

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Biurko w biurko z jełopem. Sztuka przetrwania w biurze

Autor: Robert I. Sutton

Tłumaczenie: Dagmara Gumkowska

ISBN: 978-83-246-1543-8

 Tytuł oryginału: [The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't](#)

Format: A5, stron: 208



Rewolucyjny przewodnik przetrwania w korporacyjnej dżungli, pełnej:

- Brutali, Lizusów, Palantów, Tyranów
- Katów, Gnid, Krętaczy, Egotyków
- i innych jełopów, którzy dokładają wszelkich starań, żeby zatruć Ci życie w pracy

Jełop – Twój wróg

Nie wynaleziono chyba jeszcze miejsca pracy na tyle sterylnej, by wolne było od głupków różnego pokroju. Jedni okazują Ci jawną, choć bezpodstawną wrogość, inni mają ośliżłą uprzejmością, żeby wpić się w Ciebie służowatymi mackami, wyssać wszystkie soki, a na zakończenie wbić nóż w Twoje plecy. Jeszcze inni zupełnie bezinteresownie podkopują Twoją wiarę w siebie, by zepchnąć Cię w otchłań czarnej rozpacz, albo sabotują Twoją pracę dla jasno określonych korzyści własnych.

Aby móc lepiej się bronić, poznaj swojego wroga. Dowiedz się, jak te destrukcyjne osobowości niszczą ludzi, którzy znajdują się w ich otoczeniu, i jak negatywnie wpływają na osiągnięcia oraz funkcjonowanie całej instytucji, w której pracują. Naucz się zmieniać na lepsze tych, z którymi musisz pracować, oraz pozbywać się tych, którzy nie mogą lub też nie zamierzają zmienić swojego zachowania. Cywilizowane miejsca pracy nie są naiwnym marzeniem. Nadszedł czas, by wkroczyć do akcji, chwycić chorągiew i rozpocząć rewolucję!

- Wprowadzanie, egzekwowanie i utrzymywanie w mocy zasady unikania jełopów.
- Powstrzymywanie drzemącego w Tobie głupka od prób ujawniania się.
- Dranie u władzy – przetrwanie wśród jełopów i w okropnych miejscach pracy.
- Zalety bycia niedostosowaną, nieprzyjemną i złośliwą małą świnią.

Spis treści

Wprowadzenie	7
<i>Rozdział 1.</i> Jełop w pracy, czyli jak to działa i dlaczego dzieje się aż tak często?	13
<i>Rozdział 2.</i> Wyrządzane szkody i ponoszone straty, czyli dlaczego w każdym miejscu pracy musicie mieć się na baczności	33
<i>Rozdział 3.</i> Jak wprowadzić w życie, egzekwować i utrzymać w mocy zasadę unikania jełopów	59
<i>Rozdział 4.</i> Jak powstrzymać drzemiącego w Tobie samym drania od ujawniania się	101
<i>Rozdział 5.</i> Dranie u władzy: jak przetrwać wśród okropnych ludzi i w okropnych miejscach pracy	131
<i>Rozdział 6.</i> Zalety jełopów	157
<i>Rozdział 7.</i> Reguła unikania jełopów jako sposób na życie	179
Literatura uzupełniająca	189
Podziękowania	193
Skorowidz	199

ROZDZIAŁ 6.

Zalety jełopów

Nie chciałem pisać tego rozdziału. Jednak niektórzy spośród moich najbliższych i najmądrzejszych przyjaciół wciąż powtarzali mi, że jest to konieczne. Przekonali mnie, że książka ta byłaby naiwna i niekompletna, jeśli nie omówiłbym w niej również zalet wynikających z zachowywania się jak jełop. Nieustannie przytaczali przekonujące przykłady ludzi, którzy, jak wiele na to wskazuje, odnieśli sukces, *ponieważ* są autentycznymi jełopami.

Przywoływanym często okazem numer jeden był Steve Jobs — dyrektor generalny firmy Apple, były dyrektor generalny Pixara oraz największy udziałowiec Disneya (po sprzedaży Pixara Disneyowi). Czasami można odnieść wrażenie, że jego pełne nazwisko brzmi: „Steve Jobs, ten jełop”. Kiedy wpisałem do przeglądarki Google „Steve Jobs” oraz słowo „jełop”, otrzymałem 89 400 linków¹. W związku z tym, że firmy Jobsa reprezentują branże związane z rozrywką oraz nowymi technologiami, w celu uzyskania „materiału porównawczego” poprosiłem kilka osób reprezentujących te właśnie dziedziny o wskazanie

¹ Chodzi tu oczywiście o ang. słowo *asshole*. W języku polskim liczba wyników wyszukiwania jest więc inna dla wszystkich przywoływanych przez autora zestawień — *przyp. tłum.*

szeffów traktujących innych w najbardziej (zgodnie z krążącymi opiniami) poniżający sposób. Nieustannie wymieniano Michaela Eisnera, byłego dyrektora generalnego firmy Disney, jednak wyszukiwarka Google znalazła zaledwie 11 100 trafień po wpisaniu kombinacji słów „Michael Eisner” oraz „jełop”. W dziedzinie nowych technologii natomiast połączenie niechlubnie sławnego jako osoba trudna „Larry’ego Ellisona” z Oracle i słowa „jełop” przyniosło jedynie 750 wyników wyszukiwania w internecie.

Zdecydowanie najbardziej przerażające i zarazem najbardziej zabawne opowieści pochodzą jednak od osób, które pracowały bezpośrednio dla Jobsa. Magazyn *Wired* podsumował zlot 1300 byłych pracowników firmy Apple w 2003 roku, pisząc, że choć Jobs nie brał w tym spotkaniu udziału, stanowił główny temat prowadzonych tam rozmów, przytaczano zwłaszcza masę historyjek na temat jego tyrad oraz napadów złości. Jak powiedział jeden z uczestników spotkania: „Každy ma jakąś historyjkę związaną z jełopem Stevem Jobsem”. Pracując jako wykładowca w Stanford School of Engineering, która mieściła się tuż obok firmy Apple, sam przez lata wysłuchiwałem wielu takich historii. Przywołajmy tu przykład menadżera, z którym rozmawiałem zaledwie kilka dni od opisywanego przez niego wydarzenia. Opowiedział mi o wybuchu złości Jobsa w jego nieistniejącej już firmie NeXT. Relacjonował mi, jak Jobs zaczął krzyczeć, wrzeszczeć i miotać groźby, ponieważ kolor nowych furgonetek firmy NeXT nie pasował idealnie do odcienia bieli, na jaki wymalowany był zakład wytwórczy firmy. Aby ułagodzić Jobsa, kierownicy produkcji musieli poświęcić cenne godziny (oraz tysiące dolarów), aby zapewnić przemalowanie furgonetek na *dokładnie* taki sam odcień białego koloru.

