

AGNIESZKA WRÓBEL

TRUDNY SZEFE

CZYLI JAK SIĘ POROZUMIEĆ Z PRZEŁOŻONYM



Wybierz najlepszą strategię współpracy!

Niniejsza **darmowa publikacja** zawiera jedynie fragment pełnej wersji całej publikacji.

Aby przeczytać ten tytuł w pełnej wersji [kliknij tutaj](#).

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez NetPress Digital Sp. z o.o., operatora [sklepu na którym można nabyć niniejszy tytuł w pełnej wersji](#). Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody NetPress oraz wydawcy niniejszej publikacji. Zabrania się jej od-sprzedaży, zgodnie z [regulaminem serwisu](#).

Pełna wersja niniejszej publikacji jest do nabycia w sklepie internetowym [Nexto.pl](#).

Agnieszka Wróbel

Trudny szef

Czyli jak się porozumieć z przełożonym

samo•sedno

Warszawa 2012

Redaktor prowadzący: Renata Kicka

Redakcja: Zofia Kozik

Korekta: Łukasz Mackiewicz, eKorekta24.pl

Opracowanie graficzne: Eliza Goszczyńska, Grażyna Faltyn

Skład, łamanie: Marcin Satro, www.abbac.pl

Opracowanie koncepcji okładki: Krzysztof Zięba, TonikStudio.pl

Adaptacja okładki: Greatidea Tomasz Kaczmarczyk, www.greatidea.pl

Zdjęcie na okładce: www.fotolia.com © kharlamova_lv

© Edgard 2012

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną oraz kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym skutkuje naruszeniem praw autorskich niniejszej publikacji.

Samo Sedno

Edgard

ul. Belgijska 11

02-511 Warszawa

tel./fax: (22) 847 51 23

e-mail: samosedno@samosedno.com.pl

ISBN 978-83-7788-188-0

Wydanie I

Warszawa 2012

Konwersja:



Od autorki

Poradnik ten powstał na podstawie licznych konsultacji i superwizji zespołów pracowników, realizowanych przeze mnie i moich współpracowników. Refleksje w nim zawarte są wynikiem naszych wspólnych działań - za co serdecznie dziękuję.

Szczególne podziękowania kieruję do Alicji Lipskiej-Piątek, psycholożki i trenerki Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, oraz Asi Lach, mojej doskonałej asystentki, która jednocześnie jest specjalistką w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Ja też byłam w roli pracownika i w roli szefa - mam nadzieję, że z czasem coraz bardziej świadomie.

Składam też podziękowania moim dawnym szefom, niektórzy z nich byli prawie doskonali!

Oczywiście bardzo dziękuję mojej cierpliwej i wyrozumiałej Rodzinie.

Agnieszka Wróbel

Emocje wywoływane przez trudne relacje w pracy często odbijają się na życiu prywatnym pracownika. Do standardowych należą scenki rodzajowe, gdy mąż czy żona wyładowują frustracje na współmałżonku czy dzieciach. Bardzo rzadko bowiem udaje się wyznaczyć granice między życiem zawodowym a prywatnością – zamknąć drzwi firmy i nie myśleć o niej. Jest to szczególnie trudne w przypadku konfliktów, np. ze zwierzchnikiem.

Ponieważ w relacjach międzyludzkich występują co najmniej dwie strony, to w przypadku pojawienia się trudności w relacjach ze zwierzchnikiem ważne są także dwa obszary – pierwszy to obszar funkcjonowania szefa, jego rys osobowości; drugi – to twoje osobiste uwarunkowania i reakcje względem przełożonego. One wpływają na siebie nawzajem, łączą się i zazębiają. Akcja wywołuje określoną reakcję.

Osobowość szefa, jego sposób funkcjonowania mają ogromny wpływ na całokształt pracy zespołu, na skuteczną realizację celów i morale załogi. Jednak styl sprawowania rządów przez przełożonego – to już jego problem. To on bowiem ponosi konsekwencje podejmowanych przez siebie decyzji. Ty natomiast odpowiadasz za swoje emocje, sposób reagowania i pewien zakres obowiązków. Nie ponosisz odpowiedzialności za niego ani za innych pracowników.

Dlatego ten poradnik został podzielony na dwie części. Pierwsza część, „Jacy bywają szefowie?“, zawiera zarys typów osobowości różnych rodzajów szefów wraz z ich krótką „instrukcją obsługi“. Natomiast druga, „O czym warto wiedzieć, żeby sobie poradzić?“, dotyczy w dużej mierze ciebie – twojego modelu funkcjonowania w tej skomplikowanej relacji. Możesz bowiem odbierać szefa jako groźnego, karcącego rodzica, podczas gdy innej osobie jawi się on jako poczciwy wujaszek.

