

Szef, czyli „dupek” - sondaż o najbardziej irytujących cechach szefów

Streszczenie:

Powszechne już dzisiaj systemy ocen pracowniczych mają na celu cykliczną ewaluację i recenzję jakości pracy, postaw i zaangażowania pracowników jako podwładnych. Przełożeni zwykle pełnią w nich rolę oceniającego, sami pozostając poza zasięgiem ocen. Praktyka menedżerska pokazuje, że nawet w systemach ocen bazujących na modelu 360 stopni, szefowie pozostają „nietykalni”, a jeśli uzyskują jakikolwiek feedback od pracowników, to w warunkach braku anonimowości jest on nieprawdziwy. W efekcie, systemy i rutyny procesów oceniających we współczesnych firmach nie dopuszczają do próby oceny postaw i zachowań szefów. Tymczasem, doniesienia o patologicznych szefach są codziennością. Pracownicy nieformalnie komentują i kontestują zachowania szefa, często rozmawiają o tym we własnym gronie. Szef to obiekt systematycznej oceny i nie zawsze cenzuralnych określeń. Niestety przełożenie zazwyczaj nie są gotowi na żadną recenzję swojej postawy ze strony podwładnych. Bardzo rzadko przełożony potrafi przyjąć krytykę od pracownika, częściej jest skory do udzielania krytyki. A szkoda, bo któż widzi przywództwo wyraźniej niż podwładni?

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań sondażowych na temat najbardziej irytujących i niepożądanych zachowań szefów, przeprowadzonych w grupie ponad 600 aktywnych zawodowo Polaków.

Z dużym prawdopodobieństwem należy przyjąć, że to prekursorskie badanie niepożądanych postaw szefów, wszak zwykle publikacje z zakresu HR koncentrują się na opisie wzorcowych zachowań szefa. Stanowczo rzadziej (a z pewnością zbyt rzadko) literatura fachowa i poradnikowa z tego zakresu podkreśla negatywne cechy liderów. To dlatego, prezentowany artykuł nie odnosi się do źródeł literaturowych, nie zawiera studiów teoretycznych, a skupia się na zraportowaniu rezultatów autorskiego sondażu diagnostycznego.

Słowa kluczowe:

Patologiczny szef, irytujące postawy szefa, niepożądane zachowania szefa

WPROWADZENIE

Po świecie chodzi wielu dupków, a niektórzy z nich zostają szefami

J. Welch, zwany Iron Jackiem, CEO General Electric w latach 1980-2000

Powiadają, że ludzie nie odchodzą z pracy, ludzie odchodzą od złych szefów. Serio! My jako pracownicy jesteśmy w stanie wiele wybaczyć swojej firmie. Brak podwyżek, brak premii, a nawet wynagrodzenie zapłacone z opóźnieniem. I choć nie wszyscy akceptują tego typu zdarzenia, to zwykle je wybaczymy i jeżeli nie powtarzają się zbyt często, nie stanowią przesłanki do podjęcia decyzji o odejściu z firmy. Stanowczo znacznie trudniej przychodzi nam tolerowanie kiepskiego stylu zarządzania. Bardzo trudno nam funkcjonować w atmosferze tworzonej przez niekompetentnego przełożonego, który ma problemy z kształtowaniem zdrowych relacji interpersonalnych. W takiej sytuacji wierzymy, że „szefa nie zmienisz, ale możesz zmienić szefa”.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wielce zaskakujących wyników badań sondażowych na temat najbardziej irytujących zachowań szefów, przeprowadzonych w grupie ponad 600 aktywnych zawodowo Polaków.

Z dużym prawdopodobieństwem należy przyjąć, że to prekursorskie badanie niepożądanych postaw szefów, wszak zwykle publikacje z zakresu HR koncentrują się na opisie wzorcowych zachowań szefa. Stanowczo rzadziej (a z pewnością zbyt rzadko) literatura fachowa i poradnikowa z tego zakresu podkreśla negatywne cechy liderów. To dlatego, prezentowany artykuł nie odnosi się do źródeł literaturowych, nie zawiera studiów teoretycznych, a skupia się na zraportowaniu rezultatów autorskiego sondażu diagnostycznego. Raport obejmuje nie tylko dane ilościowe, ale także bardzo bogaty materiał jakościowy, tj. ponad zestaw cytatów z wolnych, swobodnych opinii i wypowiedzi respondentów. Duża część z nich to krótkie określenia przymiotnikowe, inne to rozwinięte opisy, a nawet całe historie o patologicznych szefach.

Autorka przedstawia kolejne wątki swoich badań, używając wypowiedzi w pierwszej osobie, czyniąc to świadomie i intencjonalnie. Zabieg ten jest w tym przypadku uzasadniony – wynika z faktu, że autorka bierze odpowiedzialność za wszystkie opisywane w raporcie badawczym doniesienia, a jednocześnie formułuje autorskie przestrogi dla przełożonych.

MOJE INSPIRACJE DO BADANIA ZACHOWAŃ SZEFÓW

Było kilka motywów, które zdecydowały o tym, że zapytałam ludzi o to co ich najbardziej irytuje w ich szefach. Pierwsza inspiracja, która chodziła mi po głowie od bardzo dawna to zabawna wypowiedź jednego z najlepiej rozpoznawalnych szefów na świecie, niejakiego Jacka Welcha, zwanego „Iron Jackiem” – CEO najpotężniejszego niegdyś koncernu na świecie General Electric. Welch powiedział kiedyś: „Po świecie chodzi wielu dupków, a niektórzy z nich zostają szefami.”

