

JOANNA MALINOWSKA-PARZYDŁO

ZESPÓŁ WYGRANY CZY PRZEGRANY?

W CO GRAJĄ LUDZIE W FIRMACH



onepress
EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz
Rysunki: Maciej Maćkowiak
Projekt okładki: Maciej Grzegorek
Projekt szablonu składu: Maciej Grzegorek
Skład: Marek Klimek/Studio Corner

Grafiki w książce i na okładce wykorzystano za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/atgiko>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5836-2

Copyright © Joanna Malinowska-Parzydło 2020

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIIS TREŚCI

PODZIĘKOWANIA

7

CZĘŚĆ I W CO GRAJĄ LUDZIE W PRACY

Rozdział 1. **HOMO ACTOR**, czyli co wynika z tego, że ludzie grają w pracy i życiu 11

Rozdział 2. **STORYTELLING**: podróż i bohaterowie, czyli inspiracje do stworzenia „Atlasu gier (nie tylko) korporacyjnych” 33

Rozdział 3. **TŁO BIZNESOWE**, czyli powody, by rozmawiać dziś o zespołach i ich liderach 39

Rozdział 4. **WYGRANA 4.0**, czyli jasna strona zarządzania 51

Rozdział 5. **PRZEGRANA 0:4**, czyli ciemna strona zarządzania 63

Rozdział 6. **ZESPÓŁ 4.0** – jego siła, wartość i wpływ 73



CZĘŚĆ II ATLAS GIER (NIE TYLKO) KORPORACYJNYCH

Mapa krain	84
Gra Folwark	87
Gra Policjanci i złodzieje	101
Gra Władca marionetek	113
Gra Trójkąt dramatyczny	127
Gra Dożywocie	141
Gra Mordor	155
Gra Z taczka czy na taczce	169
Gra Małpi wybieg	181
Gra Transformersi	195
Gra Turkusowy ogród	207
Gra Rząd wartości	219
Gra Społeczność Na'vi	231

Rozdział 1.

HOMO ACTOR, CZYLI CO WYNIKA Z TEGO, ŻE LUDZIE GRAJĄ W PRACY I ŻYCIU

Piekło w pracy, zwane Mordorem, celą lub polem walki, tkwi w głowach ludzi i relacjach międzyludzkich, a nie w modelu biznesu czy w strukturze firmy.

#ludzie #zespół #lider #zaufanie #relacje #zaangażowanie #komunikacja
#gry #waga #motywacja #zarządzanie #SensPracy #efektywność
#JasnaStronaZarządzania #CustomerExperience #EmployeeExperience
#wynik #wartość

Jeśli któryś z powyższych hashtagów jest Ci zawodowo bliski, zapraszam do dalszej lektury.

Czy zdarzyło Ci się mieć poczucie, że któryś ze współpracowników jest mało autentyczny, nieszczerzy lub nienaturalny? Byłeś zdumiony, że kolega z zespołu, który jeszcze przed chwilą mówił do Ciebie ludzkim głosem, nagle, gdy pojawia się szef, odgrywa wielki dramat albo marną komedię? A może obserwowałeś, jak sympatyczna koleżanka zmienia głos na nieznośny sprzeciwu, objawwszy kierownictwo nad ważnym projektem? Ja długo będę pamiętać angażującą połowę firmy regularną wojnę, którą urządziło dwóch ważnych menedżerów walczących o prestiżowe, bo sąsiadujące z prezesowskim, miejsce dla swojego samochodu służbowego.

Z kamerą wśród ludzi – tak mogłaby się nazywać ta książka. Jest bowiem efektem wieloletniej obserwacji ludzi w relacjach zawodowych, w firmach małych i dużych, w rolach bardziej lub mniej pożądanых. Od zagubionych kandydatów do pracy po profesjonalnych liderów. Od hałaśliwych biznesowych celebrytów, przez korpozamordystów, którzy odeszli już w zawody niebytu, po wspańiałych mentorów, których do dziś wszyscy ciepło wspominają.

HOMO ACTOR

Człowiek jest istotą nie tylko społeczną, ale i sceniczną. Ludzie grają, szczególnie w pracy. Życiwi i ciepły prywatnie miłośnik bezpańskich kotów potrafi zmienić się w bezwzględny tyrana wobec ludzi, nad którymi dostanie władzę. Matka kończąca czułą rozmowę telefoniczną ze swoją pociechą zamienia się nagle w szefową bez serca, głuchą na prośby podwładnego o dzień wolny w związku z anginą córki. Potulny wobec żony Kowalski staje się w pracy mściwym zbieraczem haków na zawodowego konkurenta. Osiągający znakomite wyniki w maratonie menedżer równie długodystansowo gnębi kolegę, który konsekwentnie gra rolę zespołowego kozła ofiarnego.

Gramy jednak nie tylko role złe. Gramy silnego szefa, choć wzruszenie lub rozczarowanie ściska nam gardło. Trzymamy na uwięzi targające nami emocje mimo ochoty, by udusić pracownika, który po raz setny zwraca nam głowę rzeczami, za które bierze wynagrodzenie. Dbamy o profesjonalne zasady i dyplomację, żeby nie wyrazić niepotrzebnie szczerzej opinii o braku kultury osobistej u klienta lub własnego przełożonego. Gramy i maskujemy się, bo trzeba samego siebie wspierać mądrymi decyzjami prowadzącymi do sukcesu, a nie wsadzać na biznesowe pole minowe, co szybko kończy się relacyjną porażką lub utratą czegoś innego, równie ważnego jak relacje.

Homo actor to każdy z nas. Naturalnie, że gramy – w końcu nie każdy w pracy zasługuje na bliskość i autentyczność! Kłopot pojawia się wtedy, gdy zapominamy, kim naprawdę jesteśmy, po co gramy i pracujemy oraz o co nam w życiu chodzi. Człowiek z natury swojej dobry zakłada maski, żeby chronić swoją wrażliwość. Odgrywa codzienne role zawodowe i społeczne, posługuje się stałymi skryptami myślowymi, szlifuje do mistrzostwa swoje mantry i przekonania, które kształtują mu lepszy lub gorszy charakter. W zasadzie – zamiast żyć pełną piersią, autentycznie, zgodnie ze światem i własną naturą – często żyje na autopilocie, który wyłącza, gdy wkłada pidżamę, a odpala w momencie sięgnięcia o poranku po służbowy smartfon leżący przy łóżku w sypialni.

Zespół wygrany czy przegrany? W co grają ludzie w firmach to książka o tym, że praca, firma czy korporacja są z natury swojej dobre – tylko ludzie, mniej niż bardziej świadomie, tworzą sobie w nich codzienne piekło lub niebo. Tworzą zaś poprzez lepszy lub gorszy dobór scenariuszy, gier, masek i ról. Nie ma nic złego w zakładaniu masek tak długo, jak pamiętamy, żeby je zdejmować, zanim zaczną negatywnie wpływać na nasze relacje. Bo to właśnie dobre, autentyczne relacje są warunkiem bycia szczęśliwym i spełnionym człowiekiem – a tylko taki jest pełen zaangażowania i pasji w pracy. Dlatego również w pracy należy dbać o przyjazne człowiekowi (humanPRO) warunki do bycia autentycznym. Warto ograniczać możliwie do minimum momenty, w których odgrywane teatrum rujnuje zaufanie i wzajemne zaangażowanie.