A jednak ludzie opowiadający te historie twierdzą, że Jobs należał do najbardziej kreatywnych i obdarzonych wyobraźnią, zdecydowanych oraz przekonujących osób, jakie kiedykolwiek spotkali. Przyznawali, że inspirował swoich ludzi do angażowania w pracę zdumiewającego wysiłku oraz kreatywnego myślenia. Wszyscy oni sugerują też, że — choć jego napady złości oraz nieprzyjemne krytyczne uwagi dopro-

wadzały do wściekłości wiele osób, a wiele skłoniły do odejścia — stanowią one istotną część jego sukcesu, a zwłaszcza jego dążenia do doskonałości oraz nieustającego pragnienia tworzenia pięknych produktów. Nawet ci, którzy pogardzają nim najbardziej, pytają mnie: „Czyż Jobs nie stanowi dowodu na to, że w przypadku niektórych jełopów warto znosić tego rodzaju problemy?”.

Moim zdaniem, nie warto męczyć się i pracować z Jobsem lub kimkolwiek jemu podobnym. Przekonałem się jednak, iż założenie, że jełopy *zawsze* wyrządzają więcej złego niż dobrego, jest naiwne. Dlatego właśnie niniejszy rozdział poświęcony jest zaletom jełopów. Miejcie jednak świadomość, że przedstawione tu poglądy są „wywrotowe” i niebezpieczne: dostarczają amunicji, jaką omamione, destrukcyjne jełopy mogą wykorzystać, aby usprawiedliwić, a nawet gloryfikować swoją skłonność do poniżania innych.

Zalety bycia nieprzyjemnym

ZDOBYWANIE OSOBISTEJ WŁADZY ORAZ POZYCJI

Liczne analizy pokazują, że oczekujemy tego, iż obdarzeni władzą ludzie będą wyładowywać gniew na osobach władzy pozbawionych. Istnieją również dowody świadczące o tym, że złośliwość może pomóc ludziom w zdobyciu większego wpływu na innych. Nawet jeśli sami nie zdajemy sobie z tego sprawy, oczekujemy, że ludzie obdarzeni władzą będą zachowywać się z dumą i przypisywać sobie zasługi, gdy sprawy idą dobrze, oraz okazywać gniew i obwiniać podwładnych, kiedy coś idzie nie tak. Osoby zajmujące najniższą pozycję w tej „hierarchii dziobania” walczą, aby utrzymać się na swoim niepewnym stanowisku, okazując serdeczność, szacunek i poważanie, mówiąc pochlebstwa, a kiedy sprawy przybierają zły obrót, przeprasząc mających wyższą pozycję członków organizacji.

Jednym z powodów tego, że samce i samice alfa zachowują się jak tyrani, jest to, że im na to pozwalamy. Co więcej, nawet delikatnie ich do tego zachęcamy, godząc się na to, by uszło im to na sucho.

Badania Lary Tiedens ze Stanford i jej współpracowników sugerują, że często stosowana jest w takich sytuacjach strategia polegająca na prawieniu pochlebstw przy równoczesnym zachowaniu nieustannej gotowości, by wbić komuś nóż w plecy. Wskazują także, że umiejętność taktycznego wykorzystania złości i poczucia winy może pomóc komuś wspiąć się wyżej w hierarchii i zepchnąć innych w dół. Tiedens zademonstrowała to w eksperymencie, w ramach którego podczas debaty w Senacie USA poświęconej temu, czy Bill Clinton powinien zostać postawiony w stan oskarżenia, wyświetliła fragmenty filmów z udziałem ówczesnego prezydenta. W jednym z nich Clinton dawał wyraz swojemu gniewowi z powodu skandalu z Moniką Lewinsky, w innym wyrażał smutek. Badani, którzy obejrzieli gniewnego Clintona, częściej twierdzili, że powinien móc pozostać na stanowisku, że nie powinien zostać surowo ukarany oraz że „kwestia postawienia go w stan oskarżenia powinna zostać zaniechana” — czyli, krótko mówiąc, że powinien nadal zachować swoją pozycję. Tiedens na podstawie tego eksperymentu oraz wielu innych badań o podobnym charakterze wysnuwa wniosek, że choć okazujący gniew ludzie postrzegani są jako „niesympatyczni i chłodni”, taktyczne wykorzystanie gniewu — wybuchów, niegrzecznych odzywek, patrzenia prosto przed siebie oraz „gestów wyrażających siłę”, jak wskazywanie czy też dynamiczne, rytmiczne ruchy — „wywołuje wrażenie, że osoba zachowująca się w taki sposób jest kompetentna”.

Mówiąc najogólniej, badania dotyczące przywództwa pokazują, że „subtelnie” nieprzyjemne zachowania, takie jak rzucanie komuś nieprzyjemnych spojrzeń, protekcyjne uwagi, czy też działanie bardziej jawne, jak obrażanie kogoś, upokarzające komentarze czy nawet fizyczne groźby, mogą stanowić skuteczne metody zdobywania władzy. Rod Kramer, jeden z moich kolegów z Uniwersytetu Stanforda, opisał na łamach „Harvard Business Review”, w jaki sposób „zastraszacze” (intimidators) — jak na przykład były prezydent USA Lyndon B. Johnson, była dyrektorka generalna Hewlett-Packard Carly Fiorina, były szef Miramax Harvey Weinstein, były dyrektor generalny firmy

Disney Michael Eisner oraz, oczywiście, dyrektor generalny firmy Apple Steve Jobs — zdobyli i umocnili swoją władzę dzięki taktycznemu wykorzystaniu nieprzyjemnych spojrzeń, upokarzających uwag oraz tyranizowaniu innych. Kramer opisuje, jak Johnson analizował uważnie innych ludzi i taktycznie wykorzystywał obraźliwe uwagi oraz napady złości pomyślane tak, aby idealnie wykorzystywać różne źródła niepewności innych polityków. Kramer odnotował również, że Fiorina była podziwiana, a zarazem wzbudzała strach swoją umiejętnością „pęszczenia swoich przeciwników samym wzrokiem”.