Przekonałam się wielokrotnie, że Iron Jack miał rację, bo... jakże często słyszę słowa krytyki pod adresem różnych przełożonych. Moi rozmówcy (najczęściej to moi studenci, ale także menedżerowie i pracownicy z firm, z którymi współpracuję) donoszą o niekompetencji szefa, braku jego kwalifikacji, niepożądanych zachowaniach, brakach kultury osobistej i zawodowej, ale też wytykają szefom zaburzenia osobowości i nie rzadko nazywają ich socjopatami, psychopatami czy mobberami. Liczba i rodzaj epitetów, jakimi pracownicy obdarzają swoich szefów nie pozwalają na przytoczenie ich wszystkich enumeratywnie. Ale proszę mi wierzyć, szef to obiekt systematycznej oceny i nie zawsze cenzuralnych określeń i komentarzy. Tymczasem szefowie nie są gotowi na żadną recenzję swojej postawy ze strony podwładnych. Bardzo rzadko przełożony potrafi przyjąć krytykę od pracownika, częściej jest skory do udzielania krytyki. A szkoda, bo któż widzi przywództwo wyraźniej niż podwładni? To właśnie moja druga inspiracja do podjęcia tego tematu. Chciałam zaprosić ludzi do wyrażenia anonimowej opinii na temat szefów bez narażania respondowanych na jakiegokolwiek ryzyko odwetu.

I w końcu trzecia inspiracja do badania najbardziej irytujących zachowań szefów wynikała z faktu, że dostępne na rynku wydawniczym podręczniki z obszaru HR czy poradniki spod hasła „jak być dobrym szefem” zwykle przedstawiają obraz normatywny, opisują cechy modelowego szefa, lidera, przywódcy. Większość znanych mi pozycji literaturowych wskazuje co robić, by być dobrym szefem. Znacznie rzadziej znajdziemy wskazania czego nie robić, by nie być szefem „dupkiem” – cytując Welcha. Tylko nieliczne publikacje, a jeszcze rzadziej badania dotyczą bezpośrednio cech antyprzywódczych. Spośród tych, które wskazują na znaczenie cech dyskwalifikujących menedżerów jako słabych kierowników warto przywołać prace: Daniela Golemana, Johna Adaira, Davida Whettena oraz oczywiście klasyków typologii kompetencji kierowniczych Daniela Katza i Roberta I. Kahna¹.

Według Daniela Golemana² dobry szef to: znakomity słuchacz, zachęcający, komunikatywny, odważny, z poczuciem humoru, współodczuwający, zdecydowany, odpowiedzialny, skromny, dzielący się władzą. Podobną perspektywę proponuje David Whetten i Kim Cameron³, którzy na podstawie przeprowadzonych badań na ponad 400 menedżerach, wyróżniają dwie najistotniejsze kategorie charakterystyki menedżerów, tj. cechy personalne oraz zdolności interpersonalne. To właśnie tej drugiej kategorii przypisuje rolę dyskwalifikującą i twierdzi, że najgorszy scenariusz to braki umiejętności: motywowania innych, komunikowania się, posługiwania się wpływem społecznym i przekazywania

1 R. Kahn, D. Katz, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley, 1966.

2 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina*, 2023.

3 D. Whetten, K. Cameron, *Developing management skills*, Prentice Hall, 2011.

swojego autorytetu innym oraz kierowania konfliktem. Z kolei model Johna Adaira⁴ - tzw. rys przywództwa efektywnego lidera - usiłuje pogodzić perspektywę cech osobowościowych z postawami i zachowaniami liderów i w ich ramach wymienia: entuzjazm, integralność, wytrzymałość, uczciwość, ciepło, życzliwość i pewność siebie. Adair wyróżnia ponadto trzy najważniejsze obszary, w ramach których każdy przywódca powinien podejmować działania: związane z zadaniem, z potrzebami grupy oraz z potrzebami jednostek. Zaniedbanie którejkolwiek z nich odbija się negatywnie na pozostałych, a kluczem do sukcesu i efektywności jest utrzymanie między nimi zdrowej równowagi.

Cytowane publikacje stały się dla mnie ostateczną inspiracją, motywująca do próby zbadania czy dotychczasowy stan wiedzy na temat cech antyprzywódczych jest wyczerpujący i aktualny. Pomyslałam, że to wcale nie jest trudne zadanie. Wystarczy zapytać samych pracowników.

Podjęłam się tego wyzwania i może trochę nazbyt spontanicznie przeprowadziłam sondaż opinii pt. „Oceń swego szefa. Co nas najbardziej irytuje / denerwuje w zachowaniach naszych szefów?”. Nazywam to badanie spontanicznym i zalecam daleko posuniętą ostrożność w uogólnianiu doniesień przy interpretacji wyników. Zdaję sobie sprawę, że ten sondaż nie spełnia kryterium naukowości. Nie zadbałam o reprezentatywność statystyczną, nie dokonałam losowania próby badawczej. Ot po prostu publicznie zaprosiłam na jednym z portali społecznościowych do wypełnienia krótkiej ankiety opiniującej szefów. A potem już efektem kuli śnieżnej, przez kolejne udostępnienia mojego posta, ankieta poszła w świat.

Wiem, że jakaś (chyba spora) część ankietowanych pochodzi z mojego regionu (Pomorze Zachodnie), ale są w tych badaniach też głosy osób z całej Polski, nawet z najbardziej odległych zakątków. Odzywali się do mnie bowiem internauci z Warszawy, Sopotu, Rzeszowa czy Dolnego Śląska. Mogę więc zaryzykować i powiedzieć, że to były badania ogólnopolskie. Oto jak zmotywowałam internautów do podzielenia się ich spostrzeżeniami (patrz: rys. 1).



„Po świecie chodzi wielu dupków,
a niektórzy z nich zostają szefami.”
Jack Welch

Oceń swojego szefa (nieakademicki) sondaż opinii

Zwykle to Ty jesteś oceniany/a przez szefa. W tym badaniu masz niepowtarzalną okazję, **całkowicie anonimowo** zaopiniować swojego szefa.

To nie są badania akademickie, to sondaż opinii, które chcę wykorzystać w mojej książce pt. *„Dekalog stratega”*. Poszukuję odpowiedzi na pytanie **co nas najbardziej irytuje / denerwuje w zachowaniach naszych szefów**. Możesz odnieść się do Twojego aktualnego szefa, albo do Twoich przełożonych w poprzednich miejscach pracy.

Ankieta zawiera tylko 3 pytania, a jej wypełnienie nie zajmie Ci więcej niż 4 minuty. Bardzo serdecznie zapraszam do tego oryginalnego sondażu i z góry dziękuję za zaangażowanie.