W tej książce skupimy się na tych relacjach zawodowych, na które mamy największy wpływ. Na relacjach w naszym zespole.

Wbrew tytułowi — nie jest to książka jedynie dla ludzi z korporacji. **To życzliwy doradca w zakresie tworzenia w pracy bardziej nieba niż piekła oraz poprawiania codziennych relacji zespołowych w firmach dużych i małych.** Dostajesz w lekkiej formie pigułkę wiedzy o zachowaniach ludzi w pracy, prowadzącą do współczesnego Świętego Graala  biznesu, czyli odpowiedzi na pytanie:

Co konkretnie zrobić, żeby ludzie w zespole dbali o jakość relacji, byli zaangażowani i oddali sobie/firmie nie tylko czas pracy, ale i serce?

Lubię ludzi i dobrze im życzę. Od lat wspieram ich w poprawianiu jakości życia (vs umiowanie) w pracy w zakresie relacji, komunikacji i wartości. Po to, żeby mogli wpływać na wyniki biznesowe i mieli poczucie sensu. Lubię też dawać nadzieję, która, podobnie jak poczucie sensu, stanowi dziś dobro deficytowe. Rola dyrektora do spraw komunikacji, HR i w końcu

doradcy strategicznego polega m.in. na pracy z ludźmi, ich wartościami, motywacjami, oczekiwaniami i postawami. Wiem z doświadczenia wyniesionego z twardych korporacji, że można realnie i wymiernie ograniczyć koszty stresu, wypalenia i braku sensu, czyniących realne spustoszenie w ludzkim zdrowiu, zaufaniu, motywacji i zaangażowaniu. Nadzieja w tym, że o ile często mamy limitowany wpływ na całą firmę, a tym bardziej globalną korporację, o tyle każdy z nas ma realny wpływ na własny zespół.

Tym, czym zasadniczo różnią się zespoły, a na czym skupimy uwagę, są jakość relacji i poziom zaangażowania ludzi.

Znaleźć szefa zespołu jest znacznie łatwiej, niż znaleźć lidera, którego zespół jest zintegrowany i mocno zaangażowany w swoją pracę w dłuższym terminie. Można tym samym wyróżnić zespoły, do których rwie się serce. Ich pracownicy jadą co rano do pracy z przyjemnością i cieszą się na kolejny pracowity, ale ciekawy dzień życia zawodowego. Tymczasem w innych pracownicy czują, że oddali duszę diabłu, mierzą czas od przyjscia do wyjścia z pracy i umierają od poniedziałku do piątku, tracąc zdrowie, energię i czas życia. Ich jedynym marzeniem jest zamiana codziennego, co najmniej ośmiogodzinnego piekła w sensowne środowisko pracy.

Doświadczenie biznesowe uczy, że możemy przejść w biznesie z ciemnej na jasną stronę firmowej mocy, tj. na profesjonalną stronę zarządzania. Wystarczy jeden świadomy i zdecydowany lider, by zmienić kulturę zespołu lub dużej firmy. Wystarczy jeden zaangażowany pracownik, żeby mądrze zakwestionować złe, nieskuteczne rzeczy porządku i zainicjować zmianę sposobu traktowania (się) ludzi w zespole.

KSIĄŻKA NAPISANA PRZEZ ŻYCIE, BIZNES I LUDZI

Chciałabym użyć formuły „Wszelkie podobieństwo do ludzi i sytuacji jest przypadkowe”, jednak nie byłoby to do końca zgodne z prawdą ;)

BYŁ SOBIE LIDER

Była sobie firma, która wyrosła ze startupu i osiągnęła spektakularny sukces rynkowy. Od kilku lat była notowana na giełdzie. Lider założyciel, dajmy mu na imię Piotr, był rzutkim wizjonerem i charyzmatykiem. Lubił ludzi i cyfry – a cyfry i ludzie lubili jego. Rozwinął firmę z garażowego startupu do poważnego przedsiębiorstwa, zatrudniającego 300 osób. Piotra można było spotkać na ważnych konferencjach, na których z pasją i ze swadą opowiadał historię sukcesu firmy. Im bardziej jemu rosły skrzydła rozpoznawalnego mówcy, skutecznie (bo był w tym dobry!) inspirującego pracowników innych firm i znakomicie promującego firmową markę, tym bardziej opadały skrzydła i zaangażowanie jego najlepszych pracowników. Pozostali członkowie zarządu, trzej kumple, z którymi Piotr rozkręcał biznes, byli znakomitymi ekspertami i kreatorami rozwiązań produktowych. Jednak nie wiedzieli nic o zarządzaniu dużą strukturą, coraz bardziej wymagającym gronem klientów, różnorodnością potrzeb utalentowanych, ale wymagających pracowników o unikatowych i pożądanach

na rynku kompetencjach. Szybkie tempo wzrostu stanowiło łatwy i nagminnie wykorzystywany argument za tym, że nie ma czasu na rozmowy o kulturze zarządzania, strategii komunikacji czy wartościach. Członkowie zarządu (pozbawieni energii i wizji często nieobecnego Piotra) nie widzieli potrzeby definiowania sobie nowych kompetencji. Ignorowali też sygnalizowane oczekiwania pracowników i krytykę pod adresem rosnącej grupy menedżerów, rekrutowanych zwykle spośród najlepszych specjalistów. Ci wywodzili się ze starej wiary, tworzyli firmę od początku, więc im awans na liderów się należał, inaczej mogliby się obrazić i odejść. Kilku nowych menedżerów, zatrudnionych z zewnątrz, próbowało zakwestionować zastany sposób działania, ale zostali zakrzyczani i usłyszeli: „U nas tak jest od początku, a jeśli się nie podoba...”.

Piotr przeżył wstrząs, gdy musiał odwołać wystąpienie na prestiżowej konferencji. Dzień wcześniej bowiem otrzymał telefon, że w firmie trwa kryzys, bo pracownik jednego z kluczowych zespołów podał swojego lidera do sądu pracy w związku z oskarżeniem o mobbing i dyskryminację, o czym poinformował najpierw w mediach społecznościowych. Owszem – próbował powiadomić Piotra, ale ten trzy razy przekładał spotkanie, ponieważ przygotowywał się do konferencji, a nie dopytał, jaki miał być jego cel.

Feralnego dnia nieprzygotowany zarząd (który do tej pory nie potrzebował przecież nikogo do spraw HR czy komunikacji) od rana jest bombardowany telefonami od inwestorów, mediów i kluczowych klientów. Cena akcji spada. Prawnik chce omówić sprawę i ustalić, kto pójdzie do sądu pracy, ale nikt z zarządu nie chce, bo nie ma doświadczenia. Więc niech Piotr bezzwłocznie wraca do biura.

KSIAŻKA NAPISANA DLA LUDZI W BIZNESIE

Zespół wygrany czy przegrany? W co grają ludzie w firmach to książka dla praktyków biznesu:

- zarządzających zespołami,
- pracowników zespołów, również rozproszonych i wirtualnych,
- właścicieli firm i członków zarządów,
- *project managerów*,
- *agile coachów*, mentorów, doradców i rekruterów.

