



v|b|z

**STRUČNO
POPULARNA**

glavni urednik:
Nenad Rizvanović

Gini Graham Scott
Vodič za preživljavanje na poslu s lošim šefovima

copyright © za hrvatsko izdanje
V.B.Z. d.o.o.
10010 Zagreb, Dračevićka 12
tel: 01/6235-419, fax: 01/6235-418
e-mail: info@vbz.hr
www.vbz.hr

za nakladnika:
Boško Zatezalo

urednica:
Božena Auf-Kuprešanin

lektura i korektura:
Marina Kuzmić

grafička priprema:
V.B.Z. studio, Zagreb

tisak:
Tiskarna Ljubljana, Ljubljana, 2007.

Gini
Graham
Scott
**Vodič za
preživljavanje
na poslu
s lošim
šefovima**

**izlaženje na kraj s nasilnicima,
idiotima, podlacima i drugim
menadžerima iz pakla**

iz engleskoga preveo:

Nenad Mrvoš

prilagodile:

Božena Auf-Kuprešanin i Marina Kuzmić

sadržaj:

9	Uvod
13	I. dio: Nesposoban za upravljanje
15	1. Ne-šef šef
20	2. Šef koji prebacuje odgovornost na druge
25	3. Bez imalo pojma, ali s vezama
29	4. Rastresena šefica
33	5. Katastrofalno bez imalo pojma
38	6. Nepošteni »genij«
43	II. dio: To nije fer!
45	7. Preopterećenje
50	8. Dovoljno dobra samo za obučavanje drugih
54	9. Bez podrške
58	10. Bez isprika
62	11. To je savršeno - nije!
68	12. Obećanja, obećanja
73	13. Bez povjerenja
78	14. Ti si super, ali...
83	III. dio: Igrači moći
85	15. Samo za sport
89	16. Preokretanje da u ne
93	17. Vuk u janjećoj koži
98	18. Kontroliranje šefa opsjednutog kontrolom
102	19. Veliki šef u velikoj birokraciji
106	20. Probijanje kroz birokraciju
111	21. Položaj to podrazumijeva
115	22. Tko je šef?
121	IV. dio: Izvan dopuštenih granica
123	23. Opseceni pogledi
128	24. Nova šefica vrijeđa i zlostavlja
133	25. Zovite 112
137	26. Pijana, nesređena i nedodirljiva
142	27. Nametljiva šefica
147	28. Organizator zabava
151	29. Kulturološki jaz
155	V. dio: Etički izazovi

157	30. Izlaženje na kraj s opasnošću
162	31. Zataškavanje
166	32. To je zločin!
172	33. Seks i faksovi
176	34. Popusti pred kolektivnim poricanjem ili otiđi
183	VI. dio: Sve to zajedno
185	35. Loš šef ili loš zaposlenik?
190	36. Koliko je loš vaš šef? Upitnik za ocjenu
195	37. Znati kako se postaviti
215	Kazalo
219	O autorici

Uvod

Gotovo svi su imali nekog lošeg šefa tijekom svoje poslovne karijere, od prvog posla za vrijeme ili poslije srednje škole pa sve do danas. U nekim slučajevima, ti su šefovi svjesni da su »loši«. U drugim slučajevima, šefovi mogu misliti da su jako dobri i nemati ni najmanje pojma što drugi misle o njima. Postoje teško opterećujući tirani koji uspjeh mjere prema zaposlenikovoj produktivnosti i nije ih ni najmanje briga vole li ih zaposlenici i jesu li zadovoljni; sve što im je važno je konačni rezultat. U drugoj krajnosti, šefovi mogu biti loši jer su vrlo zaokupljeni time da se dopadnu, da budu pripadnici skupine, pa tako imaju problema s autoritetom i kontrolom. Kada čitavo vrijeme provode družeći se sa zaposlenicima, malo toga bude obavljeno. Oni nam se mogu veoma dopasti kao suosjećajni prijatelji puni razumijevanja, ali to samo po sebi neće učiniti nekog šefa dobrim šefom.