Niemniej jednak badania wielu psychologów wykazują, że wśród kadry zarządzającej jest czterokrotnie więcej psychopatów niż przeciętnie w społeczeństwie. Na najwyższych szczeblach władzy znajdują się czasem osoby bezwzględne, pozbawione empatii, niezdolne do współczucia, odczuwania winy i wstydu. To jest skutek uboczny promowania przebojowości, bezkompromisowości czy umiejętności podejmowania szybkich decyzji, cechy te bowiem współwystępują ze sobą.

Jak więc żyć w tej rzeczywistości i przetrwać, będąc podwładnym? Prawda jest taka, że **to, jak odpowiesz na czyjeś zachowania, również szefa, zależy wyłącznie od ciebie**. Od twojej pewności siebie, umiejętności wyznaczania granic

(kompetencji, odpowiedzialności, zakresu czynności, decyzji itp.), spokoju kompetencyjnego, asertywnego reagowania. Jeśli jeszcze teraz jest to dla ciebie trudne - daj sobie czas. Wszystkie zmiany są procesem, który trwa. Masz wpływ na sprawy, które cię dotyczą. Masz prawo się bronić, podejmować decyzje, które są dobre dla ciebie. Masz prawo stanąć do konfrontacji lub się dostosować, zaakceptować trudną sytuację albo odejść - jeśli taka będzie twoja wola. Powodzenia!

Część pierwsza

Jacy bywają szefowie?

Prawdziwy przywódca - osobnik alfa w stadzie

Z tego rozdziału dowiesz się:

- jakie są podobieństwa zespołu pracowników do grupy w rozumieniu ewolucyjnym;
- w jaki sposób cechy przywódcy wpływają na skuteczność realizacji celów;
- jaki może być szef prawie doskonały.

Zespół pracowników jest grupą realizującą wspólny cel, specyficzny dla danej instytucji, korporacji, placówki. Rzecz jasna, aby nadrzędny cel został zrealizowany, grupa potrzebuje odpowiedniego przywódcy. Tak było od czasów prehistorii ludzkości, tak jest i teraz. Jak piszą A. Moir i D. Jessel w książce *Płec mózgu*: „Dziś jednak obawiamy się swojej historii i odrzucamy ją. (...) Odrzucamy ją, ponieważ chcemy wierzyć, że ludzkość, uwalniając się od ciężaru animalnej przeszłości i neandertalskich początków, wyzwoliła się od dyktatów biologii”¹.

Okazuje się jednak, że nie ma potrzeby „wyzwalać się” od pewnych naturalnych, sprawdzonych przez wieki mechanizmów, które okazały się skuteczne dla homo sapiens i wszystkich istot wiodących życie stadne. One po prostu działają.

Każda bowiem grupa to symboliczne stado - z przywódcą, osobnikiem alfa, i członkami odgrywającymi określone role (o rolach w zespole więcej w rozdziale 17 w części II). Obserwując świat zwierząt, naszych braci mniejszych, lub śledząc prehistorię ludzkości, człowiek odkrywa głęboką mądrość w naturalnym porządku rzeczy - funkcji przewodnika stada w realizacji celu, jakim niegdyś było przetrwanie, a dziś wiele innych rzeczy. Mechanizm działania pozostaje jednak taki sam.

Osobnik alfa musiał być starannie wyselekcjonowany, przecież od niego zależało być albo nie być stada. Swoją mądrością, umiejętnością przewidywania, spokojną pewnością siebie zapewniał grupie poczucie bezpieczeństwa, czyli pozwalał na zaspokojenie podstawowej potrzeby psychicznej. Stado, czując oparcie w przywódcy i innych członkach wspólnoty, miało motywację do realizacji wspólnych zadań. Jeśli jednak z jakichś powodów osobnik alfa nie spełniał swojej funkcji, zostawał natychmiast detronizowany przez bardziej operatywnego następcę.

Mądrość grupy nie dopuszczała błędów. Rządy nieskutecznego przywódcy oznaczały śmierć, więc musiał być wymieniony na innego. W efekcie albo ginął w walce o władzę, albo obejmował mniej znaczące funkcje w stadzie.

M. Bekoff i J. Pierce w artykule *Etyka na czterech łapach*² piszą: „U psów, a także ich dzikich krewniaków, zaobserwować można coś, co badacze nazywają inteligencją moralną. Prawdopodobnie taki sam rodzaj moralności charakteryzował naszych prz przodków. To ona pozwoliła rozkwitnąć ludzkim społecznościom”.