Wszystkich, którzy wpływają na biznes i jakość relacji w pracy. Którzy dzień po dniu zmagają się z oczekiwaniami rynku i klientów, zmiennością warunków gospodarczych, presją wyników, postawami pracowników, kolegów i klientów, działaniami konkurencji oraz wpływem trendów technologicznych na relacje biznesowe.

Lubię studiować człowieka i poświęcać uwagę wartościowym ludziom. Skierowana na ludzi uważność jest jak skaner w oku. Używałam go przez ostatnie 20 lat, przyglądając się im w biznesie i analizując sposób, w jaki się ze sobą komunikują. Notowałam na bieżąco przykła-

dy gier oraz specyficzne sposoby funkcjonowania ludzi w zespołach. Materiału jest na kilka książek. W drugiej części tej książki, w **Atlasie gier (nie tylko) korporacyjnych**, prezentuję najpopularniejsze gry, w które mniej lub bardziej świadomie grają ludzie w pracy.

Mapa i opisane na niej krainy odpowiadają poszczególnym grom korporacyjnym, czyli rozgrywanym w zespołach pracowniczych (bo musiałam je jakoś nazwać i odróżnić od wszelkich innych rodzajów gier). Pomaga ustalić, gdzie najczęściej przebywacie – po jasnej czy ciemnej stronie zarządzania relacjami, działając w sposób mniej lub bardziej przyjazny dla pracowników, a tym samym klientów.

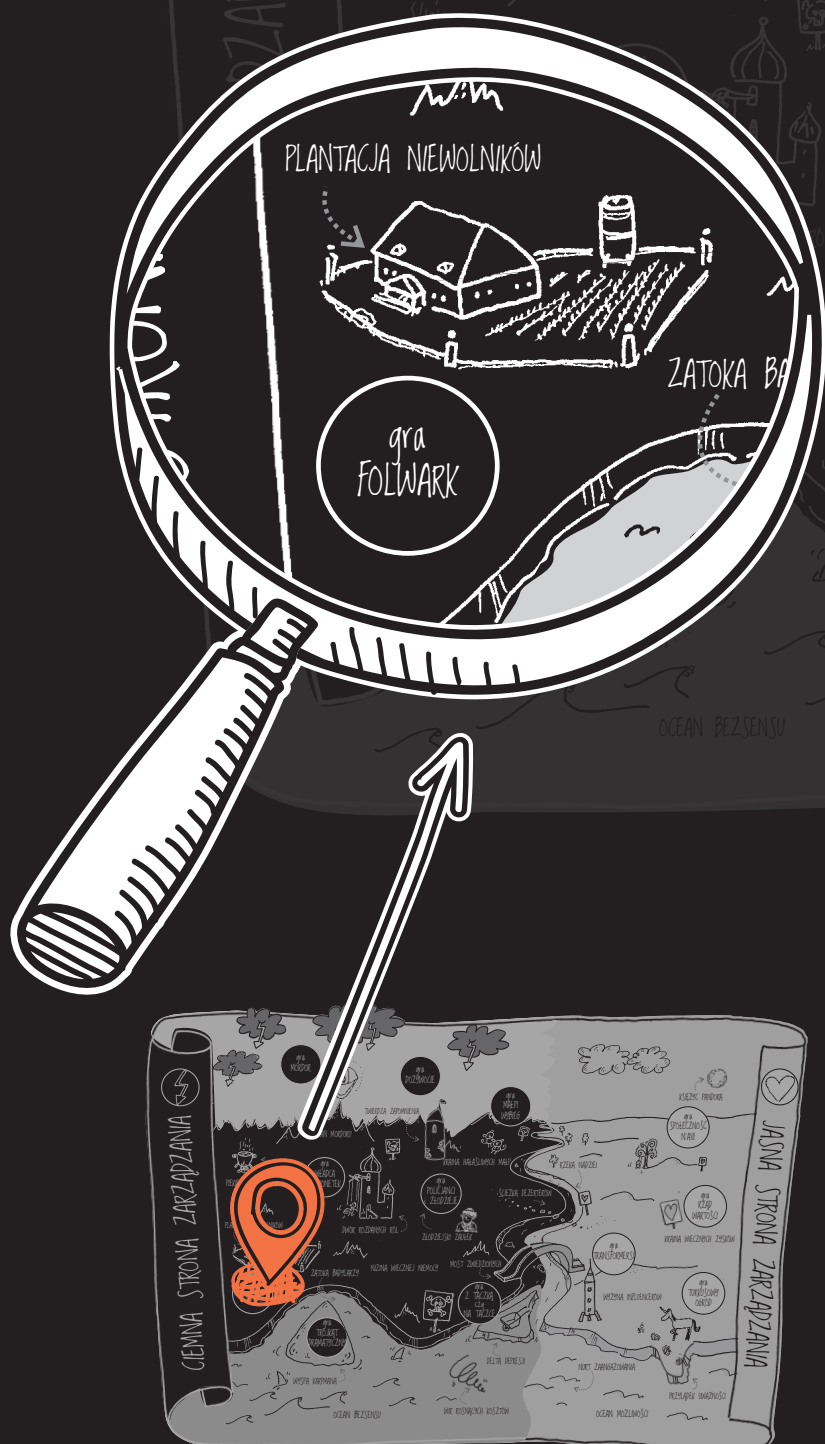
BYŁA SOBIE FIRMA

Była sobie firma, która w kampanii reklamowej i w ramach *employer branding* obiecywała najwyższą jakość, wspinały rozwój, stojaki na rowery, przedszkole pracownicze i mleko sojowe do kawy. Jednak pracownicy przychodzili codziennie do pracy jak za karę, bez pasji, radości i zaangażowania, wypełnieni frustracją i w poczuciu braku sensu wykonywanych zadań. Mijając firmową recepcję, myśleli sobie: „Dżizaz! Kolejny dzień w »fabryce«”. Mieli kłopoty ze współpracą. Klientów traktowali z dystansem lub niechęcią. Prezentowali postawę „to nie wynika z mojego zakresu obowiązków” i kwestionowali potrzebę większych zmian. Szef tych ludzi wyszedł z siebie (ze swoich emocji, ciała, sfery etycznej) i do dziś nie wrócił – snuł się wśród nich z błędnym spojrzeniem i wykazywał poważne wypalenie zawodowe. Kadra kierownicza (prywatnie świetni ludzie) chodziła po firmie i wodząc nieprzytomnym wzrokiem, oznajmiała: „Nie mamy czasu rozładować taczki!”. Do członków zarządu zaś ludzie nie zbliżali się ani biznesowo, ani fizycznie, bo ten siedział w eleganckich, zamkniętych gabinetach na piętrze pilnie strzeżonym przez asystentki harpie, o języku równie ostrym jak tipsy w modnym kolorze. Ludzie nie znali członków zarządu, a jeśli nawet znali ich z widzenia, to nie lubili, bo ci nie rozmawiali z nimi podczas przypadkowych spotkań na korytarzach, podczas lanczu lub w windzie. A nie rozmawiali, bo nie znali swoich pracowników.

Znasz tę lub podobne historie? Ja znam ich mnóstwo.