Aneta Zelek

Rys. 1. Zaproszenie do sondażu opinii nt. cech i zachowań szefów

Źródło: Opracowanie własne.

4 J. Adair, *Lexicon of Leadership*, Kogan Page, 2011.

Jakież było moje zaskoczenie, kiedy po pięciu dniach od udostępnienia ankiety uzyskałam ponad 300 odpowiedzi. Po drugim tygodniu było ich już ponad 550. Ostatecznie publikuję tutaj wynik badania 609 respondentów.

Okazało się, że do wypełnienia ankiety nie trzeba było specjalnie agitować. Sam temat badań został przyjęty wręcz entuzjastycznie. Okazja do wyrzucenia z siebie swoich frustracji związanych z szefem nieczęsto się zdarza. Z pewnością dlatego internauci bardzo ochoczo dzielili się swoimi opiniami i historiami. Co bardzo zaskakujące, najliczniejszą grupą respondentów (47 proc.) okazali się pracownicy dojrzały, którzy mają minimum dwudziestoletni staż pracy. To grupa z pokoleń X i Y. Około 1/3 badanych stanowili pracownicy ze stażem pracy od dziesięciu do dwudziestu lat. Tylko kilkanaście procent respondentów to ludzie młodzi (GenZ), z doświadczeniem zawodowym mniej niż dziesięcioletnim. Taka struktura próby gwarantuje wiarygodność sondażu dzięki wypowiedziom osób, które mają stosunkowo dużo doświadczeń zawodowych, często z uwzględnieniem zmiany pracy i pracodawcy.

Kolejnym zaskoczeniem i bardzo rzadką cechą badań ankietowych jest fakt, że ponad 60 proc. ankietowanych poza wybraniem z zaproponowanego przeze mnie katalogu dziesięciu cech szefa, których nie tolerują, odpowiedziało też na pytanie otwarte o treści: Z pewnością powyższy katalog nie wyczerpuje wszystkich możliwych wad naszych szefów. Opisz tutaj, co jeszcze Ciebie drażni. W ten sposób zgromadziłam kilkaset bardzo ciekawych opowieści o patologicznych szefach.

TOP 20 NAJGORSZYCH CECH SZEFÓW

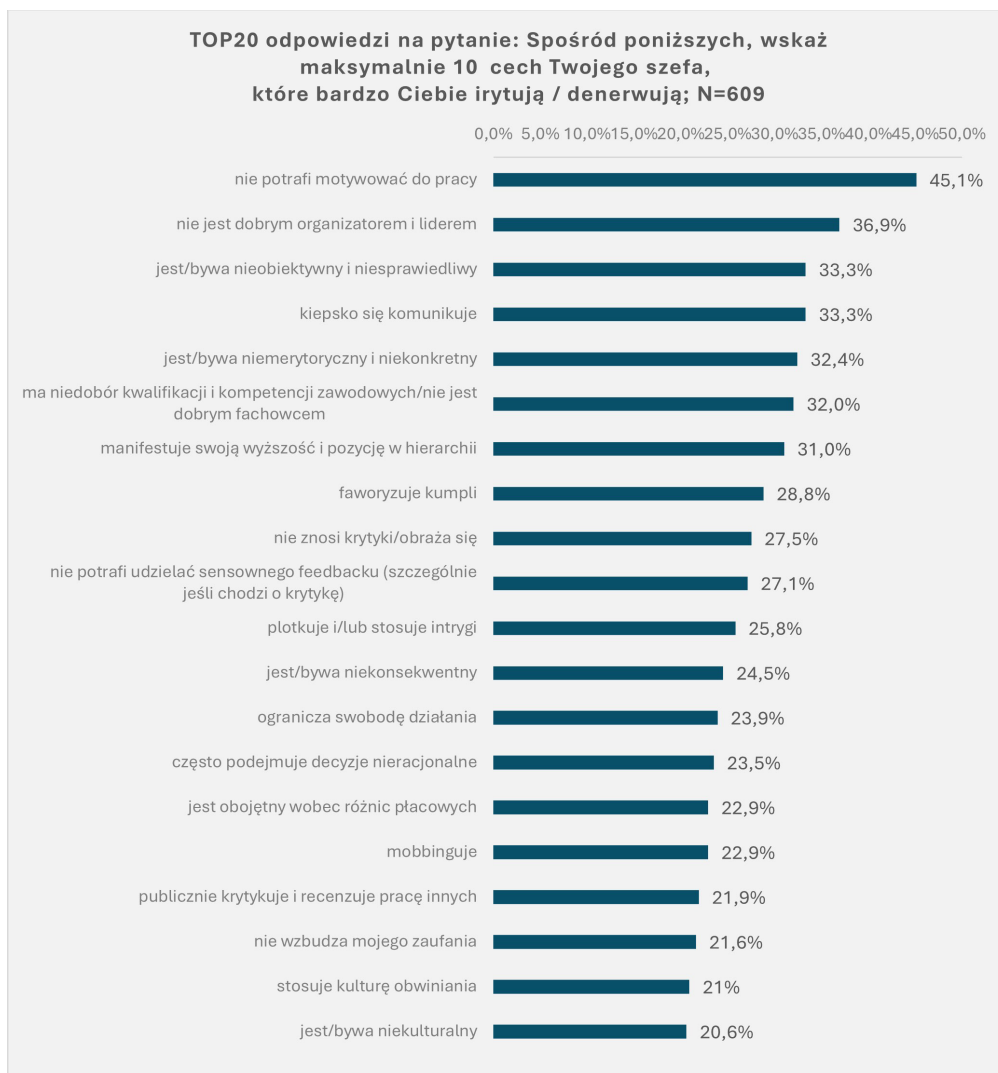
Układ ankiety pozwolił na wyizolowanie TOP20 zachowań i cech szefów, które są dla podwładnych najbardziej irytujące (patrz: rys. 2). W zestawieniu uwzględniałam tylko te warianty odpowiedzi, które wskazał przynajmniej co piąty respondent. Pozostałe opcje w kafeterii odpowiedzi uzyskały mniej niż 20 proc. wskazań.

