

# Shaun Belding

## Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa

*Průvodce firemní zákopovou válkou*



Management Press, Praha 2009

© Shaun Belding: *Winning With the Boss From Hell.*  
*A Guide to Life in the Trenches*  
Published 2004 by ECW Press, Toronto, Canada

Copyright © Shaun Belding, 2004  
Translation © Alena Hanusová, 2009  
Cover design © Petr Foltera, 2009  
All rights reserved

**ISBN 978-80-7261-194-2**



## Obsah

---

<i>Úvod: Táhni k čertu, táhni rovnou k čertu...</i>	9
<b>Část první</b> ČIŇ ČERTU DOBŘE...	15
1 Elementární psychika: Jak číst šéfovy myšlenky	17
2 Běžné, ale velmi špatné strategie	33
3 Najděte si útočiště	41
4 Kryjte si záda	51
<b>Část druhá</b> BOUŘE VE SKLENICI VODY	57
5 Vaše PRVNÍ obranná linie	59
6 Pod radarem létat	65
7 Raději ignorovat	74
8 Vycepovat	80
9 Na svém si stát	89
10 I na rovinu, nelze-li to jinak	94
11 Kdo útekem se spasí...	98
<b>Část třetí</b> PEKLO NA KOLEČKÁCH	109
12 Pot'ouchlé šéfovy triky – a jak na ně vyzrát	111
<i>Závěr: ...peklem se ti odmění</i>	141



## **2** Běžné, ale velmi špatné strategie

Je to, jako byste chtěli cihlovou zeď ztrestat úderem pěstí. Morální zadostiučinění zaplatíte vlastní bolestí.

**N**a skutečnosti, že váš šéf je nesnesitelný, je podle mého nejhorší to, že máte po ruce jen minimum prostředků, jak s ním vyjít. Můžete se obrátit pro radu na své přátele a spolupracovníky, ale jejich odborná způsobilost pro řešení podobných konfliktů bude sotva větší než ta vaše. Pomoci vám může i personální oddělení, pokud ve vaší firmě existuje, ale to má jen omezené zdroje pro to, aby vám poskytli potřebné poradenské služby. Často vám tak zbývá jen dvojí: buď to spolknete, nebo dáte výpověď.

Kdepak, když jde o to, vyžrát nad nesnesitelným šéfem, je každá rada drahá a musíme si pomoci sami. Spoléháme se na vnuknutí a na situace reagujeme tak, jak v danou chvíli nejlépe umíme. Bohužel je mnoho našich strategií nejen neúčinných, ale někdy i bolestně kontraproduktivních. Domnívám se, že oficiální termín pro podobné počiny je „okolnosti omezující kariérní postup“, neoficiálně „cesta k vyhazovu“.

Cestou k vyhazovu se vydáváme, pokud nejprve mluvíme či jednáme a přemýšlíme až potom. Náš šéf řekne nebo udělá něco hloupého a my zareagujeme tak, že řekneme nebo uděláme něco ještě hloupějšího. Přímo před ním přiléváme oleje do ohně.



Nepokrytě zpochybňujeme jeho úsudek nebo motivy. Pohrdáme pravidly a ignorujeme pokyny. Zapomínáme, že i když náš šéf nemá vždy pravdu, šéfem je vždycky.

Před mnoha lety jsem měl možnost sledovat, jak si jedna marketingová ředitelka nákupního centra vykračuje po cestě k vyhazovu. Dělal tam poměrně krátce, právě končila její roční pracovní smlouva. Svého šéfa – generálního ředitele nákupního centra – považovala za naprostého neumětele. Za tu krátkou dobu, co v tomto centru pracovala, šla od jednoho úspěchu k druhému díky svým marketingovým akcím a reklamě. Všichni nájemci ji zbožňovali a totéž, jak se zdálo, platilo i o celém vedení. Vypadalo to, že jí vychází, nač sáhne.

Jenže úspěch a pochvaly, jež na ni přšely od nadřízených i spolupracovníků, jí stouply do hlavy a ona začala generálnímu řediteli otevřeně projevovat svou přezíravost. Občas vynechala nějakou důležitou schůzi managementu, generálnímu řediteli posílala e-maily, kde výslovně zpochybňovala jeho rozhodnutí, a kopie rozesílala na vědomí všem členům vedení.

