

JOHN C.
MAXWELL

JAK STAĆ SIĘ LIDEREM,
KIEDY TWÓJ SZEFSZEF
NIE POTRAFI
(ALBO NIE CHCE)

INNE KSIĄŻKI TEGO SAMEGO AUTORA
MOGĄ CI POMÓC ODNIEŚĆ
PRAWDZIWIY SUKCES

RELACJE

Be a People Person
Jak stać się osobą wpływową
The Power of Influence
The Power of Partnership in the Church
Relacje 101
The Treasure of a Friend
Zwycięzysz, ale nie w pojedynkę
25 Ways to Win with People

ROZWÓJ INNYCH

Rozwijanie liderów wokół siebie
Equipping 101
Partners in Prayer
15 niezawodnych praw rozwoju
Liczy się dzisiaj
17 niepodważalnych praw pracy zespołowej
17 zasad współdziałania w zespołach

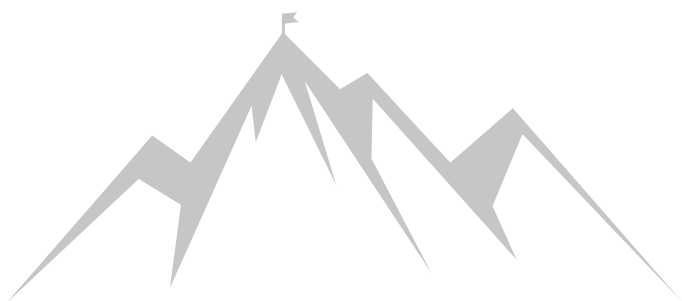
NASTAWIENIE

Be All You Can Be
Failing Forward
The Power of Thinking
Living at the Next Level
Think of These Things
Postawa zwycięzcy
Your Bridge to the Better Future
The Power of Attitude

PRZYWÓDZTWO

Leadershift. Przemiana przywództwa
21 niezaprzeczalnych praw przywództwa
21 cech skutecznego lidera
The 21 Most Powerful Minutes
in a Leader's Day
Rozwiń w sobie osobowość przywódcy
Bądź liderem 2.0
Siła przywództwa
The Right to Lead

JOHN C.
MAXWELL



JAK STAĆ SIĘ
LIDEREM

KIEDY TWÓJ SZEFE NIE POTRAFI
(ALBO NIE CHCE)



Tytuł oryginału:
How to Lead When Your Boss Can't (or Won't)

Przekład:
Jerzy Cieśliński

Redakcja i korekta:
Joanna Zalewska

Projekt okładki i skład:
RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2005 by John Maxwell

Copyright for the Polish edition © 2021
by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego
przekazu dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się
do Oficyny Wydawniczej LOGOS
01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386
tel. (22) 793 09 04
tel. kom. 609 680 132
e-mail: logos@logos.warszawa.pl
www.logos.warszawa.pl

ISBN 978-83-63488-91-8

S P I S T R E Ś C I

ROZDZIAŁ I

Co się dzieje, kiedy szefowie nie są liderami 7

ROZDZIAŁ II

Zacznij od siebie 25

ROZDZIAŁ III

Naucz się pracować ze swoim szefem 45

ROZDZIAŁ IV

Buduj swój wpływ na otoczenie 67

ROZDZIAŁ V

Unikaj pułapek, które mogą cię postawić
w gorszej sytuacji 89

ROZDZIAŁ VI

Pokazuj swoją wartość i stale się rozwijaj 109

R O Z D Z I A Ł I



CO SIĘ DZIEJE,
KIEDY SZEFOWIE
NIE SĄ LIDERAMI

Zgłębiam przywództwo już od ponad pięćdziesięciu lat i niemal na każdej konferencji, na której dotychczas przemawiałem, znalazł się ktoś, kto podszedł do mnie i powiedział mniej więcej tak: „Podoba mi się to, czego uczysz o przywództwie, ale ja nie jestem w stanie tego zastosować. Nie jestem głównym liderem. A mój prełożony jest okropnym szefem”.

