

Ljndeni

ROBERT SUTTON

# AKO PREŽIŤ KRETĚNOV

A TIEŽ AKO SA NESTÁŤ JEDNÝM Z NICH



# Ako prežiť kreténov

Vyšlo aj v tlačovej podobe

Objednať môžete na  
[www.lindeni.sk](http://www.lindeni.sk)  
[www.albatrosmedia.sk](http://www.albatrosmedia.sk)

## Ljndeni

Robert I. Sutton

**Ako prežiť kreténov – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2020

Všetky práva vyhradené.  
Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť rozširovaná  
bez písomného súhlasu majiteľov práv.

  
**ALBATROS MEDIA**

AKO PREŽIŤ  
KRETÉNOV



Robert I. Sutton

AKO PREŽIŤ  
KRETÉNOV

**Ljndeni**

Copyright © 2017 by Robert I. Sutton  
Translation © Martina Antošová, 2020

ISBN v tlačenej verzii 978-80-566-1540-9  
ISBN e-knihy 978-80-566-1600-0 (1. zverejnenie, 2020)

*Eve, Clair a Tylerovi*  
*Ďakujem za váš smiech a lásku*





# Obsah

1	Osemtisíc správ	9
2	Vyhodnotenie kreténa	25
3	Veźmite nohy na plecيا	53
4	Techniky, ako sa vyhnuť kreténom	89
5	Mentálne triky, ktorými sa môžete chrániť	125
6	Obrana útokom	159
7	Buďte súčasťou riešenia, nie problému	203
	Vaše historky a nápady	237
	Ľaďakovanie	239
	Poznámky	244



# 1 Osemtisíc správ

Túto knihu som napísal ako odpoveď na otázku, ktorú som dostal nespočetne veľakrát. Podobu máva rôznu, ale podstata je táto: „Mám do činenia s kreténom (alebo bandou kreténov). Pomoc! Čo mám robiť?“ Pozrime sa na pár príkladov z mojej každodennej dávky e-mailov:

Od jedného lekára pracujúceho v „úplne rozvrátenej“ nemocnici a „s tým najnecitlivejším šéfom tímu, akého si môžete predstaviť“:

*Čo má podriadený robiť? Môžem skloniť hlavu, starať sa o svojich pacientov, ako najlepšie viem, a snažiť sa tú bezcitnosť ignorovať, ale pracovať v takom prostredí je demoralizujúce.*

Jeden luteránsky pastor z Illinois píše:

*Prevažnú časť práce v našej cirkvi vykonávajú neplatení jedinci, ktorí občas zraňujú city ostatných dobrovoľníkov. Máte nejaký nápad, čo robiť so zlými a nepríjemnými ľuďmi, ktorí pracujú dobrovoľne a vo svojom voľnom čase?*

*Táto kniha  
sa zaoberá  
stratégiami a tipmi,  
ktoré ľuďom umožnia,  
aby tyranom,  
zradcom  
a hajzlom unikli,  
dokázali ich lepšie znášať,  
bojovať s nimi  
a zbavovať sa ich.*

Nemecký manažér výrobného podniku na dôchodku sa pýta:

*Počas svojej pracovnej kariéry som bol najmenej trikrát prepustený kvôli kreténom, assholes, sale cons, Arschlöcher, stronzi<sup>1</sup> a podobným typom. Čo mám poradiť svojmu synovi, aby nedopadol ako ja?*

Jeden výkonný riaditeľ firmy zo Silicon Valley píše:

*Vzhľadom na to, koľko existuje začínajúcich firiem a koľko investorov, ktorí nemajú žiadne prevádzkové skúsenosti, sedia v správnych radách, mi napadlo, či ste nejako neskúmali túto vec alebo neuvažovali o boardholes (neschopných jednotlivcoch v správnych radách)<sup>2</sup> alebo o úplne nefunkčných správnych radách, ktoré by sa dali označiť ako doucheboards (rady debilov).*