Že není všechno v pořádku jí došlo, když přestala být zvána na porady nejvyššího vedení a když jí jeden z náměstků bez jediného slova škrtl ze svého mailového seznamu, na nějž rozesílal vtípy. Bomba vybuchla čtrnáct dní před jejím prvním výročím ve firmě. Do její kanceláře vpochoval generální ředitel, v rukou prázdnou krabici, tu před ni postavil na psací stůl a prostě jí sdělil: „Jste propuštěná. Vykliďte si své věci. Jestli si o tom chcete promluvit, budu u sebe v kanceláři.“

Po pár minutách, když se trochu vzpamatovala, šla za ním do kanceláře a tam spolu s ním seděl onen náměstek, který jí posílával mailové legrácky. „Řekli mi, že nekopu za tým,“ líčila mi to později. „Měli kompletní seznam všech těch pitomostí, které jsem za posledních pár měsíců řekla nebo udělala. Stála jsem tam jako solný sloup, protože mi došlo, jak jsem si ten vyhazov sama zařídila.“

Uběhla léta a ona se teď dokáže všemu zasmát. Dokonce se jí podařilo smířit se se svým bývalým šéfem. Oba dělají zase



spolu, v jiném nákupním centru, a tentokrát jsou jejich pracovní vztahy mnohem zdravější.

Cest k vyhazovu, jimž je radno se vyhnout, je celkem pět.

## Cesta k vyhazovu č. 1: Zostuzení na veřejnosti

O svých šéfech, které bychom nejraději poslali k čertu, si v soukromí můžeme myslet, co chceme, ale před lidmi si musíme nasadit masku hráče pokeru. Jestliže s tím, co váš šéf udělal nebo řekl, opravdu vehementně nesouhlasíte, promluvte si s ním v soukromí. Nikdy to nevytahujte na veřejnosti nebo se vám to vrátí jako bumerang.

Pamatuji, jak mi jednou po skončení semináře jeden manažer vykládal, že on je všemi deseti pro týmovou práci. Jeden z jeho podřízených, který stál na doslech, bryskně vypálil: „Jo, ale když se dílo podaří, smetanu slížeš sám.“ Tohle bylo mezi nimi evidentně už dřív jablkem sváru. Manažer se cítil hrozně trapně, že to zaznělo takhle na veřejnosti a přede mnou. Pohled, jenž šéf svému podřízenému uštědřil, byl děsivý. „Cesta k vyhazovu,“ táhlo mi hlavou, zatímco jsem se na ně usmíval.

Také se nesluší svého šéfa opravovat před jinými lidmi, pokud to není bezpodmínečně nutné. Jako příklad uvedu část rozhovoru mezi prezidentem jisté finanční společnosti, jeho sekretářkou a mnou. Prezident se mi snažil poskytnout základní informace o svém podniku a o jistých problémech, jež musí řešit. Sekretářka si ovšem dávala záležet na tom, aby každý fakt, o němž se zmínil, zpochybnila.

*Prezident:* Naše firma má zhruba pět set zaměstnanců.

*Sekretářka:* Čtyři sta osmdesát pět.

*Prezident:* V tomhle oboru podnikáme už od roku 1972.

*Sekretářka:* Přesněji, již od roku 1970.



*Prezident:* Podnik se za posledních pár let hodně rozrostl, ale celkem vzato tu panuje celkem dobrá atmosféra.

*Sekretářka:* No to zrovna ne. Je to fabrika na stres.

*Prezident:* V letošním roce jsme zavedli hodně nových produktů.

*Sekretářka:* Devět. Míň než loni.

A takhle to pokračovalo asi půl hodiny, dokud prezident nevstal a neřekl: „Shaune, můžeme si to dopovídat později? Co takhle ve čtvrtek při obědě? Rose, přijďte pak za mnou do kanceláře.“ Už jsem ji nikdy nespáčil.

Proč mi ty její opravy šly na nervy? Protože byly pro daný rozhovor nepodstatné. Máte-li nutkání opravovat svého šéfa na veřejnosti, není na závalu, když se nejdřív sami sebe zeptáte: „Je to opravdu důležité?“ a „Nebude to šéfovi nepříjemné?“



## Cesta k vyhazovu číslo 2: Konfrontace

Je veliký rozdíl mezi tím, když se někomu postavíme – o tom si v této knize ještě povíme – a mezi konfrontačním, konfliktním postojem. Postavit se někomu je projev asertivity. Jednat konfrontačně je projev agresivity. Svému šéfovi se můžete postavit například tak, že po poradě zajdete k němu do kanceláře a řeknete: „Šéfe, víte, vůbec se mi nelíbilo, že jste na poradě takhle mluvil přede všemi zrovna o mně.“ Zareagovat hned na poradě a ohradit se: „Šéfe, proč jste si zasedl zrovna na mě?“ by bylo konfrontační.