Badacze opisują zachowania psowatych podczas zabawy: „zachowania te, obejmujące altruizm, tolerancję, wzajemność i uczciwość, są wyraźnie widoczne w zabawach wilków i kojotów. Okazuje się, że podczas zabawy psowate przestrzegają określonych zasad, co uczy szczeniaki reguł społecznego zaangażowania, umożliwiającego przetrwanie ich społecznościom (...).

Cztery podstawowe zasady rządzące zwierzęcą zabawą:

- **Jasna komunikacja** - zwierzęta «oznajmniają», że mają zamiar bawić się, a nie walczyć lub zalecać. Nawet jeśli ukłoniowi towarzyszą działania wyglądające agresywnie, inne osobniki ufają komunikatowi.
- **Dobre maniery** - zwierzęta biorą pod uwagę zdolności partnera do zabawy i stosują samoutrudnienia oraz zamianę ról, by zachować równość w relacji. Dominujący członek stada może odwrócić rolę, kładąc się na plecach (podczas walki nigdy nie pozwoliłyby sobie na taki akt uległości), pozwalając «wygrać» osobnikowi o niższym statusie. W efekcie wszyscy członkowie stada mogą się bawić razem, co wzmacnia więzi i zapewnia stada spójność i siłę.
- **Przyznanie się do błędu** - (...) gdy zwierzę zachowa się w niewłaściwy sposób albo przypadkowo ugryzie towarzysza - przeprasza. Jeśli zabawa ma trwać dalej, przewinienie musi zostać wybaczone.
- **Szczerość** - przeprosiny, podobnie jak zaproszenie do zabawy, muszą być szczerze. Osobniki, które łamią zasady albo wysyłają nieszczerze sygnały, szybko zostają wykluczone (...). Psowate, tak jak ludzie, tworzą sieci relacji i przestrzegają zasad, dzięki którym społeczność pozostaje stabilna, co zapewnia przetrwanie jej członkom”³.

Wygląda na to, że powyższe zasady, czyli jasna komunikacja, dobre maniery, szczerłość i przyznanie się do błędu, są warunkiem niezbędnym do skutecznego funkcjonowania każdej grupy, także ludzkiej.

W stadzie wilków tylko para alfa ma przywilej rozmnażania się, by móc przekazać potomstwu najbardziej wartościowe geny. Pozostałe samice pomagają wychowywać i wykarmić młode, szanując hierarchię stada. Jakie więc cechy powinien posiadać współczesny przywódca, aby w grupie pracowników być odpowiednikiem osobnika

alfa i skutecznie realizować cele firmy? Spójrz na tabelę poniżej.

Cechy/zachowania osobnika alfa	Co zyskuje zespół
spokojna pewność siebie, zdrowe poczucie własnej wartości	poczucie oparcia, bezpieczeństwa, siły
jasna świadomość celu	konsekwencja w działaniu
szanuje innych i okazuje szacunek	szacunek dla szefa i innych członków zespołu
wydobywa z ludzi ich najlepsze zasoby	pozytywna motywacja do realizacji zadań, budowanie poczucia własnej wartości
przewiduje, myśli przyczynowo-skutkowo	poczucie bezpieczeństwa
przestrzega wyraźnie określonych zasad	poczucie bezpieczeństwa, przewidywalność
stosuje zasady jasnej komunikacji - wyrażając swoje zdanie i słuchając innych	skuteczna komunikacja w zespole
rozumiejący, otwarty na ludzi	zrozumienie dla szefa, przyjmowane są nawet niepopularne decyzje
asertywny - wyraża oczekiwania, wyznacza granice z szacunkiem dla siebie i pracowników	asertywne (bez agresji lub uległości) relacje w zespole
sprawiedliwy	zrozumienie dla jego decyzji
wyważone, spokojne relacje	spokój, brak lęku
nastawiony na współpracę w zespole	współpraca w zespole, rywalizacja nie jest potrzebna

Z pewnością szefowie wielu firm charakteryzują się wyżej wymienionymi cechami. Będąc asertywnymi, modelują zachowanie pracowników także w kierunku asertywności. Współpracując, zachęcają do współpracy.