Niemal co drugi respondent (ponad 45 proc.) wskazuje, że jego przełożony nie potrafi motywować do pracy. Ten wariant odpowiedzi konsoliduje w sobie większość zgłaszanych przez ankietowanych problemów i jako taki jednoznacznie potwierdza tezę o tym, że niepożądane zachowania i cechy osobowościowe szefów mogą wywoływać bardzo negatywne skutki nie tylko dla klimatu pracy, ale także w kontekście efektywności organizacji. Na drugiej pozycji w zestawieniu dwudziestu najbardziej irytujących cech i zachowań szefów respondenci wskazali (blisko 37 proc. wskazań) fakt, że ich szef nie jest dobrym organizatorem i liderem. To miazdząca ocena dla menedżerów, bo blisko czterech na dziesięciu pracowników kwestionuje ich kompetencje leaderskie i zarządcze. Wynik ten koresponduje z krytyczną oceną kwalifikacji i kompetencji zawodowych i określeniem, że szef nie jest dobrym fachowcem (32 proc.).

Co trzeci respondent uważa, że jego szef jest lub bywa nieobiektywny i niesprawiedliwy. Podobnie co trzeci skrytykował umiejętności komunikowania i wskazał, że szef jest lub bywa niemytoreczny i niekonkretny. Ponad 27 proc. ankietowanych zwróciło też uwagę na brak umiejętności udzielania sensownego feedbacku.

Wiele niepokoju wzbudzają wyniki dotyczące:

- manifestowania przez szefów swojej wyższości i przywiązania do hierarchii organizacyjnej – tę cechę podkreśliło 31 proc. respondentów;
- faworyzowania kumpli – blisko 29 proc. wskazań;
- plotkowania i stosowania przez szefa intryg – blisko 26 proc. wskazań;
- aktów mobbingu – wskazanie blisko 23 proc. respondentów;
- ograniczania swobody działania – ok. 24 proc. wskazań;
- publicznego krytykowania pracowników – ok. 22 proc. wskazań.



Rys. 2. TOP20 wskazań w sondażu opinii nt. cech i zachowań szefów

Źródło: Opracowanie własne.

W końcu: nie bez znaczenia jest zarzut ankietowanych o brak kultury szefa (ok. 21 proc.), tak jak ważnym doniesieniem jest, że szef nie wzbudza zaufania pracowników (ponad 21 proc.).

Mniejsze (ale nie do zignorowania) znaczenie dla oceny niepożądanych postaw przełożonych mają te odpowiedzi, które uzyskały ponad 10 proc., ale nie więcej niż 20 proc. wskazań, czyli częściej niż co dziesiąty pracownik uznaje je za niedopuszczalne lub przynajmniej niewskazane. Są to:

- nie jest wizjonerem/strategiem;

- udaje bardzo zapracowanego;
- jest/bywa paranoicznie podejrzliwy;
- stale mówi o sobie i swoich sukcesach;
- jest/bywa nieuprzejmy i nieżyczliwy;
- jest/bywa nieempatyczny i niewrażliwy;
- jest/bywa impulsywny;
- ma kiepskie/dziwne pomysły biznesowe;
- jest/bywa niesympatyczny;
- jest/bywa drobiazgowy;
- jest/bywa zaskakujący i nieprzewidywalny;
- boi się zmian, jest konserwatywny;
- narusza granice prywatności;
- jest/bywa seksistą;
- jest/bywa nieskuteczny;
- nie uczy się niczego;
- często się złości.

Warto dodać, że ponad 3,5 proc. ankietowanych wskazało również na problem z nadużywaniem alkoholu przez szefa.

Pozostałe swobodne wypowiedzi stanowiły dłuższe, nawet całostronicowe historie i opisy niemiłych doświadczeń pracowników. Ponownie zwracam uwagę na fakt, że gros respondentów bardzo ochoczo zmanifestowało swoją frustrację i skorzystało z okazji do przedstawienia anonimowej recenzji postaw swoich szefów. Nie sposób przytoczyć tutaj wszystkich opisów z uwagi na obszerność tego materiału. Poniżej postarałam się wyselekcjonować te najbardziej uderzające lub znaczące wypowiedzi. Cytuję je bez żadnej ingerencji w ich brzmienie (poza konieczną korektą literówek i gramatyki).

Respondent nr 1: Mikromanagement, odbieranie decyzyjności; myślenie, że jest tylko jeden dobry sposób – jej sposób.

Respondent nr 2: Nie podsumowuje pracy, nie ma informacji zwrotnej, nie chwali, nie docenia inicjatyw, ma manię kontroli, nie daje swobody i nie pozwala wziąć odpowiedzialności za zadania. Skupia się na kontroli zamiast na zarządzaniu, na którym się nie zna. Budowanie zespołu jest dla niego nieistotne, mimo że w danej branży jest niezbędne. Nie rozwija kompetencji społecznych i nie uczy się w zakresie zarządzania ludźmi. Przyjmuje retorykę: ja zrobiłem, sam, wszystko ja. Zarządza z pozycji siły.

Respondent nr 3: Nieprzewidywalność w planowaniu i podejmowaniu decyzji, jest bardzo dynamiczny i czasem nie nadążam za tym, co się dzieje w firmie (trzeba być bardzo uważnym i wśluchiwać się w komunikaty).

Respondent nr 4: Częste i nagłe zmiany decyzji; awansowanie wyłącznie uznaniowe – często obstawiając na stanowiskach kierowniczych ludzi wyłącznie za staż pracy, a nie biorąc pod uwagę ich predyspozycji.

Respondent nr 5: Stwierdzenie, że on jest wyłącznie od szefowania – kierowania zespołem.

Respondent nr 6: Kiedy mój szef jest zły z jakiegoś powodu, czasem wywala tę złość na swoich podwładnych.

Respondent nr 7: Wymaga pomysłów i samodzielnego działania, po czym wszystko blokuje. Kiedy wyraża na coś zgodę i jak już temat jest dograny, to się wycofuje, co powoduje z czasem utratę zaufanych kontaktów.

Respondent nr 8: Przeciąganie decyzji w czasie. Etykietowanie ludzi i chociaż lata mijają, on nadal postrzega niektóre osoby tak samo, chociaż kompetencyjnie poszły do przodu.