Dakle, što je to »loš« šef? U suštini, svaki šef koji je kompliciran i s kojim je naporno raditi ili koji ima problema s usmjeravanjem i vođenjem zaposlenika prema efikasnom izvršavanju posla može se kvalificirati kao loš šef. Na primjer, takav šef može biti nesposoban, davati nejasne upute, kriviti druge, pripisivati si neopravdane zasluge, biti veoma napet i hiperaktivan, biti neorganiziran, ponašati se kao tiranin lud za moći, ili bilo koja kombinacija takvih karakteristika. A u današnjem visoko konkurentnom, veoma stresnom okruženju, gdje raste broj poslova koji bivaju ukinuti, a privrženost određenom poslu ili poduzeću je stvar prošlosti, pritisci i napetosti koji doprinose lošem »šefovanju« i teškom odnosu između poslodavca i zaposlenika su teži nego ikad prije.

I dok se ocjena o »nevaljalosti« može objektivnije dobiti od strane šefova šefa, mjerilo koje za ocjenjivanje imaju zaposlenici je subjektivne prirode – to je njihovo mišljenje o šefu. Tim ćemo se pristupom pozabaviti u ovoj knjizi, pogledati što je to što čini nekog šefa lošim šefom i analizirati što se s tim u vezi može učiniti.

Vodič za preživljavanje na poslu s lošim šefovima temelji se na pričama iz svakodnevnog života koje sam čula tijekom savjetovanja, vođenja radionica i seminara, pisanja kolumni i knjiga, i jednostavno razgovarajući s ljudima o njihovim iskustvima na radnome mjestu. Svako poglavlje koristi kombinaciju tehnika rješavanja problema i razrješavanja konflikata, zajedno s metodama kao što su vizualizacija, analitičko mišljenje i intuitivna procjena. Na kraju, najvažniji alat koji imate na raspolaganju je vaš zdrav razum. Otkrit ćete da se najbolji rezultati mogu postići budete li imali direktan i otvoren pristup problemu gdje god to bude moguće, što podrazumijeva da »karte morate čvrsto držati u rukama i strategiju igre usmjeriti ka pobjedi«.

Budući da vaša sredstva za život u velikoj mjeri ovise o vašem odnosu sa šefom, otkrit ćete da postoje situacije kada je najbolje slijediti upute i ne doći ni blizu tome da izjavljujete točno ono što mislite. No, u drugim prilikama, mnogo ćete bolje učiniti ako branite ono u što vjerujete, pa čak i ako to podrazumijeva moguću gubitak posla. Primjer za to može biti ako šef zatraži od vas da učinite nešto protuzakonito ili nemoralno. U takvom bi slučaju pristup razotkrivanju lošeg šefa morao biti prikriven, da biste izbjegli opasnost da sami postanete žrtva.

Najbolji pristup u određenoj situaciji u velikoj mjeri ovisi o danim okolnostima. Idealno je pronaći uravnoteženo rješenje koje će vam omogućiti najveću šansu za uspjeh. Trebate procijeniti kada slijediti pravila, a kada ih iskriviti ili ne slijediti; kada forsirati i biti agresivni, a kad se povući; kada poduzimati nešto sami, a kada tražiti savezništvo s ostalim zaposlenicima da biste zajedno pregovarali sa svojim šefom o najboljem zadovoljavajućem rješenju.

Kako bilo da bilo, dok tražite tu ravnotežu, važno je da shvatite da nema takvih pristupa ili rješenja koja odgovaraju svima. Morate ih prilagoditi ne samo situacijama, nego također i svom osobnom stilu i osobnosti, a također i onima svoga šefa. I morate uzeti u obzir je li to problem koji utječe i na druge, ili mnoge druge u uredu, ili prvenstveno utječe na vas. O tome će ovisiti hoćete li tražiti grupno ili individualno rješenje. U raznim trenucima najbolje će vam odgovarati različiti principi, strategije i taktike, ovisno o tome što se događa u poduzeću, ili čak o tome kako se vaš šef osjeća određenog dana.

Shvatite ove odlomke kao seriju recepata za bolje načine izlaženja na kraj s bifeom ili švedskim stolom loših šefova. U skladu s »pisanim receptima«, svako poglavlje obilježavaju sljedeći sastojci:

- Uvodni odlomak koji ističe problem.
- Jedna ili dvije kratke priče o jednoj ili više osoba koje su se suočile s tom vrstom šefa (identitet tih osoba, njihovih poduzeća i šefova je zaštićen).
- Upitnik s popisom mogućih odgovora, tako da možete razmisliti o tome što biste mogli napraviti u danoj situaciji. To čak možete upotrijebiti i kao igru u raspravi o tim problemima s ostalima i za uspoređivanje vaših odgovora.
- Raspravu o tome kako su zaposlenici odlučili reagirati na svog lošeg šefa ili kako su mogli reagirati.
- Seriju od tri ili više detalja za pamćenje koji ističu glavne dijelove poglavlja.