Czy u ciebie też tak bywa? Czy pracujesz gdzieś, w jakiejś organizacji, z szefem, który nie potrafi albo nie chce stać się liderem, przewodzić? A ty nie masz żadnego „oficjalnego” umocowania do wprowadzania jakichkolwiek zmian, więc jesteś w kropce. Chcesz wnieść coś od siebie. Chcesz, żeby zaczęło się coś dziać. Lecz człowiek, dla którego pracujesz, utrudnia ci to.

GDY LIDERZY NIE PRZEWODZĄ

Wielu ludzi znajduje się w takiej sytuacji. Wiem, powtarzam to z taką częstotliwością, że niektórych to już męczy, ale wierzę w to niezwykle głęboko. *Wszystko powstaje i przestaje istnieć poprzez przywództwo.* Rzeczywiście tak jest. Jeśli jeszcze w to nie wierzysz, to zbierz grupę ludzi bez lidera i obserwuj, co się wydarzy. Będą dryfowali. Kiedy nie ma dobrego lidera, który poprowadziłby zespół, pokierował departamentem, poprowadził organizację czy był głową rodziny, wtedy nieuniknione są rezultaty, o jakich piszę poniżej.

BRAK DECYZYJNOŚCI

Nie każdy, kto podejmuje decyzje, jest liderem, ale każdy lider podejmuje decyzje. Często trzeba właśnie lidera, by zapadła decyzja – nawet jeśli sam jej nie podejmuje, to pomaga w tym innym.

NIESPÓJNE DZIAŁANIA

Kiedy zbiera się grupa ludzi, lecz nie ma jasności, kto jest liderem, wtedy każdy zaczyna działać według swojego uznania. Długo nie trzeba czekać, żeby każdy zajął się swoimi sprawami. Zespoły potrzebują liderów, by zacząć mówić jednym głosem.

NAWARSTWIAJĄCE SIĘ KONFLIKTY

Jedną z najważniejszych ról lidera jest ułatwianie rozwiązywania konfliktów. Kiedy przywództwo jest rozmyte, konflikty zawsze są dłuższe i powodują więcej szkód. Często potrzebny jest skuteczny lider, który spojrzy z boku, zaangażuje się i spowoduje, że wszyscy wspólnie przepracują dany problem. Liderzy muszą być zawsze gotowi, by zrobić to, co może pomóc zespołowi rozwiązać pojawiający się konflikt.

OBNIŻONE MORALE

Napoleon powiedział: „Przywódcy są sprzedawcami nadziei”. Kiedy lider jest nieobecny, ale nie potrafi przewodzić, ludzie często tracą nadzieję, a ich morale słabnie. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ morale można inaczej zdefiniować jako „wiarę w tego, kto stoi na czele”.

ZMNIJSZONA PRODUKTYWNOŚĆ

Silni liderzy potrafią kreatywnie podchodzić do pomagania innym w osiągnięciu dobrej produktywności. Czasami oznacza to zaproponowanie jakiegoś współzawodnictwa. Czasami oznacza

zachętę lub zorganizowanie jakiegoś wspólnego działania. Gdyby wszystko sprawdzało się w każdej sytuacji dla każdego w taki sam sposób, nie potrzebowalibyśmy liderów. Ale ponieważ każdy człowiek jest inny, a okoliczności się nieustannie zmieniają, rolą lidera jest rozpoznanie, czego potrzeba zespołowi, i wcielenie rozwiązania w życie.

TRUDNOŚCI W OSIĄGANIU WYNIKÓW

Jestem przekonany, że wielu ludzi nie docenia wagi przywództwa w odniesieniu do osiągnięć całej organizacji. Nie dostrzegają tego – a w pewnych przypadkach po prostu nie chcą dostrzec. Twoja organizacja nie będzie funkcjonowała tak samo, jeśli w każdym dziale nie będzie silnego lidera. Wszystkie organizacje, by odnosić sukcesy, potrzebują przywódców na każdym poziomie.

JAK PRZEKŁADA SIĘ TO NA WIZJĘ?

Jedną z najgorszych rzeczy, które mogą się zdarzyć, kiedy szefowie nie przewodzą, jest to, że cierpi na tym wizja organizacji. Kiedy zespół kreuje własną wizję, ale nie posiada kompetentnego lidera, znajduje się w nieciekawym położeniu. Dlaczego? Ponieważ wizja zaczyna słabnąć. Bez udziału lidera wizja się rozmyje, a zespół zacznie dryfować, póki nie spostrzeże, że brak mu konkretnego kierunku.

