jak czynnik wywołujący irytację. Powinieneś wziąć głęboki oddech

i potraktować ich tak samo, oczywiście pod warunkiem, że nie pracujesz dla jednego z nich.

Jeżeli masz przełożonego boga, to mam nadzieję, że jest on kochającym i łaskawym władcą. Straszenie ogniem piekielnym może zepsuć Ci dzień. Miejmy nadzieję, że nie oczekuje on od Ciebie założenia worka pokutnego i sandałów. Im bardziej wpływowy jest szef bóg, tym ważniejsze staje się znalezienie sposobów na życie z nim w dobrych stosunkach.

Jeżeli uznasz to za stosowne, możesz starać się udobruchać swojego szefa i, prosząc o wybaczenie siły wyższe, zabawić się w kościół. Widząc rano swojego przełożonego boga po raz pierwszy, ukłoń się lekko. Jeśli zauważysz, że jest w złym humorze lub że jest przygnębiony, postaraj się mu przynieść dary i złóż ofiarę. Natomiast jeżeli sygnalizuje, że jest rozczarowany Twoim zachowaniem, nie kłóć się, ale proś o odpuszczenie win. *Stary Testament* będzie dla Ciebie przewodnikiem na temat tego, jak uszczęśliwić szefa boga. Zasady zawarte w *Starym Testamencie* są w tym przypadku nadrzędne w stosunku do zachowań opisanych w *Nowym Testamencie*.

Kiedy Twój szef się rozżłości, znajdź coś lub kogoś, kto mógłby zostać poświęcony jako ofiara. Kowalski, pracownik działu audytu, będzie się doskonale nadawał na spalenie, ale pamiętaj, żeby nie zadeptać popiołem dywanu w biurze szefa.

Użyj wyobraźni. Jednym z powodów Twojej irytacji jest zapewne fakt, że nie wierzysz, iż prawdziwy Bóg mógł stworzyć takiego megalomana. Uwierz w to, ale pozostaw pewien margines błędu w razie, gdyby okazało się, że menedżer jedynie odgrywa boga, żeby zamaskować ogromny brak pewności siebie. W obydwu przypadkach dobrze jest wiedzieć, co może go zadowolić, i odpowiednio postępować. Jakikolwiek próby obalenia czy współzawodniczenia z szefem bogiem nieuchronnie prowadzą do porażki.

- ♦ Staraj się zwracać do niego w taki sposób, w jaki lubi być tytułowany. Jeżeli woli, by zwracać się do niego po nazwisku, a nie po imieniu, nazywaj go tak. Opór będzie tylko wytrącał Cię z równowagi, a dodatkowo stracisz szansę na kontrolowanie warunków swojej pracy.
- ♦ Stosuj się do jego zasad. Nawet jeżeli jego zasady nie idą w parze z tymi ustalonymi odgórnie, postaraj się znaleźć

złoty środek. Stwarzaj pozory, że wykonujesz swoje zadania zgodnie z jego zasadami, począwszy od sposobu pisania e-maili, po rodzaje zdjęć, jakie postawisz sobie na biurku.

- ♦ Przegrywaj bitwy, by wygrać wojnę. Szefowie bogowie zwykle skupiają się na podkreślaniu swej władzy, która najczęściej ma tuszować ich niekompetencję. Twoim celem jest stworzenie miłej i przyjemnej atmosfery pracy w miarę możliwości. Walka z silniejszym wrogiem o rzeczy nieistotne pozostawi jedynie uczucie żalu i frustracji.
- ♦ Pokaż swoje poświęcenie. Mówię poważnie — może Cię to kosztować mniej, niż przypuszczasz. Jeśli szef lubi paczki, jak wspominałem w pierwszym rozdziale, stań w drzwiach i zaoferuj całą paczkę. Jeżeli lubi muesli, przynieś mu całe opakowanie (przy okazji, będąc w jego towarzystwie, zjedz sam trochę). Te drobnostki mogą się wydawać niepoważne, ale szefowie tego pokroju są święcie przekonani, że jeżeli nie jesteś z nimi, na pewno jesteś przeciwko nim.
- ♦ Proś o przebaczenie — co nie jest trudne — używając zwrotów typu: „Czy będzie w porządku, jeżeli...?”, „Czy miałbyś coś przeciwko...?”. Twój szef usłyszy: „Ty masz siłę, żeby to zaaprobować”, „Nic się nie dzieje bez twojej woli”.
- ♦ Zauważaj jego obecność. Szefowie bogowie nie dopuszczają myśli, że są niewidzialni. Nie popełniaj kardynalnego błędu, jakim jest ignorowanie jego osoby. Kiedy pojawi się na spotkaniu lub w kuchni, przywitaj go, a jeżeli nie masz możliwości przywitania się z nim, skiń przynajmniej głową i nawiąż kontakt wzrokowy, żeby pokazać, że zwróciłeś uwagę na jego przybycie.

Komfort Twojej pracy zależy od samopoczucia szefa. Twoje podejście, jeśli tylko jest dostatecznie pozytywne, uspokoi go. Jego spokój jest jednocześnie Twoim. Jeżeli Twój stosunek do niego jest pełen żalu i gniewu, szef może stworzyć piekło Tobie i innym pracownikom. Nie będę zalecał odczuwania bojaźni w stosunku do przełożonego, ponieważ w rzeczywistości nie jest on aż tak wpływowy. Niemniej jednak warto poświęcić trochę uwagi tej władzy, którą posiada, ponieważ zignorowanie jej może zesłać na Ciebie plagę szarańczy.

## Szef karierowicz

Szefowie karierowicze nie myślą, że są bogami. Są natomiast niesamowicie sprytni i zwykle wiedzą wszystko lepiej, ale również są w stanie wyładować na Tobie swoją złość za zabrudzenie dywanu w ich biurze. Doprowadza ich do białej gorączki fakt, że nie są w stanie pozbyć się szefów bogów, i nie przeszkadza im wyładowanie swojej frustracji na całej reszcie. Postrzegają świat jako ogromną piramidę, w której najważniejszy jest punkt na samej górze, a w efekcie końcowym ten punkt musi należeć do nich. Są w stanie poświęcić wszystko, żeby wspiąć się na szczyt, i nie interesuje ich, kogo podepczą w tej wspinaczce na górę. Im się po prostu nie odmawia.