To opowieści o firmach tworzonych przez ludzi, którym zabrakło czasu na refleksję, czym jest rola lidera, jak rozumieją rozwój i przywództwo. Jak nadawać sens pracy i jak oddychać pełną piersią, żeby mieć dostęp do własnej i cudzej kreatywności. Ludzi, którzy mieli dobre intencje, tylko efekt ich działań okazał się niesatysfakcjonujący, a czasem niepotrzebnie toksyczny.

To historie zarządów, które zapomniały, że kultura komunikacji i styl zarządzania zjedzą najlepszą strategię na śniadanie. Na obiad posiliły się reputacją zarządu. Zakończą zaś podwieczorkiem złożonym z zaufania do poszczególnych menedżerów, podlanego spadającym kursem firmowych akcji oraz wzrostem kosztów rekrutacji i retencji.



FOLWARK

PLACĘ, TO RÓB BEZ GADANIA!



> > > JAK SIĘ W TO GRA? KEJSY BIZNESOWY < < < < < < < <

W czasach internetowych forów, na których pracownicy mogą anonimowo zamieszczać opinie o pracodawcy, kejsów obrazujących grę *Folwark* znajdziemy wiele. Ja postanowiłam sięgnąć po inne źródło – artykuł napisany dziennikarską ręką na temat pewnej znanej firmy, która zbudowała rozpoznawalną markę. Niestety, markę premium wpisała jedynie w nazwę produktów, bo jako pracodawca ma inną markę: „niewolnicza plantacja kawy”. Bohaterami poniższego kejsu są pan Maciej, właściciel firmy, i Iwona, zatrudniona przez niego dyrektorka marketingu. Imiona bohaterów są fikcyjne. Wiele wątków w poniższej historii to patchwork znanych mi lub zasłyszanych opowieści, które łączy to, że są niestety z życia wzięte.

Kiedy pan Maciej zatrudnił Iwonę, był szarmancki i elegancki. Zadbał o wdrożenie nowej pracownicy w obowiązki, otoczył ją osobistą atencją, regularnie odwiedzał jej przestronny gabinet, pytał o samopoczucie, chwalił za wyniki i nawet sam z siebie, po okresie próbnym, podniósł jej wynagrodzenie ponad ustalony poziom. Poinformował równocześnie, że ich najbliższym priorytetem będzie wizytowanie fabryk i kluczowych dostawców firmy. Będą podróżować jego wygodnym samochodem służbowym, a nocować w hotelach. Pierwsza podróż odbyła się bez szczególnych wydarzeń, trzecim pasażerem w samochodzie była wówczas pani Aniela, żona pana Macieja, pełniąca w ich rodzinnej firmie funkcję głównej księgowej. Podczas drugiej podróży, już bez pani Anieli, po dniu pełnym spotkań z ust



pryncypała padła propozycja wspólnej wizyty w saunie, z czego zdumiona Iwona zdołała się jakoś wymigać. Spotkało się to z żartem: „Tak mnie pani samego zostawi? A gdybym zemdlał, kto mi robi usta-usta?”. Iwona z żartu się nie śmiała, co nie umknęło uwadze pryncypała. Kolejna odmowa z jej strony, tym razem wspólnej wizyty w hotelowym spa, ewidentnie wpłynęła na stosunek pana Macieja do swojej dyrektorki. Spowodowała, że następne podróże odbywały się w wymownym milczeniu albo przy akompaniamencie krytyki zawodowych decyzji Iwony. Jej prośba o zwolnienie z udziału we wspólnych podróżach, motywowana kłopotami zdrowotnymi, które ją dopadły, rozjuszyła przełożonego. Iwona przestała cieszyć się pozycją faworytki szefa. Najpierw została przeniesiona z przestronnego gabinetu do klitki bez okna. Po jakimś czasie zmieniono jej zakres samodzielnie podejmowanych decyzji budżetowych, które musiała od teraz szczegółowo omawiać z panem Maciejem. Wszystkie jej decyzje były przez niego kwestionowane. Co gorsza, analizował drobiazgowo umowy, które podpisała z wykonawcami kampanii reklamowych, poszukując haków i dowodów na narażenie firmy na straty i nierzetelnie wynegocjowane, niekorzystne dla firmy warunki współpracy. Po pół roku rozpoczął się atak na kompetencje Iwony i kierowane pod jej adresem niestosowne, seksistowskie żarty, z których obecni na spotkaniach menedżerowie czuli się w obowiązku głośno śmiać lub



traktować je jak standard. Pan Maciej miał zwyczaj przerywać niemal każdą wypowiedź Iwony, czym uniemożliwiał jej kończenie prowadzonych na forum prezentacji. Podczas spotkań kadry kierowniczej stworzył atmosferę przyzwolenia na żarty dotyczące jej nieudanych pomysłów marketingowych. W końcu wyznaczono jej osobne miejsce do siedzenia podczas posiedzeń zarządu, na niewygodnym krześle pod ścianą, poza stołem spotkań.

Pan Maciej stosował pasywną agresję. Potrafił z uśmiechem cedzić słowa, syczeć i sączyć inwektywy, a głośnym tonem wyrażać publicznie krytyczne oceny na temat Iwony i jej pracy. Wmawiał jej, że jest głupia, nic nie umie i nic nie rozumie. Każdy dzień w pracy zaczynał się lub kończył sprowadzeniem jej do parteru, udowodnieniem, że jest nikim, przemową o konieczności skorygowania jej błędów dla jej własnego dobra. Nigdy nie wiedziała, o której skończy pracę, ponieważ pan Maciej potrafił zadzwonić, gdy była w drodze do domu, i żądać powrotu do firmy w związku z jakąś wyimaginowaną sprawą, popełnionym przez nią błędem czy przeoczeniem. Noto-rycznie żądał raportów „na wczoraj” – spędzała więc noce na ich przygotowywaniu. Jednak przedkładane efekty takiej pracy szef miał zwyczaj kwitować lekceważącym wzruszeniem ramion i komentarzem, że sprawa okazała się mało ważna, o czym wiedziałaby, gdyby się znała na swojej pracy i tym samym nie zawracałaby mu głowy drobiazgami. Iwona czuła się zmuszona do spania z włączonym telefonem, chodzenia z nim do łazienki i do toalety. Nie miała

żadnej przestrzeni na życie osobiste – na urlopie musiała być zawsze dostępna pod telefonem i mailem, jeśli nie chciała stracić pracy i narazić się na zarzut o brak zaangażowania i nielojalność oraz na utratę zaufania ze strony przełożonego.