Respondent nr 9: Nadmiar pomysłów i niedoprowadzanie spraw/zadań do końca.

Respondent nr 10: Zrzucanie swoich obowiązków na innych.

Respondent nr 11: Jest niesłowny, wymiguje się i zwleka z odpowiedziami na trudne pytania (głównie o podwyżki, dodatki itp.). Zamydla oczy, nie czyta maili i nie odpowiada na nie, trzeba się umawiać na rozmowę jak do papieża.

Respondent nr 12: Szef, który sam się nie rozwija i nie poznaje samego siebie, tylko funkcjonuje na autopilocie.

Respondent nr 13: „Wiem lepiej, bo jestem szefem”, ale jak się okaże, że twój pomysł był lepszy, to „uznam, że był to mój pomysł”.

Respondent nr 14: Wykorzystuje plotki jako formę przekazu złych wiadomości.

Respondent nr 15: Non stop siedzi na spotkaniach, nie interesują go ludzie na hali produkcyjnej, woli patrzeć w tabelki.

Respondent nr 16: 1000 pomysłów na minutę – nie bierze pod uwagę, że ich realizacja zajmuje czas i trzeba ten czas poświęcić na opracowanie danego zagadnienia.

Respondent nr 17: Brak wsparcia w trudnych sytuacjach. Dawanie do zrozumienia, że w firmie są osoby, które mają tak mocną pozycję, że lepiej z nimi nie zadzierać i zgadzać się na ich wymagania – mimo że te w oparciu o naszą wiedzę, doświadczenie nie mają racji bytu, a i oczekiwania interesariuszy są inne.

Respondent nr 18: Zarządza głównie wynikami, a nie ludźmi, faworyzuje pochlebców.

Respondent nr 19: Mój szef stworzył „kolesiowskie” struktury z lizusami i donosicielami. To odbija się negatywnie na funkcjonowaniu całej instytucji. Intrygami pozbywa się najlepszych. Przez ciągłą rotację pracowników panuje chaos.

Respondent nr 20: Odszedłem z poprzedniej dużej firmy po 11 latach ze względu na nowego szefa. Pracowałem jako manager średniego szczebla. Przeżyłem tu kilku dyrektorów operacyjnych. Lepszych i gorszych, ale zawsze od każdego czegoś ważnego się nauczyłem. Mój nowy bezpośredni przełożony – dyrektor operacyjny i od razu board member, 50-letni wykształcony manager po MBA, świetny mówca i wykreowany na LinkedInie autorytet z branży, otoczył się zespołem niekompetentnych donosicieli, których zrekrutował ze swojego otoczenia. Awansowanych nie ze względu na kompetencje, ale ze względu na ślepej lojalność wobec niego. Stworzył z nich dział wsparcia, który nigdy niczego nie wsparł, a faktycznie był działem donoszenia, knucia, wzajemnej adoracji i walki o wpływy. Dyrektor nie wyciąga własnych wniosków, wszystko, co robi i mówi, jest tym, co mu podsuwają mierni, ale wierni. Rzadko bywa w firmie, zwykle 2 razy w tygodniu na 4–5 godzin. Na co dzień koncentruje się na budowaniu swojego wizerunku w mediach społecznościowych na wystąpieniach w portalach branżowych, na targach, business forach oraz na prowadzeniu swojego kanału na Instagramie i innych różnych konferencjach, gdzie można się pokazać. Firma jest na równi pochytej, bo w ciągu kilku miesięcy jego rządów odeszła ponad połowa managerów działów, a zastąpiły ich osoby, które nie mają pojęcia, bo nigdy podobnych stanowisk nie zajmowały. Firma zaczęła notować straty i pewnie za kilka miesięcy właściciel po prostu go pogoni. Najgorsze jest jednak to, że on ma tak dobry PR, że jestem pewien, że szybko jakaś duża firma znów się na niego nabierze. Wydaje mi się, że obecny LinkedIn jest pełen takich żyjących w swojej bańce i świetnie wykształconych narcyzów, którzy za punkt honoru stawiają sobie nieskazitelność swojego wizerunku.

Respondent nr 21: Docenia i faworyzuje lojalnych, a nie kompetentnych. Blokuję działania osób, których nie lubi. Ma hierarchiczną kulturę zarządzania, o partycypacji chyba nie słyszał. Ogranicza rozwój i samodzielność pracowników. Osoby nielubiane są pomijane, nieangażowane do ważniejszych zadań.

Respondent nr 22: Palenie papierosów i zapach z tym związany, niedopuszczanie do głosu, umniejszanie pewnych osób, przeklinanie.

Respondent nr 23: Raz jest wściekły, że podejmuję się samodzielnie prostych decyzji w obszarze moich kompetencji i nie pytam go o zgodę, a drugi raz, kiedy idę go zapytać, czy wyraża zgodę, to się wkurza, że zawracam mu głowę drobiazgami i nie podejmuję sama decyzji.

Respondent nr 24: Wycieczki personalne na forum; stwierdzenie, że na twoje miejsce stoi kolejka chętnych za najniższą krajową; nie dotrzymuje słowa i na spotkania nie przychodzi nawet z umówionymi gośćmi; tworzy intrygi, które niszczą atmosferę w organizacji itp.

Respondent nr 25: Faworyzuje „szare eminencje” w firmie. Nie potrafi zwrócić im uwagi na ciągłe ocenianie innych współpracowników. Powoduje to frustrację i poczucie niesprawiedliwości.

Respondent nr 26: Jest nieobecny szefem. Nie zajmuje się pracownikami, nie zarządza jednostką. Po prostu pobiera pensję.

Respondent nr 27: Narzuca wszystkim swoje poglądy polityczne.

Respondent nr 28: Zrzuca na mnie zadania, których sama nie potrafi rozwiązać (zwykle przez brak pomysłów lub bardziej kreatywnego niż tylko organizacyjnego spojrzenia), jednocześnie udając, że niesamowicie się stara mi i zespołowi ułatwiać pracę i brać od nas te najtrudniejsze zadania.