Chovat se konfrontačně ke svému nadřízenému, zvláště když je to pes, ho mobilizuje k obraně. Je tlačén do pozice buď já, nebo on, a to je jen málokdy dobrá strategie. Vyříkat si všechno „zatepla“ vám v krátkodobé perspektivě uleví, ale dlouhodobě je to takřka záruka na prohru.



## Cesta k vyhazovu č. 3: Výhrůžky

Kdykoli svého šéfa uvedete do situace, kdy se cítí v defenzivě, je to ŠPATNĚ. Čemukoli, co řeknete nebo uděláte a co by mohl vnímat jako přímou či nepřímou hrozbu, je nutno se vyhnout. Přímé výhrůžky, například: „Jestli to tady takhle půjde dál, dám výpověď“, předhůžky, že si budete stěžovat výš anebo že proti němu zmobilizujete ostatní – to vše může situaci jenom vyostřit. Při podobném postupu mu jasně dáváte najevo, že jde o to, kdo z koho, a on vám o to víc bude házet klacky pod nohy. Vaše jednání bude vnímat jako útok a cítit potřebu se proti němu bránit. Co hůř, může sám přejít do ofenzivy.

Nepřímé hrozby budou mít tentýž účinek. Není to otevřené vyhlášení války, ale váš šéf se stejně bude cítit ohrožen. Začne si všímat, že své maily zároveň rozesíláte v kopii dál, jasná známka, že si kryjete záda. Zaznamená, že kdykoli vás navštíví oblastní manažer, trávíte s ním spoustu času. Začnete si ostentativně dokumentovat věci, které jste předtím nechával plavat. To už se vašemu šéfovi rozcinkal v hlavě poplašný zvoneček a to, co dřív moc neklapalo, se zaseklo dočista.

Tak jako my všichni má i váš šéf pud sebezáchovy. Pocit ohrožení v něm nastartuje mechanismus „útoč nebo uteč“. Vzhledem k jeho mocenskému postavení a větším zkušenostem a bezpochyby také lepším konexím ve firmě pro vás tahle situace nemůže dopadnout dobře. Je to, jako byste chtěli cihlovou zeď ztrestat úderem pěstí. Morální zadostiučinění zaplatíte větší bolestí. Vyhrůžovat šéfovi je jasná cesta k vyhazovu.





## Cesta k vyhazovu č. 4: Psychoanalýza

Je spousta lidí, kteří rádi každého, s kým se seznámí, nějak kategorizují. S chutí si lidi zaškatulkují třeba na základě prvního dojmu. Takoví lidé se často nechávají slyšet: „Nojo, tyhle typy já znám,“ nebo „S podobným typem už jsem pracoval.“ Jako by nás to trochu uklidňovalo, když věříme, že svět kolem sebe máme přečtený, a při setkání s jinými lidmi máme pocit, že máme situaci pod kontrolou.

Někdy jsou tyto škatulky vytvořené na základě pohodlných stereotypů, jež nám propůjčují pocit nadřazenosti nad lidmi kolem nás. „Zas jeden, co trpí napoleonským komplexem,“ slyším často od zaměstnanců hovořících o náročném šéfovi s podprůměrným vzrůstem. „Myslí si, že se před ním každý cítí takhle malinký,“ budou zas vykládat o nadřizeném, který je vazba. „Má zkratka hokynářskou mentalitu,“ zazní na adresu člověka se vzděláním v oboru financí. „Nojo, zas jedna ženská v kalhotách,“ bude cejch asertivní ředitelky.

Škatulkování, uchylování se k stereotypům. To je defenzivní strategie, jež nám často poslouží, máme-li co do činění s šéfem, s jehož názory nesouhlasíme. Problém s podobným postojem je, že ve chvíli, kdy sami sebe přesvědčíme, že někdo je takový či onaký typ, zpravidla naše mysl přestane vnímat jeho jakékoli jiné osobnostní atributy. To je v nejlepším případě mizerná strategie a cestu k vyhazovu si „dláždíte“, když se rozhodnete své názory ventilovat před šéfem.