Jeżeli zdarzyło Ci się być podeptanym czy zepchniętym w dół lub w jakikolwiek inny sposób stać się ofiarą wspinaczki karierowicza, nie bierz sobie tego za bardzo do serca. Nie chodziło o Ciebie i tak naprawdę nie Ty osobiście jesteś celem, przynajmniej do momentu, w którym nie staniesz na jego drodze, chociaż wspomnienia z potyczki z nim wielokrotnie pojawiają się w koszmarach.

Szef karierowicz będzie zadowolony i łaskawy jedynie wtedy, gdy będzie na samym szczycie. Nawet wtedy sytuacja poprawi się tylko na chwilę, do czasu, gdy znajdzie kolejny, wyżej położony punkt. Karierowicz nie spocznie, aż nie będzie pewny, że osiągnął wszystko, co tylko można było osiągnąć. Co więcej, nie zawaha się przed użyciem jakiegokolwiek broni masowego rażenia w pogoni za celem.

Karierowicze są zbyt inteligentni i złośliwi, żeby traktować ich jak I-bossów. Nie są niezorientowani, poza sprawami, które nie mają dla nich większego znaczenia, jak zdrowie oraz samopoczucie pracowników lub cele i strategia firmy.

Działają skutecznie, są wydajni i skoncentrowani na własnych celach. W wolnym tłumaczeniu oznacza to — efektywne, nikczemne maszyny do zabijania.

Pozbywają się wszelkich przeszkód pojawiających się na ich drodze przy użyciu wszystkich dostępnych i skutecznych środków. Nie przechodź na drugą stronę ulicy, gdy karierowicz nadjeżdża z zawrotną prędkością, nawet jeżeli masz zielone światło.

Jeżeli odkryjesz, że Twoim kierownikiem jest tego typu szef, możesz wykorzystać kilka sposobów obrony. Możesz powiedzieć coś w stylu: „Wie pan, szefie, że dywan w gabinecie głównego dyrektora pasuje

do koloru pana oczu?”. Jeśli dyrektor generalny jeździ samochodem marki Lexus 430 LS, możesz wypróbować komentarza: „Wygląda mi pan na osobę pokroju Lexus 430 LS”. Możesz zrezygnować z metafor i odwołać się do jego nienasyconego pragnienia władzy. „Ta firma pracowałaby jak w zegarku, gdyby pan był odpowiedzialny za jej prowadzenie”. W przypadku szefów bogów i oportunistów mówienie im tego, co chcą usłyszeć, zawsze będzie najlepszym wyjściem. Należy sobie uzmysłwić, że karierowicze widzą świat w kategoriach piramidy, i wystrzegać się jakiegokolwiek konfrontacji. Nie tylko nie wchodzić z nimi w szranki, co wydaje się im oczywiste, ale jednocześnie należy tak formułować swoje myśli i wypowiedzi, żeby wskazywały, iż akceptujesz ich prawo do zasiadania na szczycie. Podobnie jak szef bóg, karierowicz śmiertelnie poważnie traktuje sposób, w jaki ludzie go odbierają, i ma niewiele zrozumienia dla Twojej osoby. Z drugiej strony, prezentowanie odpowiedniego podejścia i stosowne zachowanie w stosunku do tego typu poprawi atmosferę w Twoim środowisku pracy, a dodatkowo uchroni Cię przed rozdeptaniem.

- ♦ Często używaj sformułowania „dla ciebie”. Krótko mówiąc, nie powinienes mówić: „Zajmę się tym”, ponieważ Twój szef może odebrać to jako zagrożenie płynące z Twojej strony, nawet jeżeli nie takie były Twoje intencje. Jeśli karierowicz odkryje, że chcesz wykonać coś za jego plecami, obetnie Ci głowę i zaserwuje sobie na talerzu. Lepiej jest formułować zdania następująco: „Wyręcę cię w tym”. Nie będzie brzmiało to jak groźba i zasugeruje, że niejako robisz to w jego imieniu.
- ♦ Korzystaj ze sformułowania „dla ciebie”, odnosząc się do wydarzeń, które miały już miejsce. Używaj słowa „dla ciebie” przy opisywaniu każdego swojego działania, co wywoła wrażenie, że starasz się go wyręczyć, nawet jeżeli robisz coś w czasie jego nieobecności. To podniesie poziom jego zadowolenia i komfortu psychicznego.
- ♦ Odwołaj się do jego inteligencji. Jeżeli uda Ci się zdobyć jakąś informację, prześlij mu wiadomość na ten temat lub napomknij o tym, mijając go na korytarzu. Nieustannie współzawodniczący karierowicze docenią wszelkie próby przekazania im informacji, które mogą się okazać przydatne. Dana informacja dla Ciebie może nie mieć żadnego większego

znaczenia, ale przecież Ty nie jesteś uwikłany w walkę o uzyskanie przewagi.

- ♦ Informuj go o wszystkim. Upewnij się, że szef karierowicz znajduje się na Twojej liście dyskusyjnej. Nawet jeśli wzmianka, którą wysyłasz, wydaje Ci się banalna, pozwól jemu samemu zdecydować, o czym chce być informowany. Jeżeli szef zauważy, że zatrzymujesz pewne informacje dla siebie, może dojść do wniosku, że starasz się z nim współzawodniczyć, w wyniku czego Twoja sytuacja pogorszy się. Pamiętaj, że w tej grze chodzi o uzdrowienie biurowej atmosfery.
- ♦ Przyjmuj jego zaproszenia. Może to pokrzyżować Ci plan dnia, ale odrzucenie zaproszenia oportunisty na lunch czy jakąkolwiek imprezę może zostać zinterpretowane jako próba oporu lub gra sił. Staraj się zachowywać rozsądnie w kontekście swojego prywatnego życia, ale zrozum, że brak zainteresowania z Twojej strony również może być odebrany jak zagrożenie.
- ♦ Formułuj swoje osiągnięcia w taki sposób, żeby zwracały jego uwagę na fakt, komu wyżej postawionemu mogą zaimponować. „To powinno zadowolić pana Wielkiego” brzmi o wiele lepiej w jego uszach niż: „Mam nadzieję, że Panu Wielkiemu spodoba się moja praca”. Prawiąc komplementy pod adresem karierowicza, pamiętaj o osobach postawionych wyżej w hierarchii i tak formułuj swoje wypowiedzi, żeby wychwalały jego pracę i wykonane przez niego zadania, nawet jeżeli to Ty je wykonałeś.