Artykuł napisany przez Kramera, zatytułowany „The Great Intimidators” („Wielcy zastraszacze”), opisuje Harveya Weinsteina z Hollywood jako podręcznikowy obraz „brutalnego, krzykliwego, działającego wprost” zastraszacza, mistrza w wykorzystywaniu „wystudiowanego gniewu”, aby móc sprawować „rządy jeżozwierz”. W 2002 roku „New Yorker” opublikował relację Kena Auletty, opisującego sytuację, gdy Weinstein był zdenerwowany, ponieważ szerzyły się plotki, że rozpoczął on złośliwą kampanię szeptaną w celu zdyskredytowania *Pięknego umysłu* — filmu wytwórni Universal Pictures, który konkurował z jego *Za drzwiami sypialni* o nagrody Akademii. Weinstein sądził, że źródłem owych plotek był Stacey Snider — przewodniczący wytwórni Universal. Osaczył więc Snidera na jakimś przyjęciu i przypuścił na niego atak. Auletta opisywał: „Dla drobnego Snidera musiał on stanowić budzący grozę widok — ciemne, płonące oczy, nieogolona nalaną twarz, brzuch wystający na odległość stopy przed nim. Wymierzył palec w twarz Snidera i krzyknął: ‘Nie ujdzie ci to na sucho!’” Choć koniec końców Weinstein przeprosił Snidera, Kramer twierdzi, że tego rodzaju wystudiowana krzykliwość i gwałtowność służyły Weinsteinowi bardzo dobrze podczas jego kariery w Hollywood, przyczyniając się do tego, że wyprodukował on filmy, które zgarnęły ponad 50 nagród Amerykańskiej Akademii Filmowej.

Kramer twierdzi, że zastraszacze tego typu nie są tak naprawdę tyranami, ponieważ wykorzystują zastraszanie w taktyczny sposób, a nie po prostu dla własnej przyjemności. Nie zgadzam się z tym. Jeśli osoba

niemal dwa razy większa od Ciebie osacza Cię, krzyczy na Ciebie, wykonuje groźne gesty, każdy znany mi „ekspert” powiedziałby, że Cię tyranizuje, ja natomiast powiedziałbym, że masz do czynienia z jełopem. Nieważne, w jaki sposób określimy takich ludzi, umiejętność zachowywania się jak zastraszający innych drań — lub przynajmniej odparcia ataku innych drani — wydaje się być podstawową zdolnością pozwalającą na przetrwanie w wielu zakątkach Hollywood.

Kramer koncentruje się na potędze zastraszania. Istnieją jednak także dowody na to, że zachowywanie się jak nieprzyjemny drań może pomóc Ci zdobyć przewagę również w inny sposób: *sprawiając, że będziesz się wydawać mądrzejszy od innych*. Jeff Pfeffer i ja mieliśmy okazję zaobserwować przykłady stosowania tego rodzaju metod zdobywania władzy kilka lat temu, kiedy badaliśmy dużą instytucję finansową, w której ludzie zdawali się osiągać przewagę, mówiąc raczej, niż robiąc mądre rzeczy. Poniżanie innych osób oraz ich pomysłów — co w firmie Intel mogłoby zostać uznane za „destrukcyjną konfrontację” — w tej instytucji stanowiło część gry o wyższy status. Tego rodzaju ataki były często przypuszczane w obecności kierownictwa wyższego szczebla, ponieważ kierownicy niższej rangi wykorzystywali zjadliwą krytykę (czasami graniczącą z atakami natury personalnej), aby zepchnąć innych na niższe pozycje w „hierarchii dziobania”, a samemu piąć się wzwyż.

Tego rodzaju nieprzyjemne gry o status mogą być wyjaśnione dzięki badaniom nad rezultatami owych poczynąń opisanym przez Teresę Amabile z Harvardu w opublikowanym na łamach „Journal of Experimental Social Psychology” artykule „Brilliant but Cruel” („Błyskotliwi, ale okrutni”). Przeprowadziła ona kontrolowane eksperymenty dotyczące recenzji książek. Niektóre z nich były zjadliwe, inne natomiast przyjemne. Amabile odkryła, że oceniające negatywnie i nieuprzejme osoby były postrzegane jako mniej sympatyczne, ale bardziej inteligentne, kompetentne i znające się na rzeczy niż osoby, które te same opinie wyraziły w łagodniejszy oraz bardziej uprzejmy sposób.

ZASTRASZANIE I POKONYWANIE RYWALI

Jak pokazuje Rod Kramer, groźby i zastraszanie mogą być wykorzystywane, aby zdobyć i utrzymać pozycję na szczycie. Podobnie jak opisywane przeze mnie w rozdziale 3. samce alfa pawianów — które gapiły się nieprzyjemnie, gryzły i popychały swoich współtowarzyszy, aby zachować swoją pozycję — ludzie tyranizują innych, aby zdobyć i utrzymać swój status. Wykorzystywanie zastraszania i zalet takiej metody do zdobywania przewagi nad rywalami jest najbardziej oczywiste w sytuacjach, w których rutynowo stosuje się groźby natury fizycznej. Jeśli oglądaliście *Ojca chrzestnego* albo *Rodzinę Soprano*, mogliście zobaczyć, jak szefowie gangów i innych organizacji utrzymują swoją dominację, stosując groźby i przemoc. Mój ojciec przekonał się, że nie są to jedynie fikcyjne opowieści, kiedy on i jego wspólnik we wczesnych latach 60. dwudziestego wieku próbowali wejść do branży automatów do sprzedaży w Chicago. Chcieli umieścić automaty ze słodyczami i papierosami w kregielniach, restauracjach i innych miejscach. Automaty do sprzedaży były w tym czasie kontrolowane przez świat zorganizowanej przestępczości — był to przynoszący gotówkowe zyski interes trudny do kontrolowania. Mój ojciec i jego wspólnik otrzymali ostrzeżenie, że jeśli się nie wycofają, spotka ich coś złego. Mój tata powrócił do swojego starego zawodu i zajął się dostarczaniem kawy. Jego wspólnik pozostał jednak butny i twierdził, że nie wystraszy się gangu — do czasu, gdy ktoś połamał mu nogi, kiedy to zdecydował ostatecznie, że lepszym pomysłem będzie jednak porzucenie branży automatów do sprzedaży.

Zastraszanie stanowi również część gry w sporcie, zwłaszcza w takich dyscyplinach jak piłka nożna, boks, rugby, w których zwycięstwo wiąże się ze zdobyciem fizycznej dominacji nad przeciwnikami. Pomaga ono jednak również odnieść sukces w takich dyscyplinach sportu, gdzie fizyczna dominacja jest mniej oczywista, jak na przykład w baseballu. Należący do panteonu sław gracz zapola Ty Cobb w największym zapewne stopniu zasłynął zdobywaniem przewagi dzięki swojej brutalności. Ernest Hemingway wyraził to w szorstki,

ale sprawiedliwy sposób, pisząc: „Ty Cobb — największy ze wszystkich graczy baseballu, a zarazem kompletny dupek”. Grał od 1904 do 1928 roku i miał ponad cztery tysiące trafień oraz największą w dziejach baseballu średnią uderzeń 0,367 (*batting average*). Cobb cieszył się złą sławą związaną z raniem przeciwników oraz angażowaniem się w bójkę z innymi graczami ze swojej drużyny, przeciwnikami oraz praktycznie z kimkolwiek innym, kogo tylko napotkał na boisku i poza nim. Biograf Al Stump napisał, że w wykonaniu Cobba interpretacja zasad dotyczących biegu między bazami sprowadzała się do stwierdzenia: „Zrób mi miejsce albo zrobię ci krzywdę”. Stump opisał również, co oznaczało to dla gracza nazywającego się Bill Barbeau, który spróbował powstrzymać Cobba i nie prześlizgnąć się do drugiej bazy: „Rozpędzone ciało, wysunięte kolce butów uderzyły Barbeau w kolana, ciskając go do tyłu oszołomionego ze zdumienia. Uwolniona z jego uścisku piłka potoczyła się na pole zewnętrzne (*outfield*). Cobb był bezpieczny. Barbeau miał pocięte nogi, a prowadzący do zwycięstwa bieg został zaliczony”.