Jej stan zdrowia po półtora roku pracy pod kierownictwem pana Macieja pogorszył się dramatycznie. Iwona miała potężne kłopoty ze snem, całe weekendy potrafiła przeleżeć w łóżku z butelką wina na szafce nocnej, unikając kontaktu z przyjaciółmi i izolując się od bliskich. W drodze do pracy dopadały ją ataki paniki i oblewał zimny pot. W końcu za namową zatroskanego partnera trafiła do psychiatry, który zdiagnozował depresję i zaordynował silne leki psychotropowe. Te jednak działały na nią na tyle otępiająco, że nie była w stanie się skupić, co panu Maciejowi dawało do ręki kolejne argumenty za jej bezużytecznością i skutkowało coraz silniejszymi atakami. Prowadzący Iwonę psychiatra oraz jej bliscy apelowali o zmianę pracy. Jednak Iwona nie była w stanie jasno myśleć ani podjąć ryzyka związanego ze zmianą, na którą nie miała siły. Nie wyobrażała sobie, by ktokolwiek chciał przyjąć do pracy osobę tak niekompetentną, głupią, nieskuteczną i w psychicznej rozsypce, jak o sobie myślała. Coraz częściej cierpiała na poważne w skutkach migreny, które wpływały na jej efektywność





i jakość pracy. Przestała ufać kolegom z pracy, bo nigdy nie było wiadomo, kto doniesie panu Maciejowi. Jediną osobą, która okazywała jej po cichu życzliwość, była pani Aniela, żona pryncypała. To jednak nie redukowało u Iwony poczucia zaszczucia, osaczenia i osamotnienia. Codziennemu wychodzeniu do pracy towarzyszyły bóle brzucha, wymioty, wreszcie intensywne krwotoki z nosa. Rosła jej rozpacz, ale czuła się całkowicie pozbawiona siły, wpływu i bezradna, co pana Macieja i jego przybocznych zagrzewało do kolejnych szykan, niewybrednych żartów, drwin i krytyki.

Piekło w pracy, które zgotował jej pan Maciej, trwało niemal dwa lata. W tym czasie pryncypał zdążył zwolnić 50 procent najbardziej kompetentnych pracowników. Wiadomo – tacy mieli wysokie poczucie własnej wartości, potwierdzone przez pracowników i klientów, więc byli „za mało elastyczni”, nielojalnie pozwalali sobie na kwestionowanie metod zarządzania pana Macieja, a nawet zdarzało im się użyć publicznie słowa „mobbing”. Ostatniego, który sobie na to pozwolił, pryncypał kazał ochronie w ciągu pięciu minut wyprowadzić na parking, odebrać kluczyki i dokumenty od służbowego samochodu oraz telefon komórkowy, czym uniemożliwił zwolnionemu „za brak zaufania” zabranie swoich rzeczy z gabinetu. Te miały mu być odesłane przez firmowego posłańca.

Przełomowy dla losów Iwony okazał się dzień, gdy dostała krwotoku z nosa podczas prezentacji dla jednego z kluczowych partnerów. Błdy z wściekłości pan Maciej zareagował komentarzem „Co za jatka!” i żądaniem, żeby natychmiast poszła po ręczniki i wytarła zabrudzony przez siebie stół konferen-

cyjny. Z płaczem wybiegła z biura. Na firmowym parkingu wpadła na dyrektora działu prawnego, którego, podobnie jak innych kolegów, omijała nieufnie szerokim łukiem.

Ten przyjrzał się jej uważnie i zaoferował pójście na kawę. Podczas rozmowy ustalili, że Iwona już do pracy nie wróci, a dyrektor prawny dołączy do niej i wytoczy panu Maciejowi sprawę o mobbing. Okazało się bowiem, że osób, które leczą się psychiatrycznie, mają za sobą epizody depresyjne i myśli samobójcze, jest w gronie obecnych i byłych pracowników firmy całkiem sporo. Byli gotowi powiedzieć „stop” niewolnictwu i psychopatycznemu przełożonemu, nazwać wreszcie po imieniu zjawiska, które stoją w sprzeczności z prawem, nowoczesnym zarządzaniem, profesjonalizmem i wymogami biznesowymi. Zdesperowani, nie mieli już zdrowia i siły tolerować dłużej zawodowego chaosu, patologicznego braku higieny pracy, nieustannego publicznego podważania kompetencji i mniej lub bardziej wyrafinowanych form poniżania ludzi.



Nasz kejs zakończmy tuż po tym, jak Iwona z kolegami wygrali sprawę w sądzie pracy – który przyznał im wysokie odszkodowania. Firma pana Macieja zaliczyła kontrolę PIP oraz poważny kryzys reputacji, który odbił się w istotny sposób na wynikach. Właściciel przyczynił się dodatkowo do pogłębienia kryzysu marki pracodawcy, wdając się w nieprofesjonalne awantury słowne na stronie internetowej pełnej krytykujących go wpisów autorstwa ekspartowników. On sam był przekonany, że wśród autorów anonimowych opowieści, których był niechlubnym bohaterem, są też obecni pracownicy. W tym celu nakazał firmowemu działowi bezpieczeństwa przeprowadzić kontrolę firmowych komputerów pod kątem odwiedzanych stron i aktywności w sieci.

Nie był w stanie zrozumieć nielojalnego, publicznego prania brudów oraz stawianych mu zarzutów o mobbing, zastraszanie i niszczenie ludzi. W biznesie trzeba być silnym, odważnym i twardym – wobec siebie i innych. Taka właśnie postawa zagwarantowała mu sukces, majątek i pozycję oraz drogę od posiadacza straganu warzywnego do miliardera. Wszystko