Stosując powyższe techniki, należy kierować się zdrowym rozsądkiem i równoważyć potencjalne potrzeby z ofiarami, jakie jesteś w stanie ponieść. Bądź świadom, jak Twoje zachowanie i postawa wypada w oczach szefa. Mimo że Ty i Twój szef możecie działać w zupełnie innym rytmie, w efekcie końcowym to on jest tym, który narzuca tempo pracy dla swojego działu. Nauczenie się nowej sekwencji rytmicznej wyjdzie Ci na dobre bardziej niż ustalenia własnego rytmu. Wybranie drugiej opcji doprowadzi do frustracji nie tylko Ciebie, ale również jego. Możesz zostać zupełnie storpedowany.

## Masochiści

Mówienie szefowi masochiście tego, co chce usłyszeć, na przykład: „Jesteś nic niewartą kupą śmieci”, nie jest do końca na miejscu, a jednocześnie może źle wpłynąć na Twój wizerunek w firmie, gdyby ktoś to usłyszał. Niestety, prawienie komplementów masochiście jedynie go rozdrażni i natychmiast sprowokuje go do zrobienia czegoś nikczemnego, żeby mógł poczuć się gorzej.

Jak sama nazwa wskazuje, masochista żyje w przekonaniu, że powinien być karany i besztany. Nikt nie jest w stanie określić dlaczego. Najważniejsze, że masochiści będą się starali wciągnąć wszystkich w zasięgu swoich wpływów w to chore zachowanie. Ich potrzeba bycia ukaranym jest tak silna, że jeżeli nie znajdą nikogo, kto to robi, sami będą się torturować. Kiedy sytuacja dojdzie do ekstremum, nikt nie będzie na tyle zaufany, żeby to zrobić dobrze. Masochiści przyciągają współzależnionych, którzy ciągną do nich jak pszczoły do ula i nieustrudzenie starają się zapelnąć tę czarną dziurę w psychice masochisty. Syzyfowa praca ma miejsce codziennie; współzależnieni starają się prześcigać w pochwałach, a masochista od razu wszystkie je odrzuca. Szefowie masochiści nie są idiotami w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, ale skutecznie potrafią umilić dzień każdego pracownika. Działy kierowane przez masochistów rozpoznaje się gołym okiem. Już na pierwszy rzut oka widać, że nigdy nic nie zostaje wykonane do końca. Wykonanie jakiegoś zadania oznaczałoby spadek poczucia winy i męki, dlatego nie wchodzi w rachubę. Szefowie masochiści uczynią wszystko, żeby się upewnić, że wyznaczone cele nie zostaną osiągnięte, a wtedy wyższe rangą kierownictwo będzie mieć powód do wymierzenia zasłużonej kary. Najlepszym sposobem na radzenie sobie z masochistą jest odejście z pracy, ponieważ nie ma żadnych metod, które ułatwiłyby masochiście odczuwanie zadowolenia. Nigdy również nie pozwoli on na wykonanie niczego, co mogłoby się spotkać z pochwałami. Jeżeli uda Ci się zasłużyć na pochwałę, przygotuj się, że może ona brzmieć następująco: „No tak. Bardzo dobrze. Podejrzewam, że teraz cię awansują i zepchniesz mnie szczebel niżej po drabinie, na którą się wspinasz. Śmiało, rób to, co uczyni cię szczęśliwym”. W takiej chwili masz ochotę podeptać całe swoje osiągnięcie i wyrzucić je do śmieci, chyba że Twój szef masochista zdążył już założyć sobie kosz na głowę i bije nim w ścianę.



Sekret, jak przeżyć i nie zwariować w działaniu kierowanym przez masochistę, leży w wybraniu odpowiedniego podejścia, które będzie odzwierciedlone w zachowaniu i wypowiedziach. Należy być pozytywnie nastawionym, ale za wszelką cenę nie uśmiechać się. W zasadzie dobre usposobienie w działaniu masochisty oznacza odwracanie jego uwagi od źródła cierpienia najczęściej jak to tylko możliwe.

- ◆ Formułuj swoje uwagi, ale pomijaj problemy. Jeżeli chcesz przedstawić jakąś propozycję, powiedz: „To zapewni nam stosowanie się do odgórnie narzuconych reguł bez zwracania na siebie niepotrzebnej uwagi”. Szef masochista dostrzeże w tym zdaniu zapowiedź braku pochwały czy nagrody, co jest dla niego tak samo istotne jak kara.
- ◆ Zwracaj uwagę na negatywne konsekwencje, mówiąc: „To może mieć negatywne skutki, którym będziemy musieli stawić czoła”. Może to być zupełnie prawdziwe stwierdzenie, w którym masochista dostrzeże negatywne znaczenie, natomiast inni współpracownicy potraktują je jak ostrzeżenie.
- ◆ Nie angażuj się w pesymistyczne rozmowy masochisty. Słuchaj go z szacunkiem, ale nie nawiązuj do wspomnianych problematycznych tematów. Nie należy podnosić poziomu złej energii wyżej, niż to jest konieczne, chociaż Twój szef z pewnością chętnie by się w niej płał. Możliwe jest osiągnięcie pewnego rodzaju kompromisu między byciem uważnym w sytuacjach, które tego wymagają, a postępowaniem według własnych reguł, w miarę możliwości.
- ◆ Uznaj, co może się wydarzyć. Przełożony masochista na pewno skupi się na wszystkich złych scenariuszach, jakie są prawdopodobne. Zapamiętaj na przyszłość, czego obawia się najbardziej, i następnym razem wspomnij o tym, jednocześnie uzmysławiając mu, że ten czarny scenariusz może się sprawdzić. Zaznacz również, że przez przypadek wszystko może się zakończyć bez problemów.
- ◆ Informuj go, ale nie zapraszaj do brania udziału. Wysyłaj mu kopie korespondencji referującej zadanie, nad którym obecnie pracujesz z kolegami, ale nie sugeruj jego uczestnictwa w niczym. Ostatnie wrażenie, które chciałbyś wywrzeć,

to zachowywanie się, jakbyś go chciał pocieszyć. Nie staraj się też specjalnie go wykluczyć.