Dok čitate kako su drugi ljudi izlazili na kraj s lošim šefovima, mogli biste razmišljati o tome kako biste i sami mogli primijeniti te strategije ili ih iskoristiti za davanje savjeta prijatelju ili kolegi koji ima lošeg šefa.

Nadam se da ćete uživati u ovom vodiču za preživljavanje, i nadam se da će vam on pomoći da poboljšate svoju situaciju na poslu. Čitajte i susretnite se s mnogo različitih pasmina loših šefova, tim različitim vrstama životinjskog svijeta u zoološkom vrtu ureda. Slobodno istražite i proučite te različite vrste šefova bilo kojim redoslijedom, otkrijte »vrstu« s kojom radite i pronađite način kako s njom izići na kraj. Razmišljajte o sebi kao o nekome tko »zadržava šefa«: Što ste vještiji, to će vaš zbroj bodova »zadržavanja šefa« (skraćeno, vaš ZBZŠ) biti veći, šef će vam biti povodljiviji, ugodniji, i više od pomoći.

Ako imate pitanja, slobodno posjetite moje internetske stranice na: www.badbosses.net i pišite mi.

I. dio



**Nesposoban
za upravljanje**

01. Ne-šef šef



Vrsta lošeg šefa koja najviše frustrira je šef kojega zapravo nema: »ne-šef šef«. To je suprotno od prekomjerno agresivnog, kontrolirajućeg, ili sitničavog šefa. To je šef koji upravlja neupravljanjem, vođa koji vodi nevođenjem. Ovaj šef često ne donosi odluke i pušta stvarima da se »dogadaju« sve dok netko drugi ne donese odluku. On je šef koji često ne zna što se događa i ovisi o podređenima da bi to saznao. Ukratko, ovaj šef može imati titulu, ali je zapravo ostavio brod bez kormila ili bez kapetana. Kao rezultat, upravljanje i vođenje, zbog zanemarivanja izvršenja, pada na zaposlenike. No, to ipak nije samoupravljački kolektiv, u kojem se točno zna što tko radi, koji su mehanizmi upravljanja, gdje članovi kolektiva planiraju svoje ciljeve i aktivnosti i kako da ih ostvare. Umjesto toga, tu više prevladava osjećaj traljavog petljanja i popunjavanja praznina koje je stvorio šef jer se ne bavi upravljanjem i vođenjem.

Kako se jednom šefu može dogoditi da se nađe u takvoj poziciji i u njoj ostane? Obično se to dešava onda kada osoba s tehničkom stručnošću bude promaknuta u menadžment, ali se nastavi baviti strukom, a ne upravljanjem. Menadžment više upravljačke razine može takvu osobu podržavati zbog njenog stručnog doprinosa. Sve dok šef ima pomoćnika ili druge zaposlenike koji svojim radom mogu podići mlitavost upravljanja i vođenja, situacija se može nastaviti.

Nekim zaposlenicima odgovara situacija u kojoj su slobodni i nezavisni od šefa koji im se ne miješa u posao, drugi osjećaju neizvjesnost i frustrirani su jer ne znaju što se događa. Uz to, neki zaposlenici koji su preuzeli upravljačku funkciju mogu početi osjećati ogorčenost i smatrati da nisu dovoljno plaćeni, budući da su ustvari postali vođitelji.

To se dogodilo Karli, koja je radila kao pomoćnik jednog takvog šefa u velikom poduzeću koje je proizvodilo softver za računalne igre. Na njezinom odjelu oko četrdeset zaposlenika je radilo na razvoju softvera. Njezin šef, Marko, odgovarao je jednom od dva potpredsjednika

poduzeća. Iako je Karla radila taj posao tri godine, bila je vrlo frustrirana jer Marko nije donosio nikakve odluke. Karla je ovako opisala Marka: »U osnovi, on je angažiran samo u svom malom svijetu, radeći samo svoje projekte, stvarajući svoje vlastite programe. No, on ne donosi nikakve odluke niti upravlja bilo čime. Ako ja ili netko drugi dođemo do njega s idejom, on kaže da može tako. Ili, ako u uredu dođe do neslaganja među zaposlenicima ili se pojavi bilo kakav problem, on će staviti glavu u pijesak i nastaviti raditi svoj posao programiranja i kodiranja. Ja sam se uglavnom bavila upravljanjem i ljudi su stalno dolazili k meni kad je trebalo donijeti odluke. Marko mi je govorio da samo tako nastavim i napravim bilo što, što ja smatram da je najbolje. Ali to je uistinu frustrirajuće.«