Wymienione w powyższej tabeli cechy przedstawiają szefa prawie doskonałego. „Prawie”, bo w rzeczywistości nie ma ludzi idealnych i wszyscy mają prawo do popełniania błędów... Każdy przełożony, nawet niemal doskonały, miewa chwile słabości i ujawnia ciemną stronę charakteru. Jest to zjawisko naturalne i nie musi

być szkodliwe, jeśli szef bacznie obserwuje nie tylko pracowników, lecz także siebie i swoje relacje z podwładnymi, oraz jeżeli ma świadomość własnych zachowań i ich skutków.

Przykład

Do pracy w firmie Beata została przyjęta natychmiast po ukończeniu studiów. Kierowniczka działu, Krystyna, należała do „trudnych szefów”: impulsywna, często niesprawiedliwie traktowała pracowników, stawiała różnorodne bariery komunikacyjne: ironizowała, poniżała, była wiecznie niezadowolona. Beatę jednak traktowała stosunkowo łagodnie. W kadrze występowała duża rotacja – ludzie odchodzili z pracy, bo nie wytrzymywali atmosfery, zdarzały się też przypadki załamania nerwowych.

Beata była dosyć krnąbrną pracownicą, potrafiła impulsywnie przeciwstawić się szefowej. Tym jednak zyskiwała akceptację pozostałych członków zespołu.

Po pewnym czasie kierowniczka odeszła na emeryturę, a szefową działu została Beata, otrzymując wotum zaufania od pracowników. Jednak ku niemiłemu zaskoczeniu wszystkich historia się powtórzyła – Beata szybko zaczęła powielać wzorce zachowań poprzedniczki. Znowu ludzie bali się szefowej, a w dziale panowała atmosfera napięcia i zagrożenia. Nowa przełożona stosowała dokładnie takie same metody, przeciw którym protestowała za poprzednich rządów. W kularach pracownicy mówili o niej nawet „druga Kryśka”, ale Beata o tym nie wiedziała.

Powyższy przykład pokazuje, że Beata jako zwierzchnik nieświadomie stosowała podobne metody jak Krystyna – mimo iż wcześniej cierpiała z tego powodu. Nasuwa się na myśl znane powiedzenie: punkt widzenia zależy od punktu siedzenia...

Okazało się, że w istocie obie kobiety funkcjonowały w podobny sposób, który uaktywniał się w zależności od zajmowanego stanowiska. Beata niestety tego w swoim zachowaniu nie zauważyła. Aby zmienić ten stan rzeczy, pracownik, który miał z nią w miarę dobre relacje, powinien powiedzieć jej uprzejmie i spokojnie o swoich spostrzeżeniach. O ile znalazłby się ktoś na tyle odważny... W tym zespole bowiem nie praktykowano zasad wspomnianych wcześniej, czyli jasnej komunikacji, szczerości i przyznawania się do błędu.

Oczywiście nie wszyscy szefowie wpadają w pułapki władzy, niemniej jednak takie

zjawisko występuje. Świadomy szef zauważy u siebie niepokojące objawy i spróbuje je zweryfikować.

W miesięczniku „Charaktery” ukazał się artykuł dr A. Strużyńskiej-Kujałowicz zatytułowany *Jak władza psuje*⁴. Przytaczając wyniki badań naukowców z amerykańskich uniwersytetów, autorka przekonuje, iż osoby, które znalazły się u władzy, stopniowo się zmieniają: innych oceniają surowiej niż siebie, nie liczą się z ich potrzebami i uczuciami, patrzą na ludzi pod kątem przydatności do własnych celów. Na zasadzie: co wolno wojewodzie...

„(...) Najbardziej agresywni są ci szefowie, których poczucie własnej wartości jest zagrożone, (...) władza połączona z kompleksami i poczuciem niekompetencji to mieszanka wybuchowa”⁵.

Obserwując zachowania przełożonych, nie sposób nie zgodzić się z powyższym stwierdzeniem. Mowa tu o szefach piastujących różnorodne stanowiska – począwszy od kierowników niewielkich działów czy placówek, aż do sceny politycznej, z samorządami terytorialnymi włącznie. Mechanizmy „odczłowieczania” zwierzchnika postępują stopniowo i zwykle nie są uruchamiane świadomie, „władca” nie zauważa ich w swoim zachowaniu. Dlatego by zachować cechy szefa prawie doskonałego, konieczna jest uważność wobec siebie oraz krytyczna analiza własnych zachowań i reakcji.

Jak zatem przetrwać w roli pracownika? Biorąc pod uwagę, że powszechnie występujące skażenie władzą nakłada się na osobiste uwarunkowania typu osobowości szefa, pracownikowi może być czasami trudno. Nie możesz przecież zmienić szefa i nie masz na niego wpływu. Możesz natomiast zmienić siebie, własne nastawienie i reakcje, np. zwiększyć dystans emocjonalny do sytuacji.