musiał osiągnąć sam, ciężką pracą, nikt mu nie pomagał, nie pieścił się z nim i nie dał tego, czym pan Maciej tak hojnie, w swoim przekonaniu, dzieli się od lat z pracownikami, oferując miejsca pracy i płacąc terminowo wynagrodzenia! A ci ludzie odpłacają mu za wszystko, co dla nich robi, taką niewdzięcznością!

~~~~~



## SCENERIA I REGUŁY. STANDARDOWY PRZEBIEG GRY

### Kiedy ludzie grają w tę grę? Kontekst biznesowy i kulturowy

Okoliczności tej gry to kultura władzy nadanej, odhumanizowanej, która rości sobie prawo do nabycia nie tylko efektów pracy, ale i wolności osobistej. Ludzie grają w **Folwark** w firmach, w których stosuje się mobbing, tresurę i zarządzanie metodą kar i kija; gdzie nieprofesjonalny właściciel, zarządzający szef i jego wierni kierownicy traktują ludzi instrumentalnie, bezosobowo, jak firmową własność, bez szacunku, jak istoty pozbawione praw, gorsze, pospolite, bez indywidualnych cech i potrzeb, a tym samym łatwo zastępowalne. Gra przyjmuje się w środowisku biznesowym, w którym panuje przekonanie, że lojalność należy się za etat i wynagrodzenie, pozycja przełożonego oznacza bezkarność, a lojalność wobec zarządzających gwarantuje bezpieczeństwo bez względu na wykroczenia wobec pracowników.

### Dlaczego ludzie w nią grają?

Główne potrzeby zaspokajane przez graczy to maksymalizowanie zysków przez właścicieli i zarządzających. Ze strony pracowników – przetrwanie, unikanie lub minimalizowanie kar i ograniczanie kontaktu z toksycznymi przełożonymi. Celem pracowników jest uniknąć kar, ostracyzmu, zminimalizować ryzyko upokorzeń społecznych gróźb, utraty zdrowia i pracy.

## [MOTYWACJE]

Pracownicy firm i członkowie zespołów trwają w grze **Folwark**, gdy:

- Są psychicznie zastraszeni i poturbowani przez toksycznych szefów.
- Mają złe doświadczenia zespołowe z przeszłości, w których stosowano wobec nich działania rujnujące poczucie własnej wartości.
- Skutecznie zrujnowano zaufanie międzyludzkie poprzez niehumanitarne i nieprofesjonalne metody zarządzania i częste manipulacje.

- › Boją się otwartości i konfrontacji.
- › Są pozbawieni odwagi, by formułować swoje oczekiwania i potrzeby.
- › Prawa pracownicze są notorycznie łamane – dominują przywileje właścicieli i posłusznej kadry kierowniczej.
- › Brakuje wiedzy na temat działań z obszaru ochrony praw pracowniczych.
- › Są przekonani o tak niskiej własnej wartości, że nie widzą perspektyw na żadną inną pracę.
- › Cierpią z powodu braku jakichkolwiek jasnych zasad pracy.
- › Godzą się na wpływ właściciela i firmy na wszystkie ich sfery życia.
- › Są poddani permanentnej kontroli i presji.

## W jakich rolach występują gracze?

### GŁÓWNI GRACZE/BOHATEROWIE I CHARAKTERYSTYCZNE POSTAWY:



**Plantator** – pan na włościach, właściciel, prezes, szef – autorytarna jednostka, która osiągnęła spektakularny sukces biznesowy i finansowy, a przez to pozycję i pokłask w otoczeniu zewnętrznym. Równocześnie osoba budząca grozę i realny strach wśród pracowników własnego zespołu. Skuteczny mobber, który lubi o sobie myśleć, że jest „ludzkim panem”, oferującym pracę i wynagrodzenie. Przez pracowników traktowany jest raczej jak despotyczny ojciec, którego wszyscy się boją. Ma w zwyczaju obarczać winą i trwale podważać kompetencje podwładnych, a w ten sposób rujnować skutecznie ich pewność siebie, poczucie własnej wartości i gwarantować sobie ich uległość.



**Ekonom** – druga osoba w firmowej hierarchii, zaufany zastępca plantatora, chowany na jego obraz i podobieństwo, przygotowywany do roli przyszłego sukcesora. Wyciągnięty z jakichś trudnych warunków i życiowych opresji, zawdzięcza właścicielowi cały życiowy i zawodowy dorobek. Traktowany jak adoptowany członek rodziny, gotów na wszelkie poświęcenie i niegodziwości, żarliwie sprawuje pełną kontrolę przez donosy, szpiegów, rozpuszczanie plotek, napuszczanie ludzi na siebie i bezwzględne rozliczanie pracowników z oczekiwań formułowanych przez właściciela.



**Nadzorczy niewolników** – niekompetentni kierownicy, naśladowcy właściciela, pozbawieni wiedzy na temat roli menedżera, praw pracowników i zasad zarządzania ludźmi w XXI wieku. Bezkarci w relacjach z pracownikami, choć poddani podobnej jak pracownicy presji w relacjach z plantatorem, tyle że hojnie nagradzani za pełną lojalność i dyspozycyjność wobec niego.



**Niewolnicy** – pozbawieni praw, jak chłopci pańszczyźniani, pracujący na dobrobyt plantatora i jego nadzorców. Poddani presji i kontroli, zżerani przez stres i strach, pracujący bez oczekiwań dotyczących dobrych warunków pracy, przychodzący do pracy mimo chorób i słabej kondycji psychofizycznej.

## Co jest stawką – o co toczy się gra i jaka jest wypłata?

#PrzetrawianieKolejnegoDnia, #UnikanieNiezasłużonychKar, #PełnaWładzaNadCzłowiekiem,  
#Wyzysk, #bezkarność, #bezprawie, #BezwzględnePostuszeństwo,  
#NagrodyZaNadgorliwość

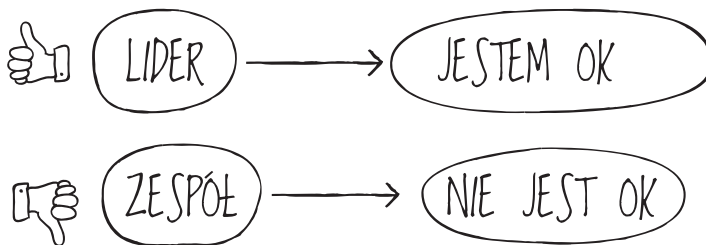
## Za co „ORDERY” – co jest promowane w grze, za jakie postawy otrzymuje się pozytywne głaski i nagrody?

Bierna akceptacja panujących zasad i uprzywilejowania kadry kierowniczej, niezgłaszanie zastrzeżeń, przymykanie oczu na niegodziwość i bezprawie, donosicielstwo, unikanie zwracania głowy i zadawania trudnych pytań, akceptacja patologii.

## Za co „BĘCKI” – co jest skutecznie rugowane z kultury zespołu i stanowi powód kary dla uczestników gry?

Buntowanie się, żądanie szacunku, domaganie się własnych praw, odmowa wykonania poleceń niezgodnych z prawem, interpretowanie zjawisk na niekorzyść firmy, brak pełnej lojalności wobec plantatora, stawianie w obronie osób krzywdzonych, wychodzenie przed szereg, krytykowanie zjawisk akceptowanych przez przełożonych, zadawanie trudnych pytań, zgłaszanie wątpliwości wobec stosowanych zasad, a raczej ich braku.

## Założenia strategiczne lidera. Jak gra?



## Najczęściej oferowane głaski

Gra polega na budowaniu negatywnego napięcia, testowaniu, ile gracze mogą znieść, i pozbywaniu się tych, którzy zgłaszają sprzeciw. Głaski pozytywne, takie jak nagrody, po-

chwali i dobre słowo prezesa, są zarezerwowane dla grupy lepszych najemników i niewolników, którzy zrezygnowali ze snu o wolności oraz są gotowi oddać plantatorowi serce i duszę.