Czy twój lider zaniedbuje komunikowanie wizji? A może przedstawia wizję, która nie pasuje, nie wnosi nic do wizji organizacji? Jeśli tak jest, to z pewnością powoduje to pewne problemy. Co powinieneś w tej sytuacji zrobić?

Jeżeli posiadasz jakiegokolwiek zdolności przywódcze, to zapewne masz pewne pojęcie o wizji. Bez wątplenia potrafisz dostrzegać

możliwości. Chcesz dokąds dojsć i zabrać tam ze sobą ludzi, żebyście mogli razem coś osiągnąć. Jednak twoja reakcja ma tutaj znaczenie. Spójrz, w jaki sposób ludzie mogą zareagować na wizję. Trzy ostatnie przypadki są przyjemniejsze, a wszystkie są ułożone według rosnącej pozytywności.

1. ATAK – KRYTYKOWANIE I SABOTOWANIE WIZJI

Nie każdy da się przekonać do wizji, nawet jeśli jest ona atrakcyjna, a lider po mistrzowsku ją przedstawił. Tak wygląda rzeczywistość, i wcale nie dlatego, że podwładni są źli. Przyjrzyjmy się najczęstszym przyczynom, dla których ludzie nie potrafią się przekonać do wartościowej wizji.

NIE PRZYCYNILI SIĘ DO JEJ POWSTANIA. Spójrzmy prawdzie w oczy. Większość ludzi nie lubi zmian, a jeśli ktoś zaczyna wprowadzać nową wizję, zmian nie da się uniknąć. Kiedyś myślałem, że przywódcy lubią zmiany, a tylko podwładni nie. Jednak w miarę nabywania dojrzałości zacząłem dostrzegać, że liderzy odnoszą się do zmian równie niechętnie, co podwładni – chyba że sami je wykreowali!

Nastawienie do zmian zmienia się, gdy ktoś uczestniczy w ich planowaniu. Uczestnictwo wzmacnia poczucie własności. Ludzie dbają o to, co jest ich własnością.

NIE ROZUMIEJĄ JEJ. Ludzie nie przekonują się do wizji, której nie rozumieją. Nie ma szans. A sam fakt, że liderzy starają się ją przedstawić w sposób przejrzysty i porywający, nie oznacza jeszcze, że podwładni ją rozumieją. Do różnych osób trafiają różne sposoby komunikacji. A mądry lider potrafi komunikować się na wiele sposobów, wieloma językami i metodami.

NIE ZGADZAJĄ SIĘ Z NIĄ. Niektórzy ludzie reagują na wizję negatywnie, bo uważają, że jest nieosiągalna. Inni – tacy zdarzają

się rzadziej – bo uważają, że jest za skromna. Jeszcze inni zgłaszają sprzeciw, bo wizja jest inna niż na początku. Jednak najczęściej chodzi o samego lidera. Ludzie nie zgadzają się z wizją często dlatego, że mają problem z osobą, która ją przedstawia. Choćby nie wiem, jak znakomita była wizja, ludzie nie przekonają się do niej, dopóki nie uwierzą swojemu liderowi.

NIE ZNAJĄ WIZJI. Kiedy patrzymy na wyniki, to nie ma zupełnie znaczenia, czy ludzie nie znają wizji organizacji, czy też ta wizja po prostu nie istnieje. Efektem będzie i tak rozczarowanie i zwątpienie.

NIE CZUJĄ SIĘ POTRZEBNI DO JEJ REALIZACJI. Jeśli chodzi o przekonywanie ludzi do pomocy przy realizacji wizji, to istnieją trzy rodzaje podejścia. Pierwsze: „Zrobimy to, z wami czy bez was”. Drugie: „Obejdziemy się bez was”. I trzecie: „Bez was nie damy rady”. Nietrudno się domyślić, która wersja najbardziej inspiruje i motywuje ludzi, by dali z siebie wszystko.