- ♦ Prześlij mu wirtualny uścisk. Kontakt fizyczny w miejscu pracy nie musi należeć do zachowań przyjętych za normalne, ale skinięcie głową, westchnienie czy wzruszenie ramion w odpowiednim momencie mogą mieć podobne działanie. Ten wirtualny uścisk przekazuje: „Wiem, że jesteś pod wpływem wielkiego napięcia, na które nie zasługujesz, a ja nie mogę ci pomóc”.

Nie polecałbym rezygnacji z pracy, ale, jak powiadał W.C. Fields: „Jeżeli nie powiedzie ci się za pierwszym razem, spróbuj po raz drugi, a potem zrezygnuj. Nie ma sensu się zadręczać”. Najlepszą metodą poradzenia sobie z szefem masochistą jest opuszczenie firmy. Nie ma sposobu, żeby ten typ ludzi uczynić kiedykolwiek szczęśliwym. Nigdy również nie pozwolą Ci osiągnąć niczego, co stawiałoby ich w dobrym świetle. Moja rada jest następująca: „Uciekaj, zanim złapiesz się w pułapkę na myszy, które porozstawiał sam dla siebie”. Uciekaj, chyba że jesteś sadystą. W tej sytuacji będziesz mógł zastosować zasady gry w kotka i myszkę.

## Szefowie sadyści

Cześć, Cruella!<sup>1</sup> Mówienie szefom sadystom tego, czego oczekują, na przykład: „Au! to boli!”, jedynie zachęci ich do dalszych tortur — czasem jawnych, czasami zaś zawoalowanych. Weźmy na przykład typowe humorystyczne sformułowania, którymi obwieszają swoje biura sadyści: „Jeżeli będę chciał poznać Twoje zdanie, podsunę Ci je”. Ci kretyni nie dostrzegają, że wszyscy doskonale rozpoznają, co się kryje pod płaszczykiem żartu — przypomnienie, kto tu ma władzę.

Jeżeli jest to tak śmieszne, dlaczego nikt poza szefem się nie śmieje? Skrzynka, do której można wrzucić anonimowo swoją opinię, w dziale sadysty zostanie celowo pozbawiona dna i umieszczona nad kubłem na śmieci. Czy słuchać, żeby ktokolwiek się śmiał? Nigdy nie będę

---

<sup>1</sup> Cruella de Mon, jedna z głównych postaci w historii „101 dalmatyńczyków”, słynąca z okrucieństwa — *przyp. tłum.*

w stanie zrozumieć, na jakiej podstawie ktoś uważa, że strojenie sobie żartów z dysproporcji w układzie sił jest w porządku.

Podobnie jak w przypadku schwytanej w pułapkę myszy, szef sadysta nie wykończy Cię, ale nie pozwoli również odejść. Będzie Cię utrzymywał przy życiu i torturował. Jeżeli będziesz się starał o zmianę działu, w którym pracujesz, pojawi się w drzwiach Twojego pokoju i pokaże prośbę o przeniesienie z wypisanymi na czerwono wielkimi literami „ODRZUCONO”. Uszczypniesz się, żeby przebudzić się z koszmaru, gdy uzmysłowisz sobie, że szef nadal stoi w progu i uśmiecha się szelmowsko. Jeżeli będziesz się starać załatwić przeniesienie za jego plecami, użyje wszystkich środków — uda się nawet do samego papieża — żeby uzyskać odmowę. Praca z sadystą jest jedną z najgorszych rzeczy, jakie jestem w stanie sobie wyobrazić. Zapomnij o znalezieniu własnego wyjścia z sytuacji. Im ciężiej będziesz pracować, tym więcej pracy zostanie Ci przydzielone. Nie myśl nawet o niepodporządkowaniu się rozkazom. Im bardziej będziesz się sprzeciwiał wykonywaniu przydzielonych obowiązków, tym silniejszych argumentów dostarczysz szefowi do karania Cię. Nie licz na to, że przez poświęcenie swojej cennej krwi rozwiążesz problem. Raniecie się jest stratą czasu, nie wspominając, że pozostawia blizny, a krew działa na sadystę pobudzająco. Zapracowywanie się na śmierć, obijanie lub dokonywanie samookaleczenia jedynie wpisuje się w zasady gry szefa sadysty, chociaż jest drobna nadzieja. Postaraj się odgrywać masochistę. Jeżeli Twoje zachowanie będzie przekonujące, a sadysta będzie myślał, że ból sprawia Ci prawdziwą przyjemność, przestanie się Tobą interesować. Sadysta ładuje swoje baterie jedynie przez cierpienie i ból innych. Przyjmij sposób działania królika z jednej z kreskówek, który złapany przez lisa prosił go o niewrzucanie w cierniste krzewy. Postawił lisa w paradoksalnej sytuacji, prosząc o rozwiązanie, które chciał osiągnąć, mówiąc o nim jak o karze. Z punktu widzenia laika ten paradoks to zwykle sytuacja bez wyjścia — cokolwiek zrobisz, będzie źle. Zasada ta pomogła królikowi, więc może się również sprawdzić w Twojej sytuacji i pozwoli Ci się z niej wydostać prędzej, niż myślałeś.

Aby poprawić atmosferę w środowisku pracy, można również zastosować pewne metody. Oczywiście wcześniejsze ustalenie, komu stawiamy czoła, nie zaszkodzi. Maksyma: „Trzymaj się blisko przyjaciół, a wrogów jeszcze bliżej” w tym przypadku nie do końca się sprawdza.

Powinieneś zachować dystans tak duży, jak to jest możliwe, i nie prowokować sadysty do zaciśnięcia Ci pętli na szyi.