## **Jak zwykle kończy się gra? Kto wygrywa? Jakie są jej skutki krótko- i długoterminowe?**

W przypadku czarnego scenariusza – gra toczy się warto i nie są w stanie jej przerwać nawet najpoważniejsze pracownicze dramaty. Grę może zakończyć uczestnik, który zdecyduje się na rezygnację z pracy lub podjęcie działań prawnych. Może to ośmielić innych podwładnych do indywidualnego lub masowego buntu. Jednak zakończenie gry odbywa się na poziomie indywidualnym. Na gruncie sposobu zarządzania firmą trudno spodziewać się jakichkolwiek zmian. Te są możliwe dopiero po zmianie osoby stojącej na czele firmy, wycofaniu się obecnego szefa lub pozbawieniu go władzy.

**DIAGNOZA** - JAK I PO CZYM POZNAMY GRĘ?  
SYMPTOMY I WSKAZÓWKI DO ROZPOZNANIA

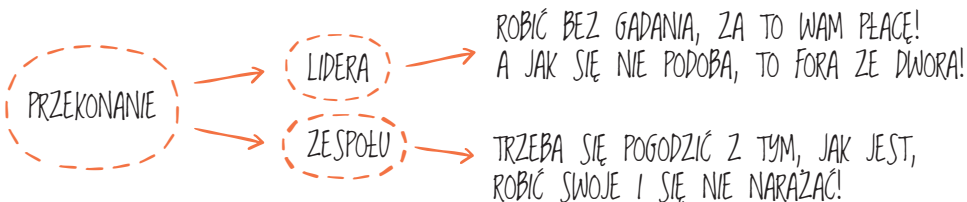
### **Główny syndrom**

Nieprzewidywalność, ciągle zmienianie zasad, chaos, permanentny stres i negatywne napięcie, kary, sankcje, krytyka, publiczne poniżanie i ośmieszanie, manipulacje, zastraszanie, grobowa cisza panująca w zespole lub firmie, brak śmiechu, nerwowość, presja, niskie standardy etyczne i moralne, nieprofesjonalna komunikacja, brak szacunku dla człowieka, uprzedmiotowianie ludzi, bezosobowe traktowanie, kpiny, jawne okazywanie lekceważenia, niskie standardy komunikacji, podział na lepszych i gorszych, uprzywilejowanych i pozbawionych praw, strach, brak zaufania, syndrom więźnia, poczucie braku wpływu po stronie pracowników, brak zaufania, nadmierne i niesprawiedliwe korzystanie z kar, terror psychiczny, nadmierna kontrola – często niezgodna z prawem, jawne lekceważenie godzin pracy i czasu prywatnego, lekceważenie ludzkich potrzeb, np. uniemożliwianie zjedzenia posiłku w komfortowych warunkach, pełna władza przełożonego nad pracownikiem, bezkarność kadry kierowniczej, jawne promowanie donosicielstwa oraz akceptowanie lizusostwa, brak możliwości składania skarg pracowniczych, odhumanizowanie relacji międzyludzkich, stosowanie formalnych zwrotów i tytułów wobec zwierzchników oraz niesymetryczne zwracanie się per ty lub po nazwisku do pracowników, niewybredne żarty, które doprowadzają ich bohaterów do płaczu, powszechny lęk i zapach strachu, zawołowane groźby, obraźliwe maile do dużej grupy adresatów, podważanie kompetencji, straszenie odpowiedzialnością finansową i utrzymywanie stałego negatywnego napięcia.

### **Wiodąca mantra**

PLĄCĘ, ———→ TO RÓB BEZ GADANIA!

## Wiodące przekonania



## Promowana wartość nadrzędna

Przetrwanie dzięki bezwzględnemu posłuszeństwu.

## Słowa i frazy kluczowe

Pracownik własnością pracodawcy, mobbing, lepszy i gorszy sort, brak granic moralnych i prawnych, upokarzająca dyscyplina, kary, władza, strach, lęk, kontrola, frustracja, nikt-cię-nie-pytał-o zdanie, płacę-ci-i-wymagam, jak-się-nie-podoba..., darmozjady, niewdzięcznicy, agresywna komunikacja.

## Główne rekwizyty

Plantacja – zespół traktowany jak należna własność firmy i szefa. Imponujące wyposażenie gabinetu plantatora – w tym wielkie biurko i brak miejsca do siadania dla wzywanych pracowników. Serwis obiadowy, na którym szef jada podczas przyjmowania pracowników. System opresyjnej kontroli. Miejsce, w którym najczęściej stawia się publiczny pręgierz i udziela publicznej słownej chłosty. Prestiżowe gabinety nadzorców. **Open space** lub mniej atrakcyjne pokoje dla pracowników – niewolników. Jakies miejsce zsyłki – izolacji niepokornych i zbuntowanych, owiane złą sławą w firmie.

## Kompetencja najbardziej przydatna do odniesienia sukcesu w grze

Mistrzostwo w bezwzględnym posłuszeństwie, zginaniu karku przed zwierzchnością, wdzięczności z powodu posiadania pracy, milczącym przyzwoleniu na niegodziwość, brak oporu.

# TEST AUTODIAGNOSTYCZNY.

## PO CZYM POZNASZ, ŻE JESTEŚ UCZESTNIKIEM TEJ GRY?

Poniżej znajdziesz wykaz **syndromów** charakterystycznych dla gry **Folwark**. Wybór więcej niż jednej opcji, równoznaczny z potwierdzeniem „dotyczy mnie/mojego zespołu”, zwiększa prawdopodobieństwo, że jesteś uczestnikiem tej gry.

- ☐ Często zdarza się, że szef traktuje pracowników, jakby był ich właścicielem, panem życia i śmierci.
- ☐ Szef lubi wybrać sobie jedną osobę, którą krytykuje publicznie, dręczy i traktuje w sposób, jaki można uznać za agresywny.
- ☐ Często słyszymy od przełożonego, że jak się komuś nie podoba, to zawsze może zmienić pracę – na nasze miejsca czeka wielu chętnych.
- ☐ Nie odważyłbym się zakwestionować metod zarządzania szefa, mimo że uważam, że naruszają ludzką godność i szacunek.
- ☐ W naszym zespole ludzie zwykle nie rozmawiają ze sobą, bo panuje atmosfera nieufności i podejrzliwości.
- ☐ Wiemy doskonale, kto w naszym zespole donosi szefowi, ale co mielibyśmy z tym zrobić?
- ☐ Jakiegolwiek próby kwestionowania sposobu komunikacji szefa nic by nie dały, rozwścieczyłyby go i mogłyby oznaczać utratę pracy.
- ☐ Jestem strasznie zmęczony brakiem reguł, chaosem i ciągle zmienianymi zasadami, którymi kieruje się nasz przełożony. On potrafi zrobić człowiekowi w głowie straszny kipsz!
- ☐ W naszym zespole nikt nie powinien czuć się zbyt bezpiecznie – można stracić pracę z byle powodu, jeśli podpadnie się przełożonym.
- ☐ Szef oczekuje, że każdy z nas, jeśli jest zaangażowany i lojalny, będzie dyspozycyjny 24 godziny na dobę.
- ☐ Nigdy nie wyłączam telefonu służbowego, bo zawsze mogę się spodziewać kontaktu ze strony szefa.
- ☐ Zawołowane groźby i niewybredne personalne żarty to codzienność w naszym zespole.
- ☐ Złapałem się na tym, że myśl o pójściu do pracy wpływa na mnie depresyjnie, wywołuje smutne myśli, lęk i nie mile uczucia oraz przykre odczucia w ciele.
- ☐ Nasz przełożony uważa, że nie ma nic złego w tym, że ludzie się go boją. Jeśli się boją, to lepiej pracują – bo pańskie oko konia tuczy.



DROGA DO ZMIANY. PO CO W TO GRASZ I CO Z TEGO MASZ?

KLUCZOWY POWÓD DO ZMIANY - BY PRZESTAĆ GRAĆ

**Określ osobisty powód, by wyjść z tej gry.**

**Podaj powód biznesowy** – wskaż, z jakim ważnym trendem biznesowym (patrz zestawienie trendów wewnętrznych i zewnętrznych w rozdziale 3.) koliduje ta gra.

**Success talent** – które z Twoich mocnych stron, talentów (np. według typologii Gallupa) będą najbardziej pomocne w zaprzestaniu gry **Folwark** bez względu na odgrywaną w niej rolę?

**Fuckup factor** – co najbardziej zwiększa prawdopodobieństwo, że pozostaniesz (jeśli w niej obecnie tkwisz) w grze **Folwark** bez względu na odgrywaną w niej rolę?

SCENARIUSZ WYJŚCIA. ALTERNATYWY DLA GRY