Oczywiście, większość ludzi nie pracuje dla gangu czy też jako zawodowi sportowcy. Wielu z nas jednak pracuje w świecie korporacji i musi radzić sobie z zastraszającymi innymi ludźmi. I tu również Steve Jobs może być przykładem. Andy Hertzfeld, jeden z głównych członków pierwotnego zespołu założycieli firmy Macintosh, opisał wiadomość, jaką w 1981 roku Jobs zostawił dla Adama Osborne’a — dyrektora generalnego konkurencyjnej firmy Osborne Computer Corporation. Oto jak opisał to Hertzfeld w swojej książce *Revolution in the Valley*:

„Witam, mówi Steve Jobs. Czy mogę rozmawiać z Adamem Osborne’em?”.

Sekretarka poinformowała Steve’a, że pana Osborne’a nie ma i że będzie w biurze dopiero następnego ranka. Spytała Steve’a, czy chciałby przekazać dla niego jakąś wiadomość.

„Tak” — odpowiedział Steve. Zrobił chwilkę przerwy. „Oto moja wiadomość. Powiedz Adamowi, że jest dupkiem”.

Nastąpiła długa chwila ciszy, podczas której sekretarka próbowała wymyślić jakąś odpowiedź. Steve ciągnął dalej: „Jeszcze jedno. Słyszałem, że Adam interesuje się macami. Powiedz mu, że są tak dobre, że zapewne kupi kilka dla swoich dzieci, mimo że wypchną one jego firmę z tej branży”.

Przewidywania Jobsa okazały się słuszne. Firma Osborne Computer zakończyła swoją działalność kilka lat później.

MOTYWOWANIE DO OSIĄGANIA WYNIKÓW ORAZ PERFEKCJONIZMU OPARTYCH NA STRACHU

Strach może być potężnym czynnikiem motywującym, sprawiającym, że ludzie chcą za wszelką cenę uniknąć kary i publicznego upokorzenia. Ogromna ilość badań psychologicznych dowodzi, że nagrody stanowią bardziej skuteczny czynnik motywujący niż karanie. Istnieją również pokaźne dowody na to, że ludzie i zespoły ludzi uczą się i działają znacznie skuteczniej i efektywniej, kiedy ich miejsce pracy nie jest przesiąknięte strachem. Istnieją jednak także badania psychologiczne — że przywołamy tu chociażby słynnego psychologa B. F. Skinnera — pokazujące, że choć to motywacja mniej skuteczna niż nagrody, ludzie będą się starać także po to, aby uniknąć poniesienia kary. Słynni socjologowie, jak na przykład Erving Goffman, pokazali również, że ludzie dołożą wielu starań, aby uniknąć publicznego zawstydzenia.

Wielu słynnych liderów wpoilo swoim podwładnym uczucie strachu przed karą, szyderstwem, pogardą oraz poniżeniem i osiągnęli dobre rezultaty. Rod Kramer opisywał, jak słynący ze swojej szorstkości generał armii amerykańskiej George S. Patton ćwiczył swój gniewny wyraz twarzy, stojąc przed lustrem, ponieważ „chciał, aby było to najbardziej jak to tylko możliwe przerażające i groźne oblicze”. Żołnierze Pattona bali się jego gniewu, ale też walczyli najlepiej, jak tylko

mogli, ponieważ podziwiali jego odwagę i nie chcieli go rozczarować. Kramer opisuje także, że laureat Nagrody Nobla James Watson (który wspólnie z Francisem Crickiem odkrył strukturę DNA) „na wszystkie strony emanował pogardą”, często „unikął zwyczajnej kurtuazji i uprzejmej rozmowy” i że czasem „bywał brutalny”. Watson zastraszał swoich konkurentów — naukowców, których postrzegał jako pozbawionych wyobraźni „kolekcjonerów znaczków pocztowych” — jednak zainspirował wielu spośród swoich studentów do zostania słynnymi naukowcami. Stało się tak, ponieważ — jak wyraził to jeden z nich — „zawsze stosował właściwą mieszaninę strachu i paranoi tak, że wypruwailiśmy z siebie flaki”.

Liderzy, politycy oraz naukowcy, którzy są skutecznymi jełopami, rzadko kiedy zachowują się paskudnie i złośliwie przez cały czas. Ich zwolenników i uczniów zwykle przyciąga i motywuje zarówno „kij” kary oraz poniżenia, jak i „marchewka” niełatwej do zdobycia serdeczności i uznania. Opisywałem już wybuchy złości Boba Knighta. Bywał on jednak także często serdeczny i motywował swoich graczy. Dobrze udokumentowany przez psychologów „efekt kontrastu” pomaga wytłumaczyć, dlaczego liderzy tacy jak Knight, których historia znaczone jest aktami poniżania i lekceważenia swoich podwładnych przeplatany serdecznością oraz nagrodami, mogą spowodować, że ich ludzie starają się i są lojalni.

Powiązane z tym zagadnieniem badania dotyczące efektów techniki „dobry policjant, zły policjant” pokazują, że przestępcy częściej przyznają się do win, a dłużnicy częściej płacą długi, kiedy mają do czynienia z jednoczesnym oddziaływaniem „czynnika” przyjemnego, jak i nieprzyjemnego lub z jedną osobą, której zachowanie waha się od nieprzyjemnego do miłego. Kontrast sprawia, że groźba, jaką niesie ze sobą zły policjant, staje się jeszcze bardziej przerażająca (a w związku z tym kara i upokorzenie bardziej dotkliwe), dobry policjant wydaje się natomiast serdeczniejszy i rozsądniejszy (czyli jest kimś, kogo warto spróbować usatysfakcjonować), niż ma to miejsce w sytuacjach, kiedy napotyka się albo złego, albo dobrego policjanta osobno. W po-

dobny sposób motywujący wpływ Knighta na jego graczy był prawdopodobnie wzmocniony poprzez takie właśnie pomieszanie złośliwości i serdeczności — skłaniając ich do zrobienia wszystkiego, co tylko w ich mocy, aby uniknąć jego dotkliwego gniewu i rozkoszować się słodką nagrodą od niego otrzymaną. Kramer wyciąga wniosek, że podobny rodzaj motywacji powoduje, iż ludzie pracujący z Jobsem starają się, jak tylko mogą, osiągać jak najlepsze, niemal perfekcyjne wyniki. Jobs okazuje ogromne zaufanie do swoich ludzi (i siebie samego), ale też straszliwe rozczarowanie, jeśli zawiodą. Jak ujął to jeden z byłych pracowników firmy Pixar: „Po prostu bałeś się go zawieść. Wierzył w ciebie tak bardzo, że sama myśl o tym, że mógłbyś go rozczarować, była dla ciebie nie do zniesienia”.