- ♦ Wypracuj sposoby na pokazanie szefowi sadyście, że ilość pracy, którą Ci zlecił, jest rzeczywiście przygniatająca — nawet jeżeli tak nie jest. Mówiąc wprost, jeżeli sadysta zauważy, że wszystkie prace wykonujesz lekką ręką i od niechcienia, skojarzy to z błędem w odpowiednim obciążeniu Cię zadaniami. Brzmi to oczywiście śmiesznie, ale wielu przełożonych uznaje wszelkie oznaki zadowolenia i frywolności w pracy za wyłamanie się spod kontroli. Ci przysłowiowi stróże więzienni rozprawiają się z buntownikami w jeden sposób — trzymają ich pod kluczem.
- ♦ Kiedy sadysta Cię wzywa, idź. Wyłamanie się czy chociażby opóźniona reakcja z Twojej strony będzie potraktowana jak dobry powód, żeby Cię wychłostać. Sadysta ma dostateczną motywację do tego, żeby Cię ukarać, i nie musisz jeszcze dodatkowo pogarszać swojej sytuacji. Twój ból oznacza umocnienie jego władzy. Próby walki z szefem wpisują się w grę, którą sadysta prowadzi z ludźmi. Uda Ci się przebrnąć przez dzień pracy bardziej bezboleśnie, jeżeli Twoje reakcje i odpowiedzi na pytania szefa będą szybkie, ale nie wesołe.
- ♦ Zapewnij go, że ból to dobry czynnik motywujący. Wielu pracowników traktuje jak misję zesłaną przez Boga przekonanie sadysty, że jego metody są niezdrowe. Za każdym razem ten argument zostanie Ci wytrącony z ręki, a odkrywając karty, dostarczysz przełożonemu podstaw do udowodniania, jak daleko sięga jego władza. Sprytni pracownicy przedstawiają wyniki swojej pracy, zapewniając, że nacisk, jaki szef na nich wywierał, przyspieszył proces. W korespondencji między Tobą a szefem wspominaj o tym, że obciążenie pracą jest ogromne, ale ciągle się starasz i zmagasz ze swoimi obowiązkami.
- ♦ Nie organizuj żadnych działań w dziale przełożonego sadysty. Staraj się organizację prowadzić z ukrycia lub proponuj imprezy *ad hoc*. Organizowanie imprezy sportowej lub innego typu to podsufwanie na tacy powodów do ukarania. W praktyce oznacza to, że nie powinieneś pojawiać się ubrany w dres do gry w piłkę w pracy. Jeżeli szef zobaczy, że wybierasz się na mecz, który dostarczy Ci rozrywki, może zlecić Ci pilne

zadanie, przez co będziesz zmuszony zostać w pracy i ominie Cię dobra zabawa.

- ♦ Sprawiaj wrażenie zajętego. Bezczynność zachęca do wymierzenia kary w postaci dodatkowego bagażu pracy. Nie zachęcam do udawania, że pracujesz. Chcąc stworzyć sobie lepsze warunki pracy, będziesz się skupiać na zajęciach interesujących Cię i przynoszących satysfakcję. W środowisku okupowanym przez sadystę musisz udawać, że czynności te są niezwykle pracochłonne i uciążliwe. Nie musisz przypominać, jakie są konsekwencje prób podejmowanych w celu ułatwienia sobie pracy w otoczeniu sadysty.
- ♦ Spoglądaj mu prosto w oczy. Ból rodzi ból. Szef sadysta jest najprawdopodobniej ofiarą cierpienia, które wywołał w nim drugi sadysta z kręgu rodzinnego lub innego. Nie jest to szczęśliwa osoba, która napada na Ciebie bez powodu. Bez względu na rodzaj cierpienia, który próbuje z siebie zmyć, szef sadysta doświadczył tego samego bólu przedtem, a z bliżej nieznanym powodów cierpienie stało się dla niego sposobem na życie. Czasami spojrzenie prosto w oczy może otworzyć zamknięty do tej pory korytarz między wami i spowodować jego wycofanie się na jakiś czas. Jeżeli nawiązanie kontaktu wzrokowego tylko go rozwścieczy, wycofaj się.

W dziale kierowanym przez sadystę najlepiej zrobisz, jeśli będziesz sprawiał wrażenie zabieganego i skoncentrowanego na pracy i nie będziesz okazywał dobrego humoru. Nie tak trudno jest się przyzwyczaić do tej poważnej maski. Nie oznacza to, że nie możesz okazywać swojego optymistycznego myślenia i wesołego usposobienia, pod warunkiem, że znajdujesz się poza zasięgiem obecności przełożonego. Takie pozytywne zachowanie zwiększa szansę na przeniesienie do innego działu, z dala od szefa sadysty.

Informacja, że Twój szef znany jest z sadystycznego zachowania, pewnie nie jest dla nikogo wewnątrz działu, jak i poza nim, tajemnicą. Ludzie zajmujący wyższe stanowiska częstokroć wiedzą więcej, niż Ci się wydaje, chociaż może nie okazują tego w Twojej obecności. Twoje zgorzkniałe i odpychające zachowanie w stosunku do wszystkich dookoła i w jakichkolwiek okolicznościach nie sugeruje jasno, czy problem leży po Twojej stronie, czy po stronie Twojego szefa.

Nigdy nie wypowiadaj się źle na temat przełożonego sadysty, zwłaszcza w towarzystwie jego menedżera. Jeżeli inni zauważą, że starasz się nawet w beznadziejnej sytuacji nie tracić pogody ducha, będą Ci współczuć, że musisz zmagać się z takimi przeciwnościami. Graj w tę grę sprytnie i nie poddawaj się.