Na primjer, u poduzeću je bio veliki sastanak o preuzimanju velikog poduzeća koje se bavi prodajom automata za igre na sreću. Odjel za softver je u drugom poduzeću bio mnogo veći, s oko stotinu zaposlenika, tako da se još nije točno znalo tko će voditi taj odjel i hoće li možda biti nekih otpuštanja u poduzeću. Ali, umjesto da se razgovaralo o temi, sastanak se pretvorio u prodajnu misu o proizvodima koje bi poduzeće trenutačno trebalo prodavati. Nakon toga, »Svi su u odjelu poludjeli«, prisjećala se Karla. »Zanimale su ih stvari kao: 'Što će se dogoditi s mojim radnim mjestom?' i 'Što će se dogoditi s mojom plaćom?'. Nekolicina je ljudi došla k meni da bi to saznali, a onda smo zajedno otišli Marku da nam objasni pojedinosti. Njegov odgovor je bio: »Ja ne znam.« On čak nije ni znao koja je tema sastanka dok mi nismo došli. Rekla sam mu da nam treba objasniti situaciju. Sve što je učinio bio je telefonski poziv potpredsjedniku, koji je njegov nadređeni. Rekao mu je: »Imaš problem. Moraš razgovarati sa svakim pojedinačno i smiriti ih.« Znači, u suštini, on je samo prebacio problem na svog nadređenog, koji je nazvao mene da organiziram sastanak, što sam i učinila.

U većini ostalih slučajeva, Marko bi jednostavno odobrio žigom svaku odluku koju je Karla sama donijela. Obično bi njegov odgovor bio: »To je u redu. To je dobra ideja«. I Karla bi tada tako i učinila.

Ured je na taj način funkcionirao tri godine, s Markom koji je u suštini zauzimaao pristup dizanja ruku od upravljanja, dok je Karla ispunjavala praznine. Možda je ona trebala biti svjesna da je takav dogovor na snazi kada je počela raditi za Marka. On je tada tek došao u poduzeće i bio postavljen na menadžersku funkciju, ali je odmah rekao Karli da će njezin posao biti upravljanje uredom. Iako ona nije znala mnoštvo tehničkih izraza u vezi sa softverskim proizvodima

17

koji su se upravo razvijali, Marko ju je pustio da se sama snalazi i doznaje pojedinosti koje su joj trebale u poslu. Također je morala sama spoznati što bi zapravo trebao biti djelokrug njezinog posla, jer Marka to uopće nije interesiralo. Nakon nekoliko mjeseci rada, Marko je zamolio Karlu da napiše listu aktivnosti koje je do tada izvršila. Kad mu je predala listu ispisanu na četiri stranice, pročitao ju je i začuđeno rekao: »Kvragu. Nisam znao da si ti sve to napravila. Samo nastavi, to je dobro obavljen posao«. Zatim je nastavio s radom na jednom od svojih projekata.

Markova suradnja s Karlom i ostalim zaposlenicima svodila se na poluslužbene pozive na razgovore, koji su imali relativno mali učinak. Karla je bila svjesna da Marko zna što ona i ostali zaposlenici očekuju od njega; malo više smjernica za rad i vodstva. No on to nije radio. Nije donosio odluke jer ni sam nije znao što se događa.

Zbog toga što je Marko zanemarivao svoje dužnosti, ljudi su se obraćali Karli i tražili je smjernice za rad i ona je tako preuzela rukovodću ulogu. Situacija se tako vukla nekoliko godina. Karla se nekoliko puta pokušavala maknuti s pozicije koju je imala i nadala se promaknuću u menadžment ili radu direktno za potpredsjednika, ali Marko nije htio napraviti nikakve promjene. Dao joj je povišicu plaće da bi ostala tu gdje je, tako da je bila vrlo dobro plaćena kao administrativni pomoćnik. Potpredsjednik joj je rekao: »Ti si ljepilo koje sve to drži zajedno«. I on je želio da ona nastavi raditi to što je dotad radila, radije nego je promaknuti.