PRZYWOŁYWANIE DO PORZĄDKU NIESPRAWIEDLIWYCH, BEZMYŚLNYCH ORAZ LENIWYCH LUDZI

Niestety, nawet jeśli nie jesteś autentycznym jełopem, jeśli pogardzasz ludźmi, którzy zasługują na taką etykietkę, i unikasz ich jak zarazy, zdarzają się sytuacje, kiedy odgrywanie roli chwilowego jełopa może być użyteczne i może pomóc Ci zdobyć to, czego chcesz, lub co Ci się należy. Przyjemnie jest przebywać z ludźmi uprzejmymi, którzy nigdy się nie skarżą i nie kłócą, ale tego rodzaju popychadła często stają się ofiarami nieprzyjemnych, obojętnych lub chciwych osób. Jest wiele dowodów świadczących, że — jak to mawiają — to koło, które skrzypi najgłośniejsze, zostanie naoliwione.

Dla przykładu, jeśli nie zaprotestujesz, kiedy Twoja firma ubezpieczeniowa odmówi zapłacenia rachunku za usługi medyczne, szanse, że zmienią oni swoją decyzję i wyślą Ci czek w późniejszym terminie, są praktycznie zerowe. Wnoszenie skarg jednak najwyraźniej się opłaca. Niedawne badania prowadzone przez RAND Corporation i Uniwersytet Harvarda dowiodły, że 90 procent z 405 odwołań wniesionych przez pacjentów do amerykańskich firm ubezpieczeniowych, które odmówiły zapłacenia za wizyty na pogotowiu, ostatecznie zakończyło się opłaceniem rachunków — średnia kwota rachunku wyniosła 1 100 \$.

Oczywistym jest, że zarówno dla Twojego dobrego samopoczucia, jak i dla dobra osób i firm, do których się zgłaszasz, wszelkie skargi i inne formy osiągnięcia tego, co Ci się należy, czy też przywołania kogoś do porządku powinny być działaniami uprzejmymi. Zdarzają się jednak sytuacje, gdy nieuprzejme zachowanie, a nawet celowy atak gniewu zdają się być jedynymi metodami, które przemawiają do ludzi. W latach 90. dwudziestego wieku analizowałem windykatorów zajmujących się niezapłaconymi rachunkami telefonicznymi. Spędziłem godziny, przysłuchując się ich telefonicznym rozmowom z osobami zalegającymi z płatnością, przeszedłem tygodniowy kurs i przepracowałem około dwudziestu godzin, samemu dzwoniąc do ludzi, którzy nie uregulowali swoich rachunków za transakcje kartą Visa i MasterCard.

W firmie windykacyjnej, której działanie analizowałem, uczono nas, że nie ma powodów, abyśmy atakowali wrogo nastawionych dłużników, ponieważ byli oni już wystarczająco przygnębieni. Wyzwaniem było to, aby ich uspokoić i skierować całą ich uwagę na zapłacenie rachunku. Co więcej, uczono nas „uderzać” w tych dłużników, którzy wydawali się zbyt opanowani i obojętni co do swoich niezapłaconych na czas rachunków. Umiejętni windykatorzy używali szorstkiego tonu głosu, sugerującego napięcie, wobec tych spośród dłużników, którzy zdawali się „za bardzo nie przejmować” swoimi zaległymi płatnościami; windykatorzy stosowali (zasadne) groźby, jak na przykład: „Czy chciałby pan kiedykolwiek kupić dom? Czy chciałby pan kiedykolwiek kupić samochód? Jeśli tak, lepiej będzie, jeśli natychmiast pan spłaci ten rachunek”. Najlepsi windykatorzy byli nieuprzejmi wobec miłych, spokojnych czy też sprawiających wrażenie obojętnych dłużników — ponieważ pomagało to wywoływać poczucie, że sytuacja jest niepokojąca, „alarmująca”, oraz wrażenie, że „sprawa jest pilna”.

Zdarzają się również sytuacje, że ludzie są tak głupi albo niekompetentni, albo głupi i niekompetentni zarazem, że jedynym sposobem pozwalającym na uzyskanie skutecznego efektu jest zaplanowany i wykorzystany w celach taktycznych wybuch gniewu. Nawet ci spośród

nas, którzy nie zaliczają wpadania w szal do zasadniczych umiejętności zawodowych, czasami dają się ponieść nerwom, kiedy zawodzą wszelkie inne sposoby. Przywołam tu dla przykładu moje doświadczenia związane z rodzinnym powrotem z Florencji we Włoszech. Zatrzymywaliśmy się po drodze w Paryżu. Kiedy dotarliśmy na lotnisko we Florencji, przedstawicielka Air France powiedziała nam, że nie może nam wydać kart pokładowych na odcinek lotu z Paryża do San Francisco (później inny pracownik Air France powiedział, że mogła nam wydać te karty, ale pewnie „jej się nie chciało”). Nasz lot do Paryża był tak bardzo spóźniony, że mieliśmy niecałe trzydzieści minut na długą wędrówkę przez ogromne paryskie lotnisko, pokonanie wielu bramek bezpieczeństwa i zdobycie pięciu kart pokładowych.

Dotarliśmy do punktu odpraw pasażerów tranzytowych na około piętnaście minut przed odlotem samolotu. Za kontuarem stało chyba z ośmiu pracowników, nie było kolejki, po prostu rozmawiający ze sobą nawzajem pracownicy. Spędziliśmy kilka minut, grzecznie czekając i próbując zwrócić ich uwagę na naszą trudną sytuację, po którym to czasie zwróciłem się do mojej żony i dzieci i powiedziałem im: „Muszę zacząć na nich krzyczeć; nie mam innego wyjścia i przestanę, gdy tylko zaczną nas obsługiwać”. Zacząłem więc wrzeszczeć o tym, jak bardzo jesteśmy spóźnieni, jak źle nas dotychczas traktowano i że muszą nam *natychmiast* pomóc. Byłem naprawdę krzykliwy i nieprzyjemny. Kiedy koniec końców zwrócili uwagę na nasz problem, dotarło do nich, jak bardzo jesteśmy spóźnieni, i nagle zaczęli się miotać. Kiedy tylko zaczęli nas obsługiwać, zamknąłem się, wycofałem, odchodząc od lady, i przeprosiłem moje dzieci, tłumacząc im jeszcze raz, że był to zaplanowany i taktyczny wybuch gniewu. Moja opanowana, miła i rozsądna żona zajęła się kontaktami z obsługą (czyli był w tym wszystkim także element strategii dobry policjant – zły policjant). Przygotowano dla nas szybko karty pokładowe, wskazano wyjście i powiedziano: „Biegnijcie tak szybko, jak tylko możecie, i może zdążyć”. Z trudem, ale rzeczywiście udało nam się zdążyć.