## **Szefowie paranoicy**

Paranoicy to twardy orzech do zgryzienia. Dla szefa paranoika wszyscy się sprzymierzili przeciwko niemu i działają na jego szkodę. Pracowanie pod kierownictwem paranoika może być prawdziwym wyzwaniem. Czegokolwiek się nie dotkniesz, z jakichkolwiek powodów będzie odbierane to jako próba obalenia jego rządów. Cóż można w takiej sytuacji począć? Niewiele. Paranoja to śliski temat. Istnieje jedynie w wyobraźni tego, kto na nią cierpi, i leży w sferze niedostępnej dla nikogo. Karmi się sama sobą i jest jak samospełniająca się przepowiednia. Szef paranoik przeznaczca cały swój czas i energię na tropienie wszelkich spisków przeciwko sobie. Czasami udaje mu się jakiś wykryć, ale zazwyczaj wymyśla jakiś nieistniejący. W każdej sytuacji jego uwaga i poświęcenie, które powinny być skupione na osiąganiu celów wyznaczonych przez firmę, zostają zmarnowane, a przez to działalność jego działu jest skazana na niepowodzenie. To z kolei potwierdza jego chore przypuszczenia, że w firmie istnieje spisek, a wszyscy pracownicy działają przeciwko niemu. Do stwierdzenia tego faktu nie potrzebuje żadnych dowodów — wystarczy nieudany projekt. To zaspokoja jego paranoiczne podejrzenia do następnego razu. Wyzwolenie się od paranoika nie jest trudne. Jeżeli uda Ci się go przekonać, że jesteś częścią tajnego spisku przeciwko niemu, będzie się starał Cię ukarać. Najprostszym efektem będzie przeniesienie do innego działu, a skoro i tak wszyscy wiedzą, że Twój kierownik jest paranoikiem, w zaistniałych okolicznościach zwolnienie Cię z pracy nie wchodzi w grę. Mimo że jest to etycznie podejrzane, możesz spróbować kaszleć na spotkaniach. Twój przełożony, jeżeli jest stuprocentowym paranoikiem, z pewnością natychmiast zareaguje na pytaniem: „Co? O co chodzi?”. Rozejrzyj się po pokoju i spokojnie odpowiedz: „Nic”. Około 90 sekund później daj sygnał kolejnej wtajemniczonej osobie, by również zaczęła kaszleć. Możesz też umówić się z kimś, że będziecie sobie

dawać sygnały kodem Morse’a wystukiwanym na blacie stołu. Jeżeli szef zapyta: „Co się dzieje?”, obojętnie wzrusz ramionami. Im bardziej będziesz ignorować wszystkie jego oskarżenia, tym większego nabierze przekonania, że jesteś podejrzany, i będzie się starał wydalic Cię ze swego działu.

Czas i okoliczności się zmieniają. Dla wielu profesjonalistów rynek pracy zmienił się nie do poznania w stosunku do tego sprzed kilku lat. Powszechny we wszystkich gałęziach przemysłu spadek cen, cięcia budżetowe i ogólnie wprowadzane oszczędności niestety ograniczają znacznie możliwości przesunięcia w ramach tej samej firmy. Jeżeli ucieczka przed szefem paranoikiem nie wchodzi w chwili obecnej w rachubę, możesz zastosować kilka pomocnych sztuczek, które ułatwią Ci współzycie z nim.

- ♦ Staraj się wykonywać swoje obowiązki tak, by nie wzbudzać podejrzeń. Niewinna rozmowa z kolegą przy kopiarce może być w opinii Twojego szefa paranoika spiskowaniem. Postaraj się wykorzystać swoją wyobraźnię. Ci ludzie nie myślą w taki sposób, w jaki Ty myślisz. Bądź zawsze o jeden krok do przodu i celowo unikaj wszelkich zachowań, które mogą się mu wydać podejrzane.
- ♦ Podobnie jak w przypadku oportunisty, przesyłaj kopie wszystkich e-maili paranoikowi. Niech to on powie Ci, co go nie interesuje. Nieustanny przepływ informacji ma dwa cele: po pierwsze, szef — chociażby ze względu na ilość otrzymywanej korespondencji — nie będzie mógł podejrzewać, że pewne dane są przed nim skrywane. Po drugie, będzie aktywnie zajęty śledzeniem treści wszystkich e-maili, więc mniej czasu będzie poświęcać na rozmyślanie o spiskach w dziale.
- ♦ Spędzaj z nim więcej czasu. Nawet paranoikowi trudno sobie wyobrazić, że spiskujesz przeciwko niemu, gdy ma Cię na widoku. Wyobraźnia to słowo klucz, ponieważ konspirowanie istnieje tylko w jego wyobraźni. Jeżeli Twoim celem jest stworzenie przyjaźniejszego środowiska pracy, zapraszaj szefa paranoika do udziału w grupowych zajęciach działu i razem z kolegami z pracy spędzaj z nim więcej czasu.

- ♦ Dziel się wiedzą. Używaj zwrotów i terminów, które będą świadczyć, że informacje przekazujesz nie tylko jemu, ale dzielisz się nimi chętnie również wewnątrz całej firmy. W korespondencji zaznaczaj zawsze, jak szeroko jest dana wiadomość dystrybuowana. Wystarczy, że zaznaczysz: „Jak już wcześniej przedyskutowałem z takim i takim...”. Świadomość, że informacje są ogólnie dostępne w ramach firmy, zapobiegnie wzrostowi jego podejrzliwości, ponieważ spada prawdopodobieństwo, że cała firma jest uwikłana w spisek.
- ♦ Dziel się sekretami. Podziel się ze swoim szefem niektórymi ze swoich wewnętrznych przemyśleń — oczywiście w granicach rozsądku. Demonstrowanie Twojego zaufania do niego zachęci go do obdarzenia Ciebie zaufaniem. Paranoicy nie zawsze są beznadziejnymi przypadkami. Dzielenie się informacjami wskaże mu być może nowe podejście do pracowników, które może zacząć stosować w kontaktach z podwładnymi, jeżeli odpowiednio się go zachęci. Bądź uważnym słuchaczem, jeżeli będzie miał ochotę na podzielenie się z Tobą swoimi przemyśleniami.
- ♦ Jeżeli idziecie z kolegami z pracy zagrać w piłkę nożną, najpierw załóż dres. Wyjście całej grupy z biura bez uprzedniego wspomnienia o tym fakcie będzie odebrane jako podziemne spotkanie konspiracyjne. Nie oznacza to, że nie mógłbyś sabotować, będąc ubranym w strój sportowy, ale będzie to dla szefa sygnał, że organizujecie coś, o czym wszyscy wiedzą i co nie stanowi tajemnicy. Zapytaj, czy nie ma ochoty się przyłączyć. Jeżeli nie pójdzie z Wami, następnego dnia przynieś zdjęcia i wyniki rozgrywek do biura.