Staroświecki autokratyczny lider zapewne świetnie radził sobie za pomocą pierwszego podejścia, ale teraz niewiele by zdziałał – szczególnie w kulturach, w których ludzie jednak cieszą się wolnością osobistą. Drugie podejście czasami się sprawdza, ale jeszcze daleko mu do skuteczności trzeciego. Ludzie rozumiejący, jak ważny jest ich wkład, są zmotywowani do wytrwałości i jak najlepszego wykonywania pracy, nawet jeśli napotykają przeszkody i problemy. Ludzie chcą czuć się potrzebni.

NIE SĄ NA NIĄ GOTOWI. To smutne, ale niektórzy nie są zupełnie gotowi – intelektualnie, emocjonalnie lub profesjonalnie – przyswoić sobie wizję i wziąć udział w jej realizacji. Jeśli chcą, a nie potrafią, to wystarczy ich przeszkolić. Ale jeśli nie potrafią i nie chcą, to zapewne na niewiele zda się twoja próba pomocy im.

2. IGNOROWANIE

– ROBIENIE SWOJEGO

Niektórzy ludzie nie sabotują wizji, ale również jej nie popierają. Udują, że nie istnieje, i dalej robią swoje. Oczywiście to wcale nie pomaga organizacji. Jeśli twój przełożony tak postępuje, to nie ignoruj wizji jedynie dlatego, że to cię frustruje. Koniec końców będzie wyglądało, jakbyś nie był częścią zespołu.

Kiedyś rozmawiałem z pewnym liderem, który przez wiele lat pracował na średnim szczeblu organizacyjnym. Opowiedział mi, jak jego przełożony kazał mu przedstawić innym pracownikom reguły ubioru służbowego. Rzecz była jednak w tym, że ten lider nie zgadzał się z narzuconą mu polityką. Wierzył jednak w szerzej rozumianą wizję organizacji i chciał być po stronie szefa, wypełnił więc jego polecenie. Okazało się to szczególnie trudne, ponieważ ludzie uznali nowe zasady za idiotyczne. Jednak lider średniego szczebla całkowicie poparł swojego szefa. A pracownicy nie dowiedzieli się nigdy, że ich lider zgadzał się jednak z nimi, a nie z wizją swojego przełożonego.

3. ODRZUCENIE

– OPUSZCZENIE ORGANIZACJI

Jeżeli wizja narusza twoje zasady albo jest sprzeczna z twoimi najgłębszymi wartościami, to najlepszym wyjściem wydaje się opuszczenie organizacji. Czasem po prostu lepiej odejść z honorem. W ten sposób lider średniego szczebla nie utrudnia realizacji wizji ani nie musi robić niczego, co jest wbrew niemu. Ale należy zwrócić uwagę na jeden szczegół. Zastanawiając się nad odejściem, upewnij się, że nie robisz tego wyłącznie ze względu na własne ego.

4. PRZYSTOSOWANIE

– ZNALEZIENIE SPOSOBU DOPASOWANIA SIĘ DO WIZJI

W końcu każdy dobry współpracownik znajdzie sposób, by dopasować się do wizji organizacji. David Branker opowiadał mi o Brezie, menedżerze średniego szczebla, który odpowiadał za zapewnienie serwisu sprzętu komputerowego i organizowanie danych w dziale szkoleniowym. Bret był sfrustrowany, ponieważ wydawało mu się, że jego praca nie wnosi wkładu w realizację misji firmy.

Zamiast się jednak dąsać i narzekać, postanowił o tym porozmawiać ze swoim liderem. Wspólnie przedyskutowali, w jaki sposób jego dział może generować jeszcze więcej dodatkowej wartości dla firmy, opracowując systemy wykorzystujące techniki przyspieszające nauczanie, zwiększające efektywność szkoleń i obniżające ich koszty. Przyjmując wizję, Bret nie tylko zwiększył swój wkład w realizację misji, wygenerował dodatkową wartość dla firmy i poprawił jakość szkoleń dla pracowników, ale także odnalazł w tym sposób na samorealizację.