Spoglądając na ten incydent z perspektywy czasu, naprawdę nie mam pojęcia, co innego mogłem zrobić, aby spowodować, żeby ci obojętni i tępi pracownicy Air France zwrócili uwagę na naszą trudną sytuację — dopóki nie zacząłem na nich wrzeszczeć, traktowali nas jak powietrze.

Wniosek: Niektóre z zalet zachowywania się jak jełop są rzeczywiste, jednak wiele spośród nich to niebezpieczne złudzenia

Prawdą jest, niestety, że czasami zachowywanie się jak jełop ma swoje zalety. Spuszczenie ze smyczy drzemiącego w Tobie drania może pomóc Ci zdobyć władzę, pokonać rywali, wykorzystując lęk przed karą, zmotywować innych do działania oraz przywołać do porządku jakichś tępych i niekompetentnych ludzi. Trzeba też przyznać, że odpłacenie pięknym za nadobne jakiemuś innemu jełopowi również może sprawić, że poczujesz się dobrze, i ogólnie może dobrze wpłynąć na Twoje samopoczucie.

Ma to także inne zalety. Usprawiedliwieniem zachowywania się jak jełop może być na przykład sytuacja, gdy chcesz mieć spokój, być pozostawionym samemu sobie — czy to dlatego, że jesteś zajęty i nad czymś pracujesz, czy też masz już dość innych ludzi. Wówczas nieprzyjemne spojrzenia, burkliwe odpowiedzi czy też inne formy gburowości są znakomitymi sposobami, aby odpędzić intruzów. Przez lata obserwowałem, jak wykładowcy na Uniwersytecie Stanforda, którzy witali gości warknięciem, zdają się być zdolni do pracy w spokoju w swoich biurach, kiedy nikt im nie przeszkadza, podczas gdy ci, którzy każdego niezapowiedzianego gościa witają uśmiechem, muszą borykać się z nieustannym przepływem studentów, innych wykładowców oraz współpracowników. W tym przypadku również działa technika „dobry policjant, zły policjant”. Kilka lat temu pracowałem ze współautorką, która kiedy ktoś pukał do drzwi mojego biura, gdy pracowaliśmy, zwykle witała wchodzącego nieuprzejmym spojrzeniem i postawą ze skrzyżowanymi ramionami. Goście zazwy-

czaj trafnie odczytywali jej komunikat i nie pozostawiali w biurze długo, mając do czynienia z takim traktowaniem, a co więcej, rzadko kiedy wracali. W rezultacie jej wrogie zachowanie sprawiło, że przez wszystkich tych gości byłem postrzegany jako miły facet, a mimo to mogłem wykonać moją pracę!

Wyodrębniłem najważniejsze wnioski wynikające z tego rozdziału i zebrałem je w krótką listę. Jeśli chcesz być jełopem dla dobra własnego i swojej organizacji, przeczytaj zamieszczone poniżej zestawienie — „Czy chcesz być skutecznym jełopem?”. Powinienem Cię jednak ostrzec, jak już zrobiłem to na początku tego rozdziału, że opisane tu myśli są z natury swojej niebezpieczne. Destrukcyjnie na innych działające dranie mogą wykorzystać te rzekome zalety, aby usprawiedliwiać i gloryfikować własne wstrętne metody działania. Natomiast masa dowodów (patrz rozdział 2.) pokazuje, że jełopy, a zwłaszcza autentyczne jełopy, wyrządzają znacznie więcej złego niż dobrego.

CZY CHCESZ BYĆ SKUTECZNYM JEŁOPEM?

Podstawowe wskazówki

1. **Okazywanie gniewu, a nawet złośliwości, może być skuteczną metodą zdobywania oraz utrzymywania władzy.** Wspinaj się na szczyt, rozpychając się łokciami i spychając swoich współpracowników z drogi, okazując gniew zamiast przygnębienia lub doskonałą „generalskie oblicze”, jak George S. Patton.
2. **Złośliwość i zastraszanie są szczególnie skutecznymi metodami poskramiania rywali.** Idź w ślady legendy baseballu Ty Cobba i odnieś sukces, warcząc na innych, tyranizując, poniżając, grożąc i psychologicznie osłabiając swoich przeciwników.
3. **Jeśli poniżasz swoich ludzi, aby ich zmotywować, pamiętaj, aby stosować poniżanie zamiennie (przynajmniej czasami) z zachęcaniem i nagradzaniem.** Stosuj na zmianę kij i marchewkę; kontrast pomiędzy nimi sprawi, że Twój gniew będzie wydawać się jeszcze bardziej dotkliwy, a Twoja sporadyczna życzliwość jeszcze słodsza.

4. **Stwórz „toksyczny tandem”.** Jeśli jesteś nieuprzejmy, stwórz zespół z kimś, kto potrafi ułagodzić innych, posprzątać, gdy Ty narozrabiasz, i czerpać korzyści oraz wyegzekwować dodatkowy wysiłek od innych, ponieważ są oni tak bardzo wdzięczni „dobremu policjantowi”. Jeśli jesteś „zbyt miły”, możesz „wynająć jakiegoś drania”, na przykład doradcę, menadżera z firmy oferującej czasowych pracowników albo prawnika.
5. **Zachowywanie się jak jełop przez cały czas nie będzie przynosiło efektów.** Skuteczne jełopy posiadają zdolność korzystania ze swojego jadu we właściwych momentach i wycofywania się, gdy ich ofiary otrzymały już wystarczającą dawkę destrukcyjnego zachowania i poniżenia.

Istnieją z całą pewnością odnoszące sukcesy jełopy, ale nie musisz zachowywać się jak drań, aby odnieść zawodowy sukces czy kierować dobrze prosperującą organizacją. Jest wiele serdecznych i przyjaznych osób, które mogą dowieść prawdziwości tego stwierdzenia. Myślę tutaj o takich odnoszących sukcesy w biznesie liderach jak A.G. Lafley z Procter & Gamble, John Chambers z Cisco, Richard Branson z Virgin czy Anne Mulcahy z Xerox. Mam tu też na myśli Ophrę Winfrey czy też jedną z najbardziej życzliwych i uprzejmych supergwiazd wszech czasów — Elvisa Presleya. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że w ostatnich latach wiele osób mających reputację korporacyjnych tyranów straciło pracę, przynajmniej po części z powodu swojego poniżającego dla innych zachowania. Do przykładów można zaliczyć Michaela Eisnera z firmy Disney, Lindę Wachner z Warnaco czy Ala Dunlapa z Sunbeam.