Podobnie jak w przypadku innych zaburzeń osobowościowych, nie masz żadnej realnej kontroli nad szefem paranoikiem, ale możesz przez świadome zachowanie wywrzeć pozytywny wpływ na otoczenie. To jest Twoja siła. Jeżeli jednak podejmiesz decyzję, aby nie mieszać się w sprawy działu, szybko może się okazać, że pracujesz w środowisku, które uważasz za środowisko nie do zniesienia. Bezczyność w biurze nie jest zupełnie nieszkodliwa.



## Szef kumpel

Nie potrzebuję jeszcze jednego znajomego, a Ty? Szefowie kumple są tak zdeterminowani, żeby zajmować to same miejsce w kosmosie, co Ty, że z radością przywitasz każdą wymówkę, nawet pracę, żeby przed nim czmychnąć.

„Przepraszam, szefie” — ćwiczysz, gdy stoisz codziennie przed lustrem i robisz jednocześnie jedną z najżałośniejszych min, jakie masz w repertuarze — „ale generalny jasno wyznaczył mi termin, do którego mam wykonać to zadanie”.

Taka logika stawia szefa kumpla w podobnie paradoksalnej sytuacji, jak wcześniej przytoczona historia królika i lisa. Jeżeli zostaniesz wyrzucony z pracy, Twój szef straci kumpla i będzie musiał znaleźć inną osobę, która Cię zastąpi. Szef kumpel jest tak zestresowany faktem, że nie masz dla niego czasu, iż nawet nie zadaje sobie pytania o to, dlaczego dyrektor generalny zamiast do niego zwraca się bezpośrednio do Ciebie i zleca zadania. Twój szef chce z Tobą przebywać, więc nie będzie sprawiał Ci trudności, żebyś nie przestał go lubić. Jeżeli może przesunąć termin zakończenia zadania lub obarczyć trudnym projektem kogoś innego, być może warto poświęcić szefowi chwilę czasu? Warto przebywać z większością szefów kumpli, chociaż ich pracownicy wolą raczej przyjąć na siebie dwa razy więcej obowiązków, niż poświęcać im swój czas.

Przełożeni kumple potrafią być uciążliwi i irytujący, ale większość z nich należy do osób, na które łatwo można wywrzeć wpływ. W odróżnieniu od wcześniej opisanych, największe szanse powodzenia ma zmiana zachowania tego typu szefa. Dodatkowo, jeżeli jesteś w takim samym stopniu spragniony uczuć, jak Twój szef, może być Wam razem jak w raju, chociaż ja wolałbym znaleźć się w innym niebie.

- ♦ Zapraszaj szefa do udziału we wszystkich imprezach. Jeżeli go nie zaprosisz, i tak się pojawi. Próby ukrycia odbywających się spotkań, wycieczek itp. mogą się zakończyć fatalnie. Przełożony poczuje się urażony, jeżeli odkryje, że nie został zaproszony, a Ty będziesz się musiał zmagać z naburmuszonym szefem, który przypadłby do gustu jedynie sadyście.

- ♦ Otwarcie dziel się z nim informacjami, dzięki czemu będzie mieć poczucie przynależności do jednej grupy. Powszechne udostępnianie informacji jest jedną z podstawowych zasad, które powinny obowiązywać we wszystkich przedsiębiorstwach. Zachowuj się racjonalnie, chociaż w przypadku przeróżnych typów osobowości przełożonych — poza dobrymi szefami — są oni najmniej skoncentrowani na najlepszych sposobach postępowania. W praktyce możesz ograniczyć kontakty z szefem kumpel przez zasypywanie go niezliczoną ilością informacji. Podczas gdy on będzie się starał wszystko przeczytać, Ty będziesz mógł chociaż trochę poświęcić się pracy.
- ♦ Proś o spotkania. Kumpel entuzjastycznie podchodzi do wszelkiego rodzaju zebrań, ale może być poirytowany, a nawet przygnębiony, jeżeli odkryje, że inicjatywa pochodzi jedynie z jego strony. Zaproponowanie spotkania działowego raz na tydzień spowoduje, że szef kumpel będzie zadowolony z tego, iż ktoś przejął inicjatywę, a jednocześnie będziecie mogli wykorzystać ten czas na omówienie ważnych spraw organizacyjnych. Dla szefa jest to sygnał, że Ci zależy. Z radością przekaże Ci pałeczkę i pozwoli przygotować oraz poprowadzić zebranie, co z kolei pozwoli Ci wpłynąć na przebieg niektórych wydarzeń w sposób odpowiadający Tobie.
- ♦ Porozwieszaj zdjęcia szefa w biurze. Zdjęcia i inne materiały wizualne będą mu przypominać, że brał udział we wszystkich ważnych wydarzeniach, i będą stanowić emocjonalne potwierdzenie przynależności do całej grupy. Kumple to zazwyczaj osoby samotne, a odrobina poświęconej im uwagi może wiele zdziałać. Na tablicy ogłoszeń w Waszym dziale nie zaszkodzi umieścić kilku zdjęć z nim i z podwładnymi. Może to wpłynąć pozytywnie na jego poczucie bycia docenianym, a tym samym ograniczyć czas, który spędza na przeszkadzaniu Ci w pracy.
- ♦ Jednym z celów może być też formułowanie i kierowanie korespondencji w taki sposób, aby kumpel czuł, że nie jest osamotniony. Nie będzie Cię kosztować wiele wysiłku, jeżeli w e-mailu umieścisz słowa: „Cześć! Co słychać?”.

Wysyłanie do niego dowcipów i śmiesznych obrazków również wzbudza poczucie przynależności. Jeżeli znasz jego prywatny adres e-mail, wyślij kopię korespondencji na ten adres, co będzie dowodem zapewnienia, że sięc przyjaźni, którą chcesz zarzucić, dosięgnie go nawet poza biurem.