Iako je bila frustrirana zbog sebe i situacije u odjelu, Karla je prihvatila status quo i odlučila tako dočekati nadolazeće udruživanje poduzeća. Potpredsjednik ju je uvjerio da će se ona uvijek moći »uklopiti«. Osim toga, sumnjala je da će se Marko zadržati na sadašnjoj poziciji kad prođe udruživanje. Mislila je da će se njoj tada konačno pružiti prilika da bude promaknuta. No, u sadašnjem trenutku sve je to još bilo daleko i nesigurno. Tako je Karla odlučila čekati da vidi kako će se u idućih nekoliko mjeseci stvari odigrati.

Što bi Karla trebala učiniti?

Na Karlinom mjestu, što biste vi učinili i zašto? Što mislite da bi bili rezultati ovih različitih opcija? Evo nekih od mogućnosti:

- Inzistirati na dobivanju više menadžerske titule, ne samo više novca, ako već preuzimate menadžerski posao.

- Nastaviti donositi odluke bez opterećenja što Marko o njima nije obaviješten, budući da će on, kad ga obavijestite, sve uredno ovjeriti.
- Smiriti ostale govoreći im da ćete vi donositi većinu odluka, tako da ne budu zbunjeni ni frustrirani.
- Ne brinuti se zbog neznanja o tehničkim detaljima posla, jer su mnogi menadžeri zaposleni zbog svoje vještine upravljanja ljudima, a ne zbog svog tehničkog znanja.
- Budući da potpredsjednik osjeća da vaša uloga omogućuje neprekinuti rad odjela, biti nepokolebljivi kada zatražite premještaj na drugu poziciju. On će shvatiti da to treba učiniti ili ćete otići.
- Nastaviti raditi to što radite i čekati udruživanje poduzeća, budući da ćete vi najvjerojatnije ostati, a Marko će otići. Tada ćete znati što napraviti.
- Okupiti ljude iz odjela da vam se pridruže i organizirati sastanak na koji ćete pozvati i Marka i zatražiti od njega da vam daje više smjernica, odluka i informacija, tako da odjel može biti produktivniji jer će ljudi bolje razumjeti ono što rade i bolje će se moći posvetiti poslu.

U ovom slučaju, najvjerojatnije ćete dobro učiniti ako nastavite raditi to što radite, i prihvatite situaciju takvom kakva je da biste se što bolje osjećali. Marko je tehnički stručnjak; to je ono što on voli raditi i u čemu je dobar. On ne posjeduje menadžerske i voditeljske vještine koje su potrebne za dobro upravljanje.

Nakon nekoliko godina trajanja ovog aranžmana, bespredmetno je s njim razgovarati o tome da bi se trebao mijenjati. Marko se vjerojatno ne može ili ne želi promijeniti; zato se ne isplati pokušavati. U isto vrijeme, čini se da ured dobro napreduje pod vašim vodstvom, mada su ljudi čak i frustrirani i zbunjeni zbog dosta nejasnoća. Zbog toga, bilo bi dobro da jasno predočite ostalima u odjelu što točno radite, tako da znaju da mogu doći k vama po odgovore i odluke. Mnogo je bolje ne uključivati Marka u donošenje odluka, jer on niti zna, niti ga je briga što se događa. Tako ćete i vi i ostali u odjelu biti manje frustrirani, a Marko će s olakšanjem dočekati rasterećenje od svakodnevnih upravljačkih obaveza. Možda biste mu mogli s vremena na vrijeme reći što radite, i ukazati na to da smatrate kako bi mu takav aranžman oslobađanja od odgovornosti mogao pomoći da se usredotoči na svoje projekte. Na taj će se način on barem osjećati uključenim, a ne isključenim. Dok mu govorite o donošenju različitih odlu-

ka kojim se bavite i aktivnostima u uredu, možete procijeniti koliko od toga on treba znati, pa zatim ili smanjiti to što mu govorite ili mu reći više.