„Co si vlastně myslíte? To, že nejsem černoch, přece neznamená, že svou práci nedělám jaksepatří,“ prohlásil přede mnou kdysi jeden člověk na adresu svého afroamerického nadřízeného, o němž předpokládal, že je háklivý na rasové záležitosti. Jenomže tomu byla rasa ukradená a to, že jeho podřízený si o něm myslel opak, ho naopak pořádně vytočilo. Jednou jsem zase na schůzi vrcholového vedení firmy zaslechl jednoho z ředitelů, jak jejímu prezidentovi říká: „Já vím, že podle vás tohle není práce pro ženskou, přesto bych ale doporučil Sylvii.“



Ten se celý naježil při narážce, že by snad otázka pohlaví mohla jakkoli ovlivnit jeho rozhodování. Také si vzpomínám na jistou operátorku v call centru, která své nadřízené vmetla: „To se od vás dalo čekat. Jste kazisvět. Přesně tohle dělá kazisvět.“ Ona nadřízená si sice nebyla zcela jistá, co tím operátorka myslela, ale celkem jí došlo, že to nebyla poklona.

Nikdo není rád, když ho jiní strčí do nějaké škatulky, podouvají mu myšlenky, podrobují psychoanalýze – a tím méně vlastní podřízení. Je to projevem neúcty a vytváří nepřijemné pracovní vztahy.

## Cesta k vyhazovu č. 5: Hra na schovávanou

Existuje fascinující strategie, již někteří lidé užívají, aby se vyhnuli konfrontaci se svými šefy anebo jistým pracovním úkonům. Schovávají se. Snaží se vyhnout nebo obejít problémy. Představme si třeba prodejce, který nesplnil svůj měsíční plán. Ví, že se ho nadřízený zeptá proč. Do konfrontace se mu nechce, a tak začne s úhybnými manévry. Když přijde do kanceláře, předstírá obrovské rozrušení kvůli soukromým problémům. Onemocněla mu sestra, matka, dcera nebo kdo ví, kdo ještě. Blízkému příteli se právě přihodilo cosi příšerného. Šéfovi se ho zželi, a tak se rozhodne pohovor o pracovních výsledcích odložit. Povedlo se. Sledoval jsem kdysi jistou oblastní ředitelku, jak skoro půl roku odkládala vyhazov jedné prodejní manažerky, jejíž osobní život se zdál být setrvale v krizi, a ona jí nechtěla nakládat další břímě.

Je mnoho způsobů, jak se schovávat před lidmi nebo situacemi, jež se nám nezamlouvají. Můžete se hodit marod. Ve vhodnou chvíli jste ausgerechnet na obědě. Můžete se taky tak zahloubat do nějaké jiné práce, že se lidé kolem neodvážejí vás rušit. Schovávaná může být efektivní úhybnou technikou, ale po



nějaké době vás lidé prokouknou. Jakmile šéfovi dojde, jak se věci mají, máte na cestu k vyhazovu jízdenku i s místenkou.

Na cestách k vyhazovu je pozoruhodné, že první krok po nich uděláme vždy sami, a tudíž se jim všem lze vyhnout. Stačí nejdřív myslet a potom jednat nebo mluvit. Pomyslete na možné důsledky čehokoli, co činíte, a položte si otázku, zda vám to stojí za to. Čím vzácněji na některou takovou cestu nakročíte, tím méně problémů budete mít se svým nesnesitelným šéfem, kterého byste nejraději poslali k čertu.



## **3** Najděte si útočiště

Být hrdý na svou práci je něco, co vám nikdo nemůže vzít – ani váš nesnesitelný šéf.

Ještě než se podrobněji pustíme do konkrétních počinů, jež vám pomohou vydržet nad nesnesitelným šéfem, podívejme se, jak můžete minimalizovat neblahý vliv, jaký má váš nadřízený na váš pracovní den, prostřednictvím věcí, jež máte sami pod kontrolou. Když je šéf pes anebo nekňuba, nic s tím nenaděláte, ale díky pár šikovným grifům můžete omezit některé projevy jeho chování zaměřené právě vůči vám.

### **Tlačítka**

---

Tato tlačítka máme v sobě všichni. A váš šéf může mít pár takových, co spouštějí nepříjemné chování. Jsou ovšem taky tlačítka, jež můžete zmáčknout a vyvolat pozitivní chování, a ta dokážou pro zlepšení pracovních vztahů s nadřízeným dělat hotové zázraky.

**SHAUN BELDING**  
**Jak ve zdraví přežít**  
**nesnesitelného šéfa**  
***Průvodce firemní zákopovou válkou***

Z anglického originálu *Winning With the Boss From Hell. A Guide to Life in the Trenches*, vydaného v roce 2004 nakladatelstvím ECW Press, Toronto, Kanada, přeložila Alena Hanusová

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 384. publikaci  
Obálku navrhl Petr Foltera  
Vydání 1.  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
ISBN 978-80-7261-194-2  
Doporučená cena 248 Kč

**www.mgmtpress.cz**