Łatwo powiedzieć, trudniej zrobić. Na początek może pomóc rozpoznanie: z kim pracujesz? O czym świadczą specyficzne reakcje twojego szefa? Jaką powinieneś przyjąć postawę, jak reagować, by ochronić siebie i rozwiązać ewentualny konflikt?

Jak w każdej typologii, tutaj także nie ma „czystych” typów. Przeważa zazwyczaj konkretny rodzaj osobowości, ale niektóre zachowania mogą się powielać, współwystępować u różnych osób.

W kolejnych rozdziałach części I zostaną przedstawione różne typy osobowości szefa. Jak piszą A. A. Cavaiola i N. J. Lavender w książce *Toksyczni koledzy*: „(...) zaburzenia osobowości to trwałe zakłócenia sposobu funkcjonowania, które zwykle pojawiają się pod koniec okresu dorastania i utrzymują się w okresie dorosłości (...). Jednostka może zdradzać objawy kilku różnych zaburzeń osobowości, w gruncie rzeczy nie zdarzają się przypadki «czyste». Zaburzenia mogą też występować w różnym nasileniu”⁶. Paradoks polega na tym, że osoby dotknięte zmianami osobowości nie są świadome tego, że zachowując się w określony sposób, utrudniają funkcjonowanie sobie i otoczeniu.

W niniejszym poradniku określenie „zaburzenie” zastąpiono wyrazami: „styl”, „typ” lub „rys” osobowości, jako że słowo „zaburzenie” niesie ze sobą pewien wydźwięk patologii, odchylenia od normy. Natomiast rozmaite typy, style czy rysy osobowości występują dosyć powszechnie, dając podobne objawy przy różnym stopniu nasilenia.

Podsumowanie

1. Każda grupa, np. zespół pracowników, potrzebuje przywódcy, aby realizować swoje cele.
2. Patrząc z perspektywy ewolucyjnej, można powiedzieć, że grupa jest symbolicznym stadem, które ma swojego osobnika alfa.
3. Osobnik alfa zapewnia swojemu stadu poczucie bezpieczeństwa i możliwość realizowania zadań zgodnie z wytyczonymi celami, adekwatnie do roli odgrywanej w grupie.
4. Szef jest odpowiednikiem przywódcy stada.
5. Przełożony, by zapewnić swojej grupie możliwość konstruktywnego realizowania zadań, powinien być mądry, dobry, sprawiedliwy, ze zdrowym poczuciem własnej wartości, jasną komunikacją, asertywnie wyrażać oczekiwania i wyznaczać granice oraz modelować współpracę w zespole.
6. Naturalne jest, że nawet najbardziej doskonały szef miewa chwile słabości – dobrze by było, gdyby miał tego świadomość.
7. Bywa jednak tak, że osoby pozostające u władzy ulegają dehumanizacji, siebie traktując lepiej i mierząc inną miarą niż pozostałych ludzi.
8. Specyficzne style osobowości szefów przejawiają się w ich utrwalonych sposobach funkcjonowania.
9. Jednostka może zdradzać objawy kilku różnych rysów osobowości, gdyż właściwie nie ma „czystych” typów.
10. Pracownik ma niewielki wpływ na postępowanie szefa, może natomiast zmienić siebie, własne nastawienie i reakcje.

- [1] A. Moir, D. Jessel, *Płeć mózgu*, tłum. N. Kancewicz-Hoffman, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2012, s. 16.
- [2] M. Bekoff, J. Pierce, *Etyka na czterech łapach*, „Charaktery”, maj 2012, s. 46-47.
- [3] Tamże.
- [4] A. Strużyńska-Kujałowicz, *Jak władza psuje*, „Charaktery”, luty 2012, s. 58-59.
- [5] Tamże.
- [6] A. A. Cavaiola, N. J. Lavender, *Toksyczni koledzy*, tłum. P. Luboński, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 11-12.

Niniejsza **darmowa publikacja** zawiera jedynie fragment pełnej wersji całej publikacji.

Aby przeczytać ten tytuł w pełnej wersji [kliknij tutaj](#).

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez NetPress Digital Sp. z o.o., operatora [sklepu na którym można nabyć niniejszy tytuł w pełnej wersji](#). Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody NetPress oraz wydawcy niniejszej publikacji. Zabrania się jej od-sprzedaży, zgodnie z [regulaminem serwisu](#).

Pełna wersja niniejszej publikacji jest do nabycia w sklepie internetowym [Nexto.pl](#).