5. REALIZACJA

– PRZYJMOWANIE WIZJI LIDERA I WDRAŻANIE JEJ W ŻYCIE

Wizję może nakreślić jeden człowiek, ale do jej realizacji potrzeba wysiłku wielu ludzi. Dopóki wizja twojego lidera nie koliduje z wizją organizacji, staraj się ją realizować. Podchodź do niej z perspektywy „my” zamiast „ja”. John W. Gardner powiedział kiedyś: „Perspektywy nigdy nie były wspanialsze, a problemy nie wyglądały na trudniejsze. Kogo nie poruszają te dwa stwierdzenia, jest zbyt zmęczony, by w nadchodzącym czasie być dla nas użytecznym”.

Kiedy liderzy wewnątrz organizacji nie wspierają jej wizji, nie są w stanie ani jej zrealizować, ani przekazać swoim podwładnym.

W efekcie ich zespoły nie przyczyniają się do szerszego sukcesu organizacji. Ale ty możesz temu zapobiec. Jeżeli znasz i rozumiesz wizję organizacji, to śmiało ją komunikuj. Bądź przekąźnikiem wizji dla swojego zespołu, by pomóc mu włączyć się w działania organizacji.

6. DODAWANIE WARTOŚCI

Najbardziej pozytywną reakcją na wizję lidera jest coś więcej niż jej akceptacja – jest nią wniesienie dodatkowej wartości. W tym momencie wizja staje się pełniejsza. Nabiera większej wartości dla lidera, dla ludzi, którzy z niej korzystają, oraz tych, którzy ją realizują.

Nie każdy ma szansę podnieść wartość wizji. Konieczne są pewne predyspozycje i faktyczny udział w realizacji wizji. Ale możesz to zrobić, nawet pracując dla szefa, który nie potrafi przewodzić.

Jeżeli twój szef nie komunikuje wizji, ty sam możesz się stać jej propagatorem w organizacji. Komunikuj wizję, by przyczynić się do stworzenia atmosfery produktywności i sukcesu z ludźmi w twoim bezpośrednim otoczeniu. Rób wszystko, by twoi współpracownicy koncentrowali się na tej pozytywnej wizji, zamiast poddawać się destruktywnym działaniom waszego szefa.

SŁABI SZEFEWIE

Rosyjski pisarz Lew Tołstoj rozpoczął swoją powieść *Anna Karenina* w taki sposób: „Szczęśliwe rodziny są wszystkie do siebie podobne; lecz każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób”. Podobnie można powiedzieć o liderach. Wszyscy dobrzy liderzy charakteryzują się podobnymi cechami, lecz słabi liderzy mają wiele różnych odmian. Oto kilka z nich:

LIDER NIEDOWARTOŚCIOWANY

Niepewni siebie liderzy uważają, że wszystko kręci się wokół nich, a w efekcie każde działanie, każda informacja i każda decyzja muszą najpierw przejść przez filtr ich egocentryzmu. Gdy ktoś z zespołu osiąga nadzwyczaj dobre wyniki, niedowartościowany lider czuje się przyćmiony i często próbuje zablokować rozwój podwładnego. Gdy ktoś z zespołu radzi sobie słabo, lider reaguje ze złością, co z kolei gorszy współpracowników i źle o nim świadczy.

Co zaś najważniejsze, niedowartościowany lider dąży zawsze do utrzymania status quo... lecz tylko dla własnej korzyści. Przypomina dyrektora przedsiębiorstwa, który wysłał do kierownika personalnego następującą notatkę: „Znaleźć w firmie dynamicznych, ofensywnych młodych liderów, którzy mogliby zająć moje miejsce. A następnie zwolnić ich!”.

Pisząc tę książkę, rozmawiałem ze znajomym, który pracował kiedyś dla lidera kierującego się naczelną zasadą „wytrącania wszystkich z równowagi”. Jeśli jego podwładny zaczynał czuć się zbyt pewnie, natychmiast miał zapewnioną „terapię wstrząsową”.

W każdej organizacji poczucie pewności i bezpieczeństwa płynie z góry na dół. Kiedy liderzy czują się niepewnie, to przenoszą własną niepewność na podwładnych. Skoro pracujesz dla osoby, której brakuje pewności, to nie tylko musisz bronić się przed przejmowaniem jej niepewności, ale również zadbać o „zatrzymanie domina” i zapewnienie swoim podwładnym poczucia bezpieczeństwa. W przeciwnym razie najbardziej ucierpią ludzie, o których masz się troszczyć.