Respondent nr 29: Przekłada pokazywanie się swoim przełożonym w dobrym świetle nad skuteczność działań.

Respondent nr 30: Taka historia. Pracowałam w firmie, gdzie były częste nadgodziny. Byłam w ciąży i w świetle prawa mogłam nie robić nadgodzin. Po poinformowaniu szefa i pokazaniu karty ciąży dostałam odpowiedź: póki nie ma zaświadczenia lekarskiego musisz robić nadgodziny. Takie podejście. Następnego dnia cała zdenerwowana poszłam do lekarza i już nie wróciłam do pracy – poprosiłam o zwolnienie lekarskie aż do porodu. Podsumowując – brak elementarnej szacunku spowodował utratę pracownika.

Respondent nr 31: Akceptuje pomysły/projekty, w trakcie realizacji których potrafi powiedzieć, że jednak nie rozumie zamysłu, potrzeby takiego projektu. Działa bardzo reaktywnie i podejmuje decyzje bez analizy konsekwencji. Sabotuje działania, które są skuteczne, ale co do których nie był przekonany, żeby udowodnić, że miał rację, nawet jeśli jej nie miał.

Respondent nr 32: 1. Doceniane są tylko osoby faworyzowane. 2. Brak zaufania. 3. Sukces zespołu przedkładany jako swoje osiągnięcie. 4. Niedocenianie osiągnięć pracowników w wymierny sposób, np. finansowo, po czym chwalenie się swoimi podróżami i planami osobistymi. 5. Brak zainteresowania nowymi rozwiązaniami, a korzystanie tylko z możliwości oferowanych przez znajomych świadczą-

cych określone usługi. 6. Obrażanie się w momencie odejścia z pracy rzetelnego i doświadczonego pracownika. Brak klasy? Słabość? Bezradność?

Respondent nr 33: Nieudaczników odciążał, przerzucając wymagania i pracę na pracowitych bez dodatkowego wynagrodzenia. Nie był obiektywny w stosunku do swoich ulubieńców. Stosował tzw. angielską szkołę, wzbudzając w innych poczucie winy. Najważniejsze dla niego było być przez wszystkich lubianym.

Respondent nr 34: Opisując cechy byłej szefowej. Do dużej firmy prywatnej przyszła ze spółki Skarbu Państwa po 20 latach i niestety było to widać – wiedza z zakresu marketingu i zarządzania z lat 90. Labilność emocjonalna prawdopodobnie wynikająca z niskiego poczucia własnej wartości i kompetencji. Stworzyła w oddziale polskim płaską strukturę – ona jako szef, pozostali na równi niżej. Najgorsza była chęć pokazywania swojej wyższości na każdym kroku (kiedyś wygłosiła na środku firmy: „Niech nikomu nie wydaje się, że kiedykolwiek awansuje!”) oraz wstyd odczuwany, gdy szefowa wypowiadała się przy gościach.

Respondent nr 35: Ingeruje w prywatne życie pracowników, uważając, że robi to dla ich dobra.

Respondent nr 36: Korporacyjność, liczy się tylko wynik, ludzie to tylko narzędzia do realizacji celów. Brak empatii.

Respondent nr 37: „Kolesiostwo” związane z faworyzowaniem osób, które są przytakiwaczami pomysłów zarządzania konserwatywnego (tzn. „pańskie oko konia tuczy”), nadmierna kontrola przez obserwacje w biurze (brak umiejętności oceniania skuteczności, wyników, KPI, celów). Jednoczesne faworyzowanie osób plotkujących o romansach, rozwodach i ciężkach, przymykanie oka na osoby, które są nieskuteczne przy projektach, ale są zabawne i „nieproblemowe”, bo na wszystko się zgadzają. Brak umiejętności przekazywania jakiegokolwiek zadania z góry, np. dot. wizji strategii, backgroundu. Określenie celu „rób, jak chcesz”, a później okazywanie niezadowolenia i krytyka. Brak decyzyjności, rozwlekanie projektów poprzez dorzucanie kolejnych zadań, tzw. zapychaczy, dodatkowych analiz, które nic nie wnoszą do tematu, a są czasochłonne. Wyśmiewanie osób, które są analityczne i posiadają wiedzę lub wykazują inicjatywę przy próbie wprowadzania nowatorskich rozwiązań przy jednoczesnym braku własnej merytoryki i niechęci do zmian procesowych. Przerzucanie pracowników z dobrze funkcjonujących zespołów do zespołów słabych z nieskutecznym TL/Managerem, co ostatecznie destabilizuje oba zespoły. Nieumiejętność załatwienia jakiejś sprawy samodzielnie z szefem innego działu lub dyrektorem zarządzającym przy jednoczesnym blokowaniu załatwienia sprawy przez pracownika samodzielnie. Niechęć do wyrażenia klarownej decyzji. Nerozwiązywanie problemów. Brak mediacji w razie sytuacji konfliktowych, nawet merytorycznych. Zostawianie spraw na później, aż rozwiążą się same. Obwinianie pracowników. Wzbudzanie agresji i wzbudzanie niezdrowej rywalizacji przez plotkowanie i manipulowanie.

Respondent nr 38: Nie umie zarządzać zespołem, nie reaguje na dowody świadczące o bardzo dużej niekompetencji i błędach niektórych osób z zespołu – nic z tym nie robi. Nie umie integrować swoich ludzi (zespół jest „podzielony”).

Respondent nr 39: Drażni mnie to, że szef krytykuje, ale nigdy nie chwali. Uważa, że przecież „umówili-

śmy się na dobrą pracę”, więc to, że dobrze ją wykonujemy, jest zgodne z umową, więc nie powinniśmy oczekiwać pochwał.

Respondent nr 40: Nieobecny szef, fizycznie i emocjonalnie odcięty, zbyt duży dystans, skupiony na swoim wizerunku i priorytetach i swoich „zajawkach”, otoczony grupą gabinetową. Ślepotą z tzw. dużego obrazu, opóźnienie percepcyjne, niedostrzeganie realnych problemów i szans oraz wyzwań i potencjałów w niższych warstwach organizacji, gdzie bije tak naprawdę „zbiorowe serce” organizacji.