A što se tiče vaše želje za dobivanjem menadžerske titule, možda ćete od nje morati odustati, jer vam je i potpredsjednik naklonjen i ima povjerenja u vaš način rada, ali ne želi pretjerano »zaljuljati brod«. Osim toga ste posebno i plaćeni kao naknada za vaše dodatne odgovornosti. Kad se završi proces udruživanja, moći će i formalno biti prihvaćen vaš zahtjev za promaknućem na menadžersku poziciju koju vi zapravo već obnašate. Nemate nikakvu potrebu poznavati tehničku stranu posla, budući da imate četrdeset ljudi u odjelu koji se time bave i kojima je to struka. Ono što oni trebaju od vas su vaše menadžerske i voditeljske vještine, ne vaše znanje o softveru.

Ukoliko nastavite popunjavati vakuum u menadžmentu nastao Markovim nedostatkom interesa, možete stvoriti situaciju u kojoj svatko pobjeđuje. Dajte jasno do znanja ostalim zaposlenicima i Marku što je to što radite i manje ćete se osjećati frustrirani. Sve dok viši menadžment zna što se događa i nagrađuje vas za vaš trud, vrlo je vjerojatno da možete računati na promaknuće u budućnosti.

Zapamtiti za danas

- ✓ Ako postoji vakuum u menadžmentu, možete ga sami popuniti; na kraju krajeva, priroda zazire od vakuuma.
- ✓ Ako imate šefa koji se ne ponaša kao šef, to može biti zbog toga što on ustvari ne želi biti šef i uistinu bi radije bio tehnički stručnjak.
- ✓ Ako ste bolji menadžer ili vođa nego vaš šef, onda to i budite; na duge staze, bit ćete prepoznati kao menadžer i kao vođa.
- ✓ Ako vaš šef ne donosi nikakve odluke, znači da želi zadržati postojeće stanje. Ako to nije ono što vi želite, gledajte da sami donosite odluke, pa ćete tako biti sposobniji dobiti ono što želite.

02. Šef koji prebacuje odgovornost na druge



Druga vrsta lošeg šefa je šef koji prebacuje odgovornost na druge. Ovaj šef je zagrizao više nego što može pojesti, ali ima jednog ili više sposobnih zaposlenika koji »drže tempo«. Zaposlenici ne dobivaju zasluge i često se osjećaju uvrijeđenima. No, oni nastavljaju štiti svog šefa, jer osjećaju da je to najbolji način održavanja produktivnog funkcioniranja organizacije, a za to će kasnije dobiti dobre preporuke kad budu odlazili iz poduzeća. Možda bi najpošteniji ili najmoralniji pristup mogao biti da protestiramo i raskrinkamo šefov nedostatak organizacije i poznavanja zadataka. No, međuovisan ili uslužan pristup bi mogao biti produktivniji, barem kratkoročno, za sve u organizaciji. Zaposlenici koji su toga svjesni uspješno obavljaju svoje poslove i razvijaju dobar poslovni odnos jedni s drugima.

S takvom se situacijom suočila Barbara kao postdiplomski student, kada je dobila svoj prvi plaćeni posao kao jedna od nekoliko administrativnih asistenata na fakultetskom odjelu za savjetovanje koje je vodio Filip, izvanredni pomoćnik dekana. Posao administratora je bio da služe studentima kao akademski savjetnici; posao pomoćnog dekana je bio koordiniranje kolektiva, kao i pomoć pri savjetovanju studenata s posebnim problemima, kao što je dobivanje izuzeća i odobrenja.

Međutim, prema Barbarinim žalbama, Filip nije bio dorastao tom poslu; umjesto toga bio je primjer »Peterovog poučka« (»Peter Principle« = šaljivo pravilo za birokraciju koje je formulirao američki predavač Laurence Peter, koje kaže da zaposlenici napreduju sve dok nisu unaprijeđeni do razine nesposobnosti). On je promaknut od običnog savjetnika do voditelja kolektiva savjetnika i, kao što ga je ona opisala: »Bio je slabih živaca i nesiguran u svoju sposobnost obavljanja posla«. Uz ostale stvari, Barbara je primijetila da »Filip ne objašnjava dobro projekte, a kada ti zadaci ne bi bili obavljani, on bi individualno ili javno harangirao i grdio ljude na sastancima osoblja. Iskalo bi se na bespomoćnom članu osoblja govoreći: 'Ovo si, stvarno strašno zablja'o', 'Što je s tobom?', 'Trebao bi biti pametniji, s obzirom na to da