LIDER BEZ WIZJI

Liderzy, którym brak wizji, sprawiają swoim podwładnym dwa podstawowe problemy. Po pierwsze, nie wskazują im drogi ani nie zapewniają motywacji, by kroczyli naprzód. Po drugie, ludziom pozbawionym wizji brakuje zazwyczaj także pasji. Nie mają w sobie

zapału – nie mają paliwa, które napędzałoby ich samych oraz ich współpracowników. A to nie pomaga stworzyć inspirującego, zachęcającego do pracy środowiska.

Przyjrzelśmy się już, w jaki sposób ludzie mogą reagować na wizję. Jeśli twojemu liderowi brak wizji, jak wspomniałem, być może ty musisz wziąć na siebie komunikowanie wizji organizacji członkom swojego zespołu i przypominać im, jaki jest wasz wkład w tę wizję. Możesz dzielić się swoją pasją, nawet jeśli twój szef tego nie robi.

LIDER NIEKOMPETENTNY

Niekompetentni liderzy są nieefektywni i tacy często pozostają. Stanowią problem nie tylko dla swoich podwładnych, ale dla całej organizacji. Są jak „wieko” nad częścią organizacji, której powinni przewodzić. „Prawo wieka” zawarte w mojej książce *Prawa przywództwa* (Studio Emka, Warszawa 2001) mówi, że „umiejętności przywódcze określają poziom skuteczności człowieka”. Jeżeli pracujecie dla niekompetentnego lidera, to cały zespół musi wykonać większy wysiłek, żeby nadrobić braki w umiejętnościach lidera. Z czasem może się okazać, że to zespół prowadzi swojego szefa, a nie odwrotnie.

LIDER EGOISTA

Egoistyczny lider prze do przodu, rozpychając się łokciami pomiędzy wszystkimi naokoło. Rozmawiałem kiedyś z pewnym dyrektorem, który na pewnym etapie swojej kariery pracował dla człowieka samolubnie zagarniającego dla siebie wszystkie przywileje związane z pozycją lidera. W efekcie mój rozmówca, który sam już zdążył zostać dyrektorem generalnym, dobrze rozumie, jak dzielić się przywilejami przywódcy z podległymi mu ludźmi. To dobra rada dla wszystkich, którzy w dowolnej instytucji piastują stanowiska przywódcze. Wszystkim, co masz, dziel się z podległymi ci ludźmi, a będą się jeszcze bardziej starali.

LIDER KAMELEON

Kiedys prezydent USA Lyndon B. Johnson opowiadał o młodym bezrobotnym nauczycielu, który w okresie Wielkiego Kryzysu pojechał szukać pracy na teksaskiej wsi. Gdy rada szkoły zapytała go, czy jego zdaniem ziemia jest okrągła czy płaska, niedoszłemu nauczycielowi, wyczuwającemu pułapkę, wyrwało się: „Potrafię nauczać obu wersji!”.

Tak reaguje przyparty do muru lider kameleon. Jego podwładni nigdy nie wiedzą, jakiej reakcji mają się spodziewać. W efekcie cenny czas i energia, które można by wykorzystać do pracy, marnują się na przewidywanie kolejnych posunięć lidera.

W takiej sytuacji najlepiej zrobisz, odcinając się zupełnie od wahnięć nastrojów i przemyśleń twojego szefa kameleona. Koncentruj się na swojej pracy i realizowaniu wizji organizacji, nawet być może wbrew szefowi, ponieważ i tak nie przewidzisz, co on zrobi.

LIDER POLITYCZNY

Polityczny lider przypomina nieco kameleona. Po nim też trudno się spodziewać jednoznacznej decyzji. Lecz o ile za problemami liderów kameleonów stoją emocje, o tyle liderów politycznych motywują awanse. Trudno pracować dla ludzi opierających swoje decyzje na politycznych ambicjach, a nie na misji lub dobru organizacji. Przypominają szeryfa, który zapytany o wypowiedź w pewnej sprawie odparł: „Otóż część moich przyjaciół jest za, a część przeciw. Ja natomiast jestem za przyjaciółmi”. Starajmy się nie wikłać w firmową politykę i możliwie najbardziej izolować od takich liderów.