- ♦ Uważaj na wyznania. Twój szef kumpel będzie poświęcać nieskończone godziny na wysłuchiwanie Twoich wyznań i na przekazywanie Ci swoich. To jest potencjalna przeszkoda w wykonaniu jakiegokolwiek ważnej pracy. Możesz się wymigać od takich pogawędek, pytając, czy możesz wysłuchać tego, co ma do powiedzenia, później, ponieważ ważne zadanie, które musisz wykonać, nie pozwala Ci obecnie w pełni skupić uwagi na tym, co chce powiedzieć. To zdanie jest jak najbardziej prawdziwe i daje Ci większą kontrolę nad tym, kiedy można Tobie przeszkodzić w pracy. Szef będzie zadowolony i będzie oczekiwał chwili, gdy powrócicie do rozmowy.
- ♦ Wyznacz granice. Kiedy zapyta, czy będziesz mieć wolną minutkę, odpowiedz, że masz trzy minuty. Ta technika, mająca na celu zmianę jego zachowania, przyniesie pożądany efekt tylko pod warunkiem, że będziesz ją stosował konsekwentnie. Jeżeli za każdym razem, gdy padnie pytanie o wolną chwilę, jasno wprowadzisz ograniczenie ilości wolnego czasu, szef kumpel nie będzie Cię pytać o wolną chwilę, jeżeli będzie mu zależało na wygadaniu się przed Tobą.

Szef kumpel, jeżeli jesteś w stanie wytrzymać jego towarzystwo, to nienajgorszy rodzaj dyrektora, jaki może Ci się przytrafić. Ułożenie sobie dobrych stosunków z nim polega na częściowym zaniechaniu codziennych obowiązków, za które Ci płacą, i spędzaniu czasu z szefem. Pracownicy, którzy w całości poświęcają się swojej karierze, cierpią na tym najbardziej. Pracują po nocach, żeby wykonać to, co należy do ich obowiązków, a czego nie są w stanie wykonać za dnia, ponieważ tracą czas na omawianie z szefem wyników rozgrywek sportowych, najnowszych doniesień ze świata i prognozy pogody. Wyjściem z tej sytuacji może być również ignorowanie szefa. Przy odrobinie szczęścia możesz zostać przeniesiony do działu kierowanego przez I-bossa.

## Szefowie idioci

Dzięki Bogu za małe błogosławieństwa. W przeciwieństwie do szefów bogów, karierowiczów, masochistów, sadystów, paranoików i kumpli, I-boss jest po prostu chronicznie niezorientowanym mutantem powstałym w wyniku naturalnej ewolucji gatunków. Wóz ludzkiej ewolucji podskoczył na swojej drodze na wyboju, w wyniku czego I-boss wypadł i pozostał sam, na środku drogi, masując guz na czole. Podniósł się, dotarł do najbliższego biura i zaczął nim zarządzać, nim ktokolwiek zauważył. Witaj w świecie idiotów!

Na kolejnych stronach będą pojawiać się odniesienia do różnych omówionych typów przełożonych, jednak reszta tej książki będzie dotyczyć I-bossów, ponieważ jest ich tak wielu dookoła.

Dobrą wiadomością będzie to, że I-boss z pewnością nie myśli o sobie w kategoriach boga; nie jest na tyle sprytny, żeby utworować sobie drogę na szczyt; nie będzie też okaleczał sam siebie i wykrwawiać się na Twoim biurku; również nie zmasakruje Ciebie i, patrząc na krople krwi wsiąkające w dywan, nie pomyśli, że w ten sposób pozbył się groźnej grupy Ninja, która mogła go zaatakować podczas chwili nieuwagi. I-boss nie podepnie swojej pępownicy do Twojego pępka i nie zacznie wykorzystywać Twojego źródła energii.

### Krok numer dwa:

**„Zrozumiałem, że wyzwanie, jakie stanowi I-boss, jest ponad moje siły i potrzebuję energii wszystkich szefów idiotów razem wziętych, żeby uchronić się przed szaleństwem”.**

Wierzę, że Bóg kocha I-bossów, podobnie jak kocha wszystkich pozostałych. Jeśli byłoby inaczej, nie występowałyby w przyrodzie tak licznie. Istnieją, by wystawić naszą wiarę na próbę, upewnić nas o zdrowiu psychicznym i nauczyć cech potrzebnych do przetrwania. Jak widać, wszystko działa na naszą korzyść. Możemy nawet zacząć myśleć, że gdyby nie obecność idiotów, istniałby sposób kontrolowania świata dookoła nas. Nasze zdrowe zmysły zależą od tego, czy oddamy naszego I-bossa pod całkowitą opiekę wszechmogącego, wszechwiedzącego i wszechobecnego Boga.

Szefowie idioci pomagają nam być szczerymi. Jeżeli nie bylibyśmy nimi otoczeni, w jaki sposób byliby w stanie wzbogacić nasze życie? Jak głosi porzekadło: „Nie jestem w stanie powiedzieć, jak bardzo za

tobą tęsknię, dopóki mnie nie opuścisz”. Bądź wdzięczny, że masz I-bossa, ponieważ może się on okazać najłatwiejszym typem w układaniu sobie zawodowych stosunków i jednocześnie najmniej zagrażającym Twojemu zdrowiu spośród wszystkich rodzajów przełożonych. Wskazówka: upewnij się, że Twój szef jest naprawdę idiotą, zanim zaczniesz stosować techniki interwencji odpowiednie dla I-bossa.

Próba zastosowania metod odpowiednich dla idioty w stosunku do innych szefów może się okazać próbą zastosowania skomplikowanego oprogramowania z niekompatybilnym sprzętem komputerowym. W najlepszym razie zniszczysz jedynie system, w najgorszym — możesz uruchomić jądrową reakcję, która doprowadzi do eksplozji planety, co spowoduje powstanie czarnej dziury wciągającej w swój zasięg całą galaktykę i pozostawienie jedynie I-bossów, którzy zawładną światem po kolejnym wielkim wybuchu.

Nie każdy szef jest idiotą i nie każdy idiota jest szefem. Przygotuj się na każdą możliwą okoliczność. Zdaj się na opatrność boską, ale nie zapominaj, że również jesteś stworzeniem bożym i możesz podjąć działanie, gdy będzie to konieczne.