Respondent nr 41: Słabe kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej, komunikacji, empatii i autentyczności leaderskiej. Marnowanie zasobów ludzkich, brak identyfikacji, pozyskiwania i strategii rozwoju talentów. Kompetencje miękkie poważnie lekceważone na rzecz twardych. Skutek: spadek motywacji, zaangażowania, utrata konkurencyjności i efektywności, utknięcie lub zbyt powolny rozwój organizacji, a nawet uwstecznienie.

Respondent nr 42: Decyzje podejmowane przez szefa bywają irracjonalne, są często nieskoordynowane z wizją/misją firmy.

Respondent nr 43: Kiedy zaczynaliśmy współpracę, byłem energicznym, pełnym inicjatywy pracownikiem. Rozwiązywałem problemy, nawiązywałem kontakty i potrafiłem je utrzymać z korzyścią dla obu stron. Polityka zarządzania zespołem mojego szefa – pełna kontrola (!), odcięcie mnie od komunikacji na zewnątrz, negowanie lub sptykanie pomysłów i piętnowanie wielu przejawów mojej inicjatywy doprowadziły do tego, że czuję się stłamszony i już nie jestem sobą, tylko cieniem samego siebie. Szef uniemożliwił mi skutecznie rozwój – zadania, które mi daje, są niekiedy poniżej moich możliwości i kwalifikacji, co zahacza o mobbing.

Respondent nr 44: Nie pozwala pracownikom rozwijać się, boi się ludzi, którzy coś chcą zrobić, według mnie boi się lepszych od siebie, nie motywuje, wręcz dołuje. Przy bliższym poznaniu nie chce się z nią współpracować.

Respondent nr 45: Przekonanie o swojej nieomyślności i monopol na wszechwiedzę. Trzymanie się swoich strategii, nawet jeśli nikt ich nie akceptuje, i narzucanie sposobu wykonania. Niedostrzeganie, że do celu prowadzi wiele dróg. Nieumiejętność zapominania/resetowania systemu i działania w inny, nowy sposób.

Respondent nr 46: Wysyła maile o drugiej, trzeciej nad ranem, chyba po to, żeby wzbudzić w pracownikach wyrzuty sumienia, że Ty śpisz, a szefowa nie. I wcale to nie dotyczy spraw niecierpiących zwłoki. To jest nie tylko wkurzające, to jest niekulturalne.

Respondent 47: Ma tysiące inicjatyw, angażuje nas do nich. Zwykle nic z tego nie wychodzi, ale szef nigdy już nie wraca do tych spraw. Ja mam poczucie straconego czasu i frustruje mnie to.

I tym razem lektura zacytowanych opowieści jest przerażająca. Autorzy powyższych wypowiedzi jednoznacznie krytycznie odnoszą się do swoich szefów, stylu ich przywództwa i praktyk kierowniczych. **Najczęstsze zarzuty dotyczą tworzenia nieformalnych grup uprzywilejowanych pracowników, nazywanego „kolesiostwem”, oraz nierównego traktowania pracowników. Szefom cytowanych**

respondentów dostało się także za to, że nadmiernie kontrolują podwładnych, nie pozostawiają im swobody działania, nie ufają pracownikom, a przy tym rzadko chwala, często gania. Szefowie z opisanych historii zdają się wręcz blokować rozwój pracowników i demonstrują trudny do zrozumienia lęk przed kompetentnymi osobami. Może dlatego nie doceniają ich sukcesów? Respondenci kontestują też w swoich opisach sposoby zarządzania zespołami i postawy wobec trudnych sytuacji. Według ankietowanych ignorowanie problemów zgłaszanych przez pracownika i przypisywanie sobie jego zasług to częsta praktyka. Nie mniej istotne są zarzuty dotyczące niskich kwalifikacji i kompetencji menedżerskich (liderskich) i społecznych przełożonych. Nierzadko pracownicy zarzucają też szefom niekulturalne zachowania. W końcu: najistotniejszy przekaz, jaki wyłania się z przedstawionego materiału, dotyczy silnego poczucia niesprawiedliwości w ocenie, wynagradzaniu i awansowaniu pracowników.

Ponownie apeluję do czytelników o pokorne przyjęcie tej miazdzącej krytyki i o autorefleksję. Z pewnością większość osób uzna, że te historie to zdarzenia ekstremalne, niecodzienne, o niewielkim znaczeniu. Niestety – wypada mi przypomnieć – na 609 ankietowanych swoimi opowieściami (wolnymi wypowiedziami) podzieliło się ponad 350 respondentów, spośród których tutaj publikuję tylko co siódmą wypowiedź. A zatem to nie są historie z kategorii marginesu czy wyjątków, to raczej wyjątki potwierdzające regułę.

Dla zagwarantowania rzetelności badawczej nie zignoruję faktu, że trzy osoby (a więc tylko 0,5 proc. próby badawczej) wydały bardzo pozytywną ocenę swoim szefom. Tym razem zacytuję wszystkie wypowiedzi, które zdają się nie potwierdzać reguły.

Respondent nr 48: Mam wrażenie, że za dużo w niej empatii, a za mało asertywności. Ogólnie obecny szef (kobieta) jest najlepszym szefem, jakiego w życiu miałam.

Respondent nr 49: Mam super szefa.

Respondent nr 50: Zazaczyłam jedną odpowiedź, ale tylko po to, żeby wysłać ankietę. Nie ma odpowiedzi „żadne z powyższych” – to słabość tej ankiety wg mnie. Mój szef nie przejawia żadnej z tych cech ani zachowań. Jest mądrym i kulturalnym człowiekiem i nie czuję irytacji ani stresu w związku z nim. Bardzo sobie cenię naszą współpracę.