si postdiplomski student'. « Također, Filip nikad nije preuzimao odgovornost za nepotpunu obuku i razvoj ljudi koji su za njega radili. Tako da je on često okrivljavao druge za greške koje su činili, jer ih nije dobro obučio. Uglavnom bi se okomio na studente koji su bili zastrašeni njegovom razmetljivošću i ne bi mu se usprotivili. Neke je studente čak doveo do plača. Istovremeno, njegove su kolege prihvaćale njegov stil rada i, kad bi im se neki pomoćni savjetnik žalio, gledali bi u drugu stranu, govoreći im: »Da, teško je. No, to je tako kako je.«

Rezultat njegovog ponašanja, prema Barbarinim viđenju, bilo je nefunkcionalno komuniciranje s osobljem pri kojem su mnogi diplomirani studenti pokušali ne biti Filipu na putu, koliko god je to bilo moguće, i odgovoriti »Svakako« na sve što ih on pita, te bi preuzimali dio njegovog posla kao dodatak svom poslu. Zapravo, preuzimanje njegovog posla je postao kolektivni napor, budući da su svi uzimali posao koji Filip nije mogao napraviti, postajući tako nekom vrstom samoupravljačkog kolektiva. Kao rezultat toga, savjetnici su bili ogorčeni, jer je Filip dobivao zasluge za njihov dobro obavljen posao. No svedno mu se većina osoblja studenata nije pokušala usprotiviti. Upravo su započeli sa svojim karijerama, ustrašeni mogućim posljedicama sukoba s nekim tko ima visoku poziciju i moć. Bez obzira na sve, željeli su dobro obavljati posao, jer su nudili obrazovne i savjetničke usluge.

Kada se jedna studentica suprotstavila Filipu sudskom parnicom, i provela oko dvije godine u borbi s njim, on je uzvraćao tako što joj je činio još teže stvari. Na primjer, često bi je pozivao u svoj ured da bi iskritizirao njezin rad i ponekad je izgrdio i izvrijeđao na sastancima. U međuvremenu, da bi izgledila stvari, Barbara je prihvatila ulogu posrednika u odnosima između Filipa i studenata. Njezina je naklonjenost ionako bila na strani studenata, i oni su to znali. Barbara bi saslušala žalbe studenata, zagladila nakostriješeno perje, i uvjerala studente da oni nisu ništa loše napravili i da gledaju na to što se dogodilo kao na životno iskustvo.

S druge strane, Filip bi se okretao Barbari, tražeći savjet i žaleći se na svoje teškoće sa studentima. Pita bi je, na primjer: »Što se to događa? Zašto ne mogu dobiti dobro osoblje?«. Tada bi ga pokušala razuvjeriti i dokazati da se svi trude. Ali, kad bi Filip pokušao izmamiti nešto povjerljivo od nje da bi shvatio što se događa, ona bi se suzdržavala, ne želeći izgubiti povjerenje studenata.

Takva situacija se nastavila četiri godine i Barbara je osjećala da ona i drugi »održavaju njegov brod na površini«. Oni su to tako radili, mislila

je Barbara, budući da je osoblje bilo sačinjeno od grupe izuzetno uspješnih pojedinaca koji su i sami bili dobri voditelji i međusobno si bili oslonac. Situacija je rezultirala time da su oni postali sami svoji menadžeri, a Barbara je preuzela ulogu mirotvorca između njih i Filipa. Usprkos osjećajima ogorčenja, ljutnje i frustracija koje su studenti često osjećali, Barbara je pomagala da se sustav održi. Gledajući unatrag, osjećala je da je za sebe donijela pravilnu odluku, iako ne i za izmjenu sustava. Mada je znala da je studentica koja se borila sa šefom donijela najmoralniju odluku i zbog toga joj se divila, osjećala je da je za nju najbolje prilagoditi se situaciji.

Što je Barbara trebala učiniti?