Na co chcesz zamienić tę grę? Narysuj na mapie na początku rozdziału pożądaną drogę do przejścia.

Gdzie chcesz być za rok? Wskaż w **Atlasie gier (nie tylko) korporacyjnych** szlak, który Cię tam doprowadzi – do krainy, na którą zasługujesz lub o której marzysz.

REKOMENDACJE I WNIOSKI PO LEKTURZE

### Autorefleksja

Zapisz główny wniosek biznesowy, który przyszedł Ci do głowy po lekturze tego rozdziału.

## Jak praktyk z praktykiem – inspiracje



Czy jesteś przekonany, że traktujesz swoich pracowników z szacunkiem, a nie jak niewolników, którzy pracują na plantacji, czyli w Twojej firmie?

Co byś zrobił, gdyby szef w Twojej obecności poniżał Twojego kolegę?

### [MORAŁ Z OPISANEGO KEJSU]

Przychodzą mi do głowy trzy, tym razem nieco dłuższe, morały płynące z kejsu opisanego w tej grze:

- I Nie ma pracownika z niewolnika, szczególnie w czasach konkurowania innowacyjnością i CX.
- II Komunikacja rodem z folwarku lub plantacji, na której pracują niewolnicy, jest w stanie skutecznie zrujnować reputację firmy i zarządzających, szczególnie w dobie możliwości dzielenia się opiniami na temat pracodawców w internecie. **Folwark** to zjawisko, które skutecznie psuje kapitał biznesowego zaufania, wpływając na jakość rynku pracy – zrób wszystko, aby uniknąć jakichkolwiek form relacji folwarcznych.
- III Zawsze jest dobra pora, żeby zadbać o siebie, poszukać pomocy oraz powiedzieć „stop” oprawcy i przemocy, jeśli jej doświadczamy. Każdy z nas jest jedyną osobą odpowiedzialną za poczucie własnej wartości i godności. Wybawca, który miałby nas wyzwolić spod jarzma szefa psychopaty, nie przybędzie. Musimy sami poszukać wsparcia i skorzystać z każdej nadarzającej się sposobności, aby odzyskać wolność, zdrowie, radość z pracy i sens życia. Doświadczenie uczy, że trudno jest wyzwolić się z sieci szefa psychopaty bez pomocy osób trzecich, które patrzą na sytuację represjonowanego z emocjonalnego dystansu i zdrowej perspektywy. Ofiary mobbingu powinny aktywnie szukać pomocy, a my, jako profesjonalne otoczenie biznesowe, powinniśmy kategorycznie piętnować kulturę folwarczną i wskazywać na alternatywne, preferowane style zarządzania ludźmi.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# CIEMNA CZY JASNA STRONA ZARZĄDZANIA? ZMIEN REGUŁY GRY!

**Marzysz o przełożonym, który zbuduje u Ciebie autorytet i zapyta ludzkim głosem o życie w pracy, a nie tylko o błędy i kejpiaje? Chcesz być wiarygodnym liderem, za którym zespół pójdzie w ogień? Jesteś zmęczony korpoprąsami, manipulacjami, brakiem sensu w pracy, nieautentycznością szefa lub członków zespołu? Nie jesteś sam.**

Zbyt wiele osób myśli o pracy jak o umieraniu od poniedziałku do piątku w **folwarku, Mordorze i na polu walki**. Jako szeregowy lider lub pracownik możesz nie mieć wpływu na zarząd, firmę lub tzw. global. Masz za to wpływ na relacje w Twoim zespole, możesz mądrze zakwestionować złe, nieskuteczne zasady i dążyć do zmiany reguł gry.

Zapraszam w podróż po specyficznej mapie zespołowych krain i gier międzyludzkich. **Zespół wygrany czy przegrany? W co grają ludzie w firmach** wraz ze stanowiącym jego część **Atlasem gier (nie tylko) korporacyjnych** to książka napisana przez życie, ludzi i firmy. Chciałabym napisać, że wszelkie podobieństwo do osób i sytuacji jest przypadkowe — ale minęłabym się z prawdą. W firmach znajdziemy niejednego Władcę marionetek, Sprzedawcę małp, Biegającego z taczka, zniechęconego Korpokaprala lub inne opisane w grach mało chwalebne postaci — podczas gdy marzy nam się **zespół 4.0** na wzór Tolkienowskiej Drużyny Pierścienia lub plemienia Na'vi z filmu *Avatar*.

Tak — ludzie, zgodnie ze swoją naturą, grają. W firmowej piekło lub niebo, umieranie lub rozwój. A Ty, jako lider lub członek zespołu, masz wpływ na zasady gry i wybór scenariusza — na to, czy będzie on prowadził ku **Jasnej Stronie Zarządzania**. Wybierz przyjazną dla siebie krainę w **Atlasie gier (nie tylko) korporacyjnych**, która gwarantuje pracę w poczuciu **sensu** i atmosferze **zaufania**. Ja wybrałam Yunicorn!



## Joanna Malinowska-Parzydło

Wieloletnia dyrektorka komunikacji i HR w koncernach medialnych, m.in. w dzienniku „Rzeczpospolita” i TVN. Prekursorka zarządzania reputacją i silną marką osobistą w Polsce. Blogerka **Jesteś Marką**. Autorka bestsellera **Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą**. Pomysłodawczyni think tanku **HR Influencers**. Wykładowca MBA. Obecnie Executive Partner w firmie doradczej Yunicorn.

Uważny doradca w zakresie budowania zaangażowania, dojrzały lider, coach i mentor. Architekt marki zespołów, projektant firm zbudowanych na wartościach i przywództwie oraz programów mentoringowych. Pasjonatka ludzi i muzyki oraz szybkiego rozwoju i intensywnego rywania ku chwale biznesu. Realna optymistka z dystansem do siebie, otwartością na ludzi oraz apetytem na rozwój i dobre życie. Nieustanna adoratorka swoich Parzydełek, jak nazywa męża i synów. Doświadczony praktyk twardego biznesu z siniakami po korporacyjnych potyczkach, ale prostym kręgosłupem moralnym. #DaŚię

W swoim zawodowym życiu przeczytałam wiele książek „rozwojowych” i biznesowych. Ta zdecydowanie wyróżnia się na ich tle. Po pierwsze, nie jest przeintelektualizowana — wręcz przeciwnie, daje sam łatwo przyswajalny konkret. Po drugie, opiera się na autentycznych historiach z polskiego biznesu, a nie badaniach tzw. amerykańskich naukowców. Dostajemy w niej śmieszno-straszne opisy tego, co ludzie robią sobie w pracy. Na koniec każdej gry zaś otrzymujemy narzędzia do poprawienia własnej sytuacji: test autodiagnostyczny i przestrzeń na autorefleksję, o której zapominamy w codziennej gonitwie, pośród targetów, KPI i milestone'ów. Autorka, którą jako twórcę Mordoru na Domaniewskiej cenię za kierowanie na Jasną Stronę Zarządzania, przedstawia sposoby diagnozowania sytuacji swojej i zespołu oraz wskazuje kroki niezbędne do przejścia z Ciemnej na Jasną Stronę firmowej Mocy. Jeśli więc szukasz wskazówek, jak wy dostać się z zawodowego Mordoru lub innej gry korporacyjnej, w którą grasz, to znajdziesz je w tej książce.

Rafał Ferber, założyciel fanpage'a Mordor na Domaniewskiej i agencji Runaways

onepress

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

HELION SA  
ul. Kosciuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint.PL**



ISBN 978-83-283-5836-2



9 788328 358362

Cena: 39,90 zł