Mówiąc ogólniej, firmy i organizacje, które przyciągają pozytywne relacje oraz troskliwość, a „odpychają” strach, przyciągają też do siebie wyjątkowe talenty, ponoszą niższe koszty w związku z mniejszą rotacją pracowników, rzadziej dochodzi tam do dysfunkcyjnego wewnętrznego współzawodnictwa, prześcigają one też zewnętrzną konkurencję. Okazuje się, że firmy mogą zdobyć przewagę nad konkurentami, oferując swoim ludziom osobisty szacunek, szkoląc ich, jak być skutecznymi, ale też ludzkimi menadżerami, zapewniając im wystar-

czając dużo czasu i możliwości, aby mogli troszczyć się o swoją rodzinę, i jedynie w ostateczności uciekając się do zwolnień. Mogą również sprawiać, aby organizacja była miejscem, gdzie wyrażanie obaw, testowanie nowych rozwiązań oraz otwarta rozmowa o porażkach nie wiązą się z żadnym ryzykiem. Znalezienie się na liście „100 najlepszych pracodawców” magazynu „Fortune” wiąże się z wyjątkowymi wynikami finansowymi. Liczne studia i analizy dokonywane przez uznanych naukowców, takich jak Mark Huselid z Rutgers oraz Charles O'Reilly III i Jeff Pfeffer z Uniwersytetu Stanforda, wskazują na dowody potwierdzające, że traktowanie ludzi z szacunkiem i w godny sposób — a nie wyznawanie poglądu, że biznes to obniżanie standardów i kosztów za wszelką cenę — przynosi długotrwałe korzyści finansowe.

Wszystko to prowadzi do postawienia trudnego pytania: Dlaczego tak wielu ludzi zachowuje się jak jełopy i wierzy, że jest to, mówiąc ogólnie, skuteczny sposób, mimo że istnieje tak wiele dowodów na to, iż jest to ze wszech miar głupia metoda działania? Przeczucie podpowiada mi, że wielu jełopów jest zaślepionych połączeniem kilku czynników związanych z ludzkim sposobem oceniania i życiem organizacji. Jeśli martwisz się, że Ty sam lub ktoś inny, kogo znasz, ma problem z takim właśnie złudnym postrzeganiem skuteczności, przejrzyj zamieszczoną przeze mnie poniżej listę „Dlaczego jełopy oszukują samych siebie?”, która oparta jest na trzech głównych „słabych punktach”.

Pierwszy „słaby punkt” polega na tym, że choć większość drani odnosi sukces raczej pomimo, a nie z powodu swoich plugawych metod, błędnie wyciągają oni wniosek, że to ich złośliwość stanowi główną przyczynę sukcesu, jaki odnieśli. Jednym z powodów, dla których tak się dzieje, jest to, że — jak dowodzi tego wiele badań psychologicznych — większość ludzi szuka raczej tych zdarzeń i faktów, które potwierdzają ich opinie, i o nich pamięta, równocześnie unikając faktów zaprzeczających troskliwie przez nich pielęgnowanym przekonaniom. Interesującego przykładu dostarczyć może tutaj zawodowy hokej na lodzie. Ludzie związani z tym sportem są przekonani,

że im więcej na lodowisku bójek i starć, tym więcej meczów zostanie wygranych, ponieważ przeciwnicy są fizycznie i psychicznie zastraszeni. A jednak badania, które objęły ponad cztery tysiące meczów National Hockey League rozegranych pomiędzy 1987 a 1992 rokiem, pokazują, że im więcej na lodowisku było bójek (co można zmierzyć ilością przyznanych kar), tym więcej było przegranych meczów. Bójki mogą wprawdzie pomóc drużynie w inny sposób, ponieważ jak powiedział to redakcji „The New York Times” Don Cherry (najsłynniejszy prezenter hokeja w Kanadzie): „Gracze je lubią, lubią je kibice, lubią je też trenerzy”. A jednak najlepsze dowody sugerują, że mniej bójek oznacza więcej wygranych, nawet jeśli większość osób mających do czynienia z tym sportem jest innego zdania.

Kolejny „słaby punkt” związany jest z tym, że ludzie myślą strategię, która pomogła im zdobyć władzę, ze strategią najlepszą dla kierowania zespołem lub firmą. Jak już widzieliśmy, istnieją dowody na to, że — zwłaszcza w miejscach, gdzie panują nieuprzejmość i współzawodnictwo — zastraszanie oraz poniżanie innych może pomóc zdobyć władzę. Problem jednak w tym, że skuteczność zespołu oraz organizacji zależy od zdobycia zaufania i umiejętności współpracy z ludźmi wewnątrz i na zewnątrz firmy. Kiedy szefowie poniżają swoich podwładnych i traktują partnerów z innych firm, dostawców, klientów jak wrogów, a nie jak cennych przyjaciół, ich organizacja na tym cierpi. Podli ludzie, którzy bez wahania wbijają ci nóż w plecy, czasami łokciami torują sobie drogę do władzy i wykorzystują poniżające innych zachowania, aby ochronić swoją pozycję. Jednak jeśli nie zmienią swoich destrukcyjnych metod i reputacji sięjącego strach tyrana, będzie im trudno zdobyć zaufanie i współpracowników niezbędnych do stworzenia najlepszego zespołu i osiągnięcia najwyższych wyników.

Trzeci „słaby punkt” wywodzi się z metod obrony, jakie „doświadczane” ofiary często wykorzystują, aby chronić się przed okrutnymi i mściwymi zachowaniami swoich prześladowców. Metody te mają swój efekt uboczny polegający na tym, że powodują, iż jełopy nie dowiadują się o szkodach, jakie wyrządzają. Na początek ofiary

uczą się unikać jadu swoich prześladowców, przekazując im jedynie dobre wiadomości i milcząc na temat niekorzystnych, czy też nawet ukrywając je. To z kolei napędza złudne mniemanie danego jełopa co do własnej skuteczności. Ludzie uczą się również „grać”, kiedy taki tyran przygląda się ich zachowaniu i pracy. Drastycznie zmieniają swój sposób zachowania, kiedy ich szef czy też inna „ważna” osoba obserwuje ich pracę, a kiedy tylko tyran się oddala, powracają do „niewłaściwych” spraw. Tak więc ciemieży idą przez życie w poczuciu, że inspirują i wywołują skuteczne działania, podczas gdy w rzeczywistości dzieje się tak tylko w tych rzadkich chwilach, kiedy fizycznie narzucają swoją obecność własnym podwładnym. Osoby, które mają doświadczenie w „radzeniu sobie z szefem jełopem”, uczą się również, że ich przetrwanie zależy od tego, czy będą potrafiły uchronić się przed winą, upokorzeniem oraz wzajemnymi oskarżeniami, a nie od tego, czy robią to, co mogłoby być najlepsze dla ich firmy.