OD ZŁEGO SZEFA PRACOWNICY ODCHODZĄ - KONKLUZJE

Wracając do punktu wyjścia, w którym przekonywałam, że pracownicy nie odchodzą z firmy, pracownicy odchodzą od kiepskich szefów, podsumujmy, dlaczego najczęściej szefowie frustrują swoich podwładnych i stymulują ich do zmiany pracy. Nie rozprawiam tutaj o patologicznych szefach stosujących w pracy przemoc psychiczną czy mobbing. Naprawdę w znakomitej większości przypadków, które doprowadzają pracowników do głębokiej frustracji, a nawet rezygnacji z pracy, nie dochodzi do aktów zakazanych prawem. Częściej są to zachowania niesankcjonowane przez prawo pracy, a jednak dokuczliwe i wywołujące wiele negatywnych skutków zarówno dla samych pracowników, jak i dla organizacji. Jakie są więc cechy i postawy antyprzywódcze szefów, zidentyfikowane w moich badaniach?

Pierwszym zachowaniem, które potrafi zepsuć relacje w firmie i w efekcie skutecznie zniechęcić pracowników do wykonywania powierzonych zadań, jest kreowanie toksycznej atmosfery. **Formowanie grup wpływów, nadawanie przywilejów tylko wybranym, nierówne i niesprawiedliwe traktowanie pracowników to pierwsza przyczyna odejść z pracy.**

Drugą ważną przyczyną rezygnacji i poszukiwania nowego zatrudnienia to brak zaufania szefa. Przełożeni, którzy chcą mieć nad wszystkim kontrolę i nie potrafią dać pracownikowi minimum autonomii, są uważani za nadmiernie kontrolujących. Systematyczne kontrolowanie, komentowanie i korygowanie mogą spowodować u pracownika niepotrzebny stres i skutkować zniechęceniem. Nic dziwnego, że w takiej sytuacji pracownik otwiera się na mniej toksyczne środowisko pracy i chętnie podejmuje nowe wyzwania.

Kolejny problem to **nieumiejętność motywowania do pracy i rozwoju**. No bo co sprawia, że pracownik jest dobry w swojej pracy? Przede wszystkim to, że jest ambitny i chce poszerzać swoje kompetencje. Niestety nie wszyscy szefowie zdają sobie z tego sprawę i nie wszyscy szanują aspiracje pracowników. Odwrotnie: często przełożeni zamiast motywować swój zespół do rozwoju i poszerzania kompetencji, skupiają się na delegowaniu im tych samych zadań i obowiązków. Monotonia i brak perspektyw rozwoju sprawiają, że ambitni ludzie szukają wyzwań gdzieś indziej.

Problem motywowania do pracy ma częsty związek z poziomem oczekiwań. **Nierealne oczekiwania szefa wobec pracownika są najczęstszą przyczyną braku satysfakcji z pracy**. Pracownicy często są przytłaczani obowiązkami, które nie mieszczą się w zakresie pełnionej przez nich funkcji. To powód wielkiej frustracji i motywacja do szukania bardziej klarownego środowiska pracy.

Innym błędem jest niedoceniecie pracowników. Pracownicy, którzy nie czują się doceniani, szybko się zniechęcają. **Niesprawiedliwe wynagradzanie i nieprzyznawanie premii czy bonusów albo po prostu brak słów uznania to czynniki, które mają ogromny wpływ na decyzję o odejściu**. Jest wysoce prawdopodobne, że pracownik będzie szukał miejsca pracy, które doceni jego wkład w rozwój firmy.

W końcu ogromnym błędem popełnianym przez menedżerów jest **brak szacunku dla pracowników**. Ignorowanie problemów zgłaszanych przez pracownika, a nawet – jak zgłaszają pracownicy – totalna blokada komunikacji to wystarczające powody, aby poszukać zatrudnienia gdzieś indziej.

Za błędy, wydawałoby się, mniejszego kalibru należy uznać jednak też te postawy, cechy czy zachowania, które nie mają bezpośredniego wpływu na atmosferę czy warunki pracy, a jednak mogą uporczywie drażnić pracowników. Mowa tutaj o zgłaszanych przez ankietowanych pracowników narogach ich szefów (nadużywanie alkoholu, palenie papierosów w miejscu pracy). Inny kontekst to zachowania i sposób bycia szefa. Od przekraczania granic prywatności przez niekulturalne zachowania aż po wystąpienia publiczne szefów, których pracownicy się wstydzą. To również możliwe powody odejścia od takiego szefa. Bo – jak wspomniałam wcześniej – „szefa nie zmienisz, ale możesz zmienić szefa”.

BIBLIOGRAFIA

Adair J., *Lexicon of Leadership*, Kogan Page, 2011.

Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, 2023.

Kahn R., Katz D., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley, 1966.

Whetten D., Cameron K., *Developing management skills*, Prentice Hall, 2011.

THE BOSS AS AN “ASSHOLE” – A SURVEY ABOUT THE MOST IRRITATING FEATURES OF BOSSES

Summary:

The employee evaluation systems, which are common today, aim to periodically evaluate and review the quality of work, attitudes and commitment of employees as subordinates. Supervisors usually play the role of evaluator, while remaining outside the scope of evaluation. Managerial practice shows that even in appraisal systems based on the 360-degree model, bosses remain „untouchable”, and if they receive any feedback from employees, it is untrue because of the absence of anonymity. As a result, the systems and routines of evaluation processes in modern companies do not allow for assessing the attitudes and behaviours of bosses. Meanwhile, reports of pathological bosses are everyday life. Employees nearly every day informally comment on and contest the boss's behaviours and often talk about it among themselves. The boss is the subject of their systematic evaluation and not always censorship terms. Unfortunately, bosses are usually not ready for any review of their attitude from subordinates. Very rarely is a supervisor able to accept criticism from an employee, more often he or she is willing to give criticism. Which is a pity, because who sees leadership more clearly than subordinates?

The aim of the article is to present the results of surveys on the most irritating and undesirable behaviours of bosses, conducted among a group of over 600 professionally active Poles.

It is highly probable that this is a pioneering study of undesirable attitudes of bosses, because usually publications in the field of HR focus on the description of exemplary behaviours of the boss. Much less frequently (and certainly too rarely) professional and advisory literature in this field emphasizes the negative characteristics of leaders. This is why the presented article does not refer to literature sources, does not contain theoretical studies, and focuses on reporting the results of the author's diagnostic survey.

Keywords:

Pathological boss, annoying boss attitudes, undesirable boss behaviours