LIDER NADZORUJĄCY

Czy zdarzyło ci się kiedyś pracować dla kogoś, kto lubi mieszać się do wszystkiego? Niewiele rzeczy bardziej frustruje kompetentnego człowieka. I niewiele rzeczy bardziej irytuje dobrego lidera.

Trudno zadbać o rozwój organizacji, kiedy twój przełożony nieustannie ci to utrudnia, próbując wszystko nadzorować.

Ludzi, którzy chcą kierować wszystkim i wszystkimi, motywuje jedna z dwóch rzeczy: dążenie do doskonałości – która jest nieosiągalna – albo przekonanie, że nikt nie potrafi wykonać pracy tak dobrze, jak oni – co zwyczajnie oznacza, że dla nich praca innych ludzi nie jest tak wartościowa, jak ich własna. Ani jedno, ani drugie nie sprzyja pozytywnej atmosferze w podległym zespole.

Pierwszą rzeczą, którą możesz zrobić, jeśli pracujesz dla tego typu szefa, jest wzięcie spraw w swoje ręce, czyli porozmawianie z osobą znajdującą się szczebel wyżej. Możesz też zadbać o stałe komunikowanie swoich osiągnięć, chociaż to oczywiście wymaga nieco czasu. Lecz dopóki szef będzie miał wrażenie, że wie, co się u ciebie dzieje, być może mniej będzie chciał cię nadzorować. A jeśli zaczniesz mu dostarczać coraz więcej informacji, może cię nawet poprosić o przekazywanie *mniejszej* liczby komunikatów, bo przestanie chciał cię kontrolować.

CO MOŻE CIĘ OGRANICZAĆ

Jedną z największych trudności związanych z pracą dla słabego przywódcy jest to, że często nie bardzo wiesz, na czym stoisz. A to powoduje napięcie i zamieszanie. Jeżeli twojemu szefowi nie odpowiada to, co robisz, może chciał cię zwolnić, zdegradować albo przenieść do innego działu. A to powoduje skok ciśnienia jak nic innego! Poza tym mogą temu towarzyszyć jeszcze dodatkowe czynniki:

1. BRAK DECYZYJNOŚCI

Ile władzy i odpowiedzialności twój szef przekazuje tobie i na ile jasno jest to określone? Być może masz umocowanie do

podejmowania pewnych decyzji. Ale brak ci większej decyzyjności. Ta władza, którą masz w rękach, w rzeczywistości nie jest twoja. A jeśli przekroczysz swoje uprawnienia, możesz się znaleźć w nieciekawym położeniu. Nie każdy ma przywilej przebywania w otoczeniu sprzyjającym sukcesowi – i akceptującym niepowodzenia. To, na ile klarownie zostały wytyczone granice twoich uprawnień i odpowiedzialności, niewątpliwie przekłada się na twój stan umysłu. Im te granice są mniej wyraźne, tym większy potencjalnie może być stres.

2. TŁUMIENIE INICJATYWY

Jeżeli z natury jesteś dobrym liderem, to prawdopodobnie twoja wyobraźnia nie ma granic – zamiast ograniczeń, widzisz możliwości. Jesteś inicjatorem. Jak by nie patrzeć, najważniejszą cechą liderów jest umiejętność sprawiania, by sprawy szły naprzód. Kiedy masz dobrego przełożonego, ta cecha często prowadzi do stopniowego przekazywania tobie większej odpowiedzialności. Niestety w przypadku słabego lidera prowadzi często do konfliktów.

Musisz zrozumieć, że im większe masz naturalne pragnienie sprawczości, inicjowania, tym większa szansa na tarcie i konflikt ze słabym liderem. Dopóki będziesz przesuwac granice bez wyczucia i odrobiny sprytu, dopóty możesz drażnić innych, zwłaszcza jeśli twoja inicjatywa będzie wpędzała szefa w poczucie zagrożenia.

3. ŚRODOWISKO, KTÓRE NIE CZUJE WARTOŚCI PRZYWÓDZTWA

Każda organizacja ma własne, unikalne środowisko. Jeżeli masz doświadczenie wojskowe, to nie oczekuj, że w środowisku korporacyjnym będą obowiązywały takie zasady jak w armii. Jeżeli po latach pracy w korporacji przejdziesz do małej rodzinnej firmy, to możesz mieć problemy z przystosowaniem się. Właściciel małej

prywatnej firmy może się nie sprawdzić w środowisku wojskowym bez wprowadzenia pewnym zmian w swoim stylu przywództwa. Tak podpowiada zdrowy rozsądek.