Postoji li nešto što je Barbara mogla drugačije napraviti, ili je tada uistinu donijela najbolju odluku? Na Barbarinom mjestu, što biste vi učinili i zašto? Što mislite da bi bili rezultati ovih različitih opcija? Evo nekih od mogućnosti:

- Ustati protiv Filipa i usprotiviti mu se kada nije u pravu. Ako dovoljno ljudi to učini, natjerat će ga da se promijeni ili možda bude otpušten.
- Ići dalje mirno kao i svi ostali i ne pokušavati biti zaštitnik ili olakšavati drugima; i, tako radeći, samo produžavati lošu situaciju uzrokovanu lošim šefovim ponašanjem.
- Ohrabriti ostale članove kolektiva da vam se pridruže u jednodnevnoj obustavi rada, da biste pokazali kako ste značajni, ali nedovoljno cijenjeni. Tada će Filip biti prisiljen da vam da više priznanja i bolje se ponaša prema vama.
- Kontaktirati starijeg administratora kome ćete objasniti da Filip verbalno zlostavlja studente na grupnim sastancima, što smanjuje moral i produktivnost osoblja.
- Zauzeti više ulogu advokata u promicanju promjene, budući da Filip već ima povjerenja u vas kao onoga koji olakšava grupi i zaštićuje je.
- Organizirati studente da se suprotstave Filipu kao grupa, budući da im vi već pojedinačno pomažete.
- Nastaviti preuzimati ulogu olakšavanja i zaštićivanja budući da razumijete dinamiku situacije i svi vas vole i imaju povjerenja u vas kao onoga koji održava odnos između Filipa i studenata.

U ovom slučaju, Barbara je vjerojatno donijela dobru odluku budući da su ona i ostali studenti na samom početku. Dobivanje iskustva i dobre preporuke izuzetno su važni na ovom stupnju njihove karijere. Osim toga, oni rade u velikoj obrazovnoj ustanovi u kojoj je teško nekoga otpustiti zbog opsežne zaštitne procedure, a Filip već niz godina uspješno obavlja posao savjetnika. Njegovo ponašanje – iako grubo, uvredljivo i neorganizirano – nije se podiglo do nivoa šikaniranja i seksualnog zlostavljanja. Žene su kao grupa razvile blisku, podržavajuću vezu kao kolektiv; uspjele su uspješno obaviti posao i preuzeti funkciju upravljanja koju Filip nije obavljao. Možda nije pošteno što je Filip dobivao zasluge dok su studenti obavljali posao, ali to se često događa u okruženju gdje se novi zaposlenici uče kako obavljati posao, posebno uz radne kriterije kakvi su na ovom fakultetu za post-diplomski studij. U tom kontekstu, učiti se poslu je posebno važno za budući razvoj karijere, a preuzimanje ovakve menadžerske uloge može se upotrijebiti kao bitan detalj pri prijavi za buduću poziciju.

Zauzimanje pristupa suprotstavljanja pri rješavanju problema sa Filipom moglo bi imati suprotan učinak, bilo da to uključuje suprotstavljanje Filipu na sastancima, razgovor o tom problemu s ostalim administratorima, uključivanje u obustave rada, ili organiziranje grupnog suprotstavljanja. Čini se da je kolektivno upravljanje grupom koje se razvilo djelotvoran odgovor na Filipove slabe menadžerske vještine, a rezultat je bio dobro obavljen posao, samopouzdanje među članovima kolektiva i izgradnja morala. U ovom se slučaju radi o međuovisnosti odnosa grupe veoma uspješnih i veoma vještih studenata koji pomažu manje efikasnom šefu. Postojeći je posao uzlazna stepenica za buduće poslove unutar iste struke, i preuzimanje ovakve dodatne odgovornosti zapravo može pomoći svakom pojedinom studentu u njegovom »lovu« na posao.

Situacija bi bila drugačija da su zaposlenici očekivali da će ostati u organizaciji i nastaviti napredovati unutar nje. No, ovdje imamo relativno kratkoročan aranžman, gdje moramo izvući najbolje što se može iz zahtjevne situacije, posebno zbog toga što ćemo imati dugoročne rezultate kad podnesemo molbu za sljedeći posao.

Barbara ne samo da je bila perceptivna u procjenjivanju situacije, već je čak i stvorila efikasniju ulogu za sebe zato što je postala osoba koja ublažava i zaštićuje Filipa, dok u isto vrijeme pomaže izgladiti odnose u grupi. Zato, bravo za Barbaru zato što je donijela relativno dobre, razborite odluke. Ako analizirate situaciju tako da razumijete dinamiku, možete si pomoći u donošenju odluke o tome što učiniti.