Również osoby z zewnątrz uczą się, jak przetrwać rządy drani, a nawet jak świetnie w ich czasie prosperować. Dobrym przykładem jest tu „podatek od jełopa”. Przeprowadziłem rozmowy z kilkoma biznesowymi doradcami, technikami zajmującymi się naprawianiem sprzętu komputerowego, hydraulikami. Wszyscy oni obciążają nieuprzejmych klientów, którzy zwykle nie mają o tym pojęcia, dodatkowymi kosztami. Ten „podatek od jełopa” ma dwójakie działanie: po pierwsze przegania nieuprzejmych klientów, a po drugie, jeśli ów klient zapłaci sugerowaną cenę — powiedzmy dwa razy tyle, ile normalnie wziąłbyś za daną usługę — możesz usprawiedliwić to sam przed sobą, mówiąc sobie: „Może i jest jełopem, ale ukarałem go za to, równocześnie odnosząc korzyść”. I w tym przypadku również drań płaci „grzywnę” — albo nie jest w stanie przyciągnąć najlepszych ludzi, albo płaci więcej za ich usługi — nawet jeśli nie jest świadomy szkód, jakie sam sobie wyrządza.

Jełopy nie zdają sobie również często sprawy z tego, że za każdym razem, kiedy kogoś poniżają poprzez, powiedzmy, nieprzyjemne spojrzenie, podły żart, dokuczanie komuś, traktowanie kogoś jak powietrze

czy też przesadne uwydatnianie i podkreślanie po raz kolejny własnej ważności — lista ich wrogów staje się dłuższa i dłuższa każdego dnia. Strach zmusza ich do milczenia przynajmniej przez pewien czas. Jednak ich liczba oraz siła rosną i będą oni czekać przyczajeni, aż wyda-rzy się coś, co osłabi pozycję tyrańca, jak chociażby gorsze wyniki firmy czy jakiś mały skandal. Wtedy rzucają się do ataku. Bycie u władzy zawsze wiąże się z tym, że kogoś się drażni, że kogoś się do siebie zrazi — to nieuniknione, jednak osoby sprawiające wrażenie zimnych, nieprzyjemnych oraz nieuprzejmych ludzi często wywołują więcej wrogości i mają więcej wrogów, niż sobie z tego zdają sprawę.

DLACZEGO JEŁOPY OSZUKUJĄ SAMYCH SIEBIE?

Czy ulegasz złudzeniu skuteczności?

1. Ty i Twoja organizacja jesteście skuteczni i efektywni raczej pomimo, a nie z powodu tego, że jesteś poniżających innych draniem. Popełniasz błąd, przypisując odniesiony sukces swoim podłym sposobom działania, a nie dostrzegając, że w rzeczywistości Twoje poniżające zachowania podkopują wyniki, jakie osiągasz.
2. Mylisz swoje zwieńczone sukcesem starania o zdobycie władzy ze zwycięstwem organizacji. Umiejętności, dzięki którym udało Ci się zdobyć wpływową pozycję, są inne od tych, jakie są potrzebne, aby dobrze tę władzę sprawować, a często wręcz stanowią ich przeciwieństwo.
3. Sprawy wyglądają źle, ludzie po prostu przekazują Ci tylko dobre wiadomości. Symptom „zastrzelcie tego, który przyniósł złą wiadomość” oznacza, że ludzie boją się przekazywać Ci niekorzystne wiadomości, ponieważ obarczysz ich winą i upokorzysz. Tak więc myślisz, że sprawy mają się świetnie, nawet wtedy, gdy wokół roi się od problemów.
4. Ludzie udają, gdy znajdujesz się w pobliżu. Strach sprawia, że ludzie wykonują „to, co trzeba”, gdy ich obserwujesz. Jednak gdy tylko się oddalas, powracają do mniej efektywnych czy wręcz destrukcyjnych zachowań, których nie masz możliwości dostrzec.

5. Ludzie pracują bardziej po to, aby uniknąć Twojego gniewu, niż dla dobra organizacji. Jedynymi pracownikami, którzy są w stanie przetrwać Twój styl zarządzania, są ci, którzy cały swój wysiłek koncentrują na uniknięciu obarczenia winą, a nie na rozwiązywaniu problemów.
6. Płacisz „podatek od jełopa”, choć nie zdajesz sobie z tego sprawy. Jesteś takim draniem, że ludzie zgadzają się pracować dla Ciebie i dla Twojej firmy tylko wtedy, jeśli zapłacisz im wyższe stawki.
7. Twoi wrogowie milczą (na razie), jednak ich lista staje się coraz dłuższa. Twoje poniżające zachowania oznaczają, że dzień pod dniem zrażasz do siebie więcej osób, nie zdając sobie z tego sprawy. Twoi wrogowie nie mają w tej właśnie chwili wystarczającej siły, aby Cię pokonać, ale czekają przyczajeni, by się Ciebie pozbyć.

Na zakończenie chciałbym bardzo jasno wyrazić moje osobiste zdanie na ten temat. Nawet jeśli unikanie, usuwanie oraz próby zmian podłych i poniżających ludzi nie miałyby żadnych zalet dla osiągnięć organizacji, nadal chciałbym, aby organizacje wprowadzały zasadę unikania jełopów. Książka ta nie została pomyślana jako po prostu obiektywne podsumowanie teorii oraz badań dotyczących sposobów, w jakie jełopy podkopują skuteczność działania organizacji. Napisałem ją, ponieważ moje własne życie oraz życie ludzi, na których mi zależy, jest zbyt krótkie i cenne, aby spędzać nasze dni w otoczeniu drani.

I mimo że nie zawsze mi się to udaje, czuję się zobowiązany do tego, aby powstrzymywać drzemiącego we mnie drania od wyrządzania innym krzywdy. Zastanawia mnie, dlaczego tak wielu jełopów kompletnie nie zauważa faktu, że wszystko, co mamy na tej ziemi, to dni naszego życia, a w przypadku wielu z nas ogromna część tego życia upływa na wykonywaniu pracy i kontaktach z innymi ludźmi. Steve Jobs słynie z powiedzenia: „To sama podróż jest nagrodą”, jednak moim zdaniem, choć podziwiam jego osiągnięcia, mam wrażenie, że nie zrozumiał sensu tego zdania. Koniec końców każdy z nas umrze i jakiegokolwiek byłyby „racjonalne” zalety bycia jełopem, wolę

unikać spędzania dni mojego życia na pracy z podłymi draniami i nie przestanę pytać, dlaczego tak wielu z nas toleruje, usprawiedliwia i gloryfikuje tak bardzo poniżające zachowania tak wielu ludzi.