Jak bardzo istotnym czynnikiem w twojej organizacji jest jej środowisko, kultura? Czy pracuje ci się trudniej nie tylko dlatego, że „walczysz” z szefem, ale też nie do końca zgadzasz się z kulturą całej organizacji?

Musisz się dobrze nad tym zastanowić, ponieważ jeśli twój szef nie potrafi albo nie chce być liderem, a reprezentuje kulturę całej organizacji, to te trudności nie miną – dopóki zmiana nie przyjdzie z samej góry.

4. BRAK JASNO OKREŚLONYCH ZADAŃ

Czy zwróciłeś kiedyś uwagę, jak bardzo spięci jesteśmy w pierwszych dniach w nowej pracy? Dość mocno, prawda? Im mniej znanych nam elementów w pracy, tym większe napięcie. Dlaczego? Ponieważ nie do końca wiadomo, czego się od nas oczekuje.

Podobnie możesz się czuć, pracując dla złego szefa. Możesz nawet zupełnie nie wiedzieć, czego się od ciebie oczekuje. Jeżeli pracujesz, nie mając jasno określonych zadań ani oczekiwań, to trudno spodziewać się poczucia stabilności. A to kolejna przyczyna towarzyszącego co dzień napięcia i stresu w pracy.

5. BRAK UZNANIA

Kiedy pracujesz gdzieś w ramach dużej organizacji, mając słabego przełożonego, to nie licz zbyt często na publiczne wyróżnienie i uznanie. Tak to po prostu jest. Im bardziej będziesz pragnąć pochwał i wyróżnienia, tym bardziej będzie narastała twoja frustracja. Musisz zwyczajnie zdecydować, czy ta praca przynosi ci na tyle dużo satysfakcji, by warto było ją kontynuować w tym miejscu.

To, że twój przełożony nie jest dobrym liderem, nie przekreśla twoich szans na sukces. Lecz, będąc szczerym, uprzedzam, że będzie to po prostu trudniejsze. Co zatem możesz zrobić? Zawsze możesz odejść. Ale co, jeśli lubisz tę organizację, dla której pracujesz? Co, jeśli wierzysz w jej wizję i chcesz się włączyć w jej realizację? Co, jeśli dobrze ci się pracuje z resztą zespołu i chcesz tym ludziom dalej pomagać? To powoduje, że decyzja o odejściu staje się trudniejsza. A jeśli *rzeczywiście* odejdziesz i znajdziesz się w podobnej sytuacji w nowej organizacji? Co, jeśli zrezygnujesz z pracy, żeby nie mieć już tak złego szefa, i trafisz na innego, równie złego?

Dobra wiadomość jest taka, że nie musisz być wcale zakładnikiem swojej sytuacji zawodowej. Możesz za to nauczyć się, jak wyciągnąć z niej jak najwięcej dla siebie. I zacząć realizować to, co dla ciebie jest sukcesem. Nie musisz wcale być prezesem całej firmy czy dyrektorem departamentu, by skutecznie przewodzić. Możesz wywierać swoim przywództwem pozytywny wpływ tam, gdzie aktualnie jesteś, nawet podlegając bezpośrednio pod kogoś, kogo nazwalibyśmy złym szefem. Jak? Zaczynając od siebie. Znajdując sposób na ułożenie współpracy z szefem. Budując swój wpływ na otoczenie tam, gdzie jesteś. Unikając najbardziej powszechnych pułapek związanych z pracą dla słabego lidera oraz rozwijając się i podnosząc swoją wartość dzień po dniu.

Przyznaję: powyższe kroki nie poprawią twojej sytuacji z dnia na dzień. Wciąż będziesz się mierzyć się z nowymi wyzwaniem. Jednak niewiele rzeczy potrafi zirytować człowieka bardziej niż praca dla nieskutecznego lidera. Jednak nie masz na niego wpływu. Nie masz wpływu na nikogo poza sobą samym. Dlatego zacznij od siebie.