V podstate nie je dňa, aby mi niekto nepoložil nejakú verziu tejto otázky. Prichádzajú e-mailom a prostredníctvom Twitteru, Linkedlnu a tiež Facebooku. Kladú mi ju študenti, kolegovia, klienti, priatelia, nepriatelia a príbuzní na najrôznejších stretnutiach vrátane prednášok, porád na fakulte, svadieb a pohrebov. Asi raz za týždeň mi ju kladú úplne cudzí ľudia, ktorí volajú do mojej kancelárie v Stanforde. Na tipy, ako prežiť, sa ma pýtali už pokladníci z Costco a Walgreens, sestry a doktori z Clevelandskej kliniky aj zo Stanfordskej nemocnice, letušky a stevardi z aeroliniiek vrátane Air France a United Airlines, stavební robotníci v San Franciscu aj v Idahu, šoféri Uberu v Dubaji a San Franciscu, vodiči metra v New Yorku a vodiči BART v San Franciscu, príslušníci americkej námornej pechoty v Afganistane, jeden väzenský dozorca z Texasu, niekoľko katolíckych kňazov, jeden židovský kantor (a kantorova žena), asi päťdesiat právnikov a najmenej tucet výkonných riaditeľov. V nedávnych mesiacoch som túto otázku počul z úst chirurga v New Yorku, dekana

---

1 – „Asshole“ – kretén, hlupák, debil, hajzel – je najčastejšie používaný termín v tejto knihe a väčšinou ho prekladáme ako kretén, čo je pôvodne lekársky termín a zachoval si nádyh určitého odstup; čitateľ si podľa situácie a nálady môže doplniť aj iné označenie. Slovenčina sa v tomto smere javí ako genderovo nevyvážená: výrazy ako kreténka či blbka síce mladšie generácie už používajú, vžitie to však zatiaľ nie je. Ak je teda reč o ženách týchto kvalít, riešime to tak, ako to zodpovedá bežnej hovorovej praxi. Výrazy *sale con*, *Arschloch*, *stronzo* sú zodpovedajúce termíny vo francúzštine, nemčine a taliančine – pozn. prekl.

2 – novotvar vytvorený zo slov *board*, správna rada, a *asshole* – pozn. prekl.

jednej menšej spoločenskovednej univerzity, amerického vojenského psychológa a skupiny vysokoškolských študentov z istej francúzskej univerzity (cez Skype), jedného policajného seržanta zo Stanfordu, svojho holiča Woodyho, a dokonca od svojej matky.

Nie je tajomstvom, prečo sa stále pýtajú. Všetko sa to začalo, keď som v roku 2007 napísal knihu *The No Asshole Rule* (a súvisiacu esej pre časopis *Harvard Business Review* o pár rokov skôr).<sup>3</sup> Predpokladal som, že táto záležitosť s kreténmi bude len taký krátky úlet a približne do roka a do dňa sa vrátim k svojej práci, ktorej ťažiskom je leadership, inovácie a organizačné zmeny. Ale to som sa mylil. Tá útlá knižočka udrela na citlivú strunu. Trvalo mi niekoľko rokov, kým som sa zmieril s tým, že nech už napíšem v živote čokoľvek a bez ohľadu na to, aký vplyv bude mať akákoľvek moja ďalšia práca, vždy už budem známy v prvom rade a predovšetkým ako „ten chlapík s kreténmi“. Knihu *The No Asshole Rule* si kúpilo asi osemstotisíc čitateľov v Spojených štátoch a v desiatkach ďalších krajín – predalo sa jej oveľa viac ako všetkých mojich ostatných kníh. Neustály prúd e-mailov, výmeny na sociálnych sieťach, otázky novinárov z tradičných oznamovacích prostriedkov a znepokojivé, bizarné alebo vtipné rozhovory o všetkých možných stránkach spojených s kreténmi sa stali súčasťou môjho života, ktorú očakávam, ktorá ma (zväčša) baví a ktorú sa snažím zvládnuť so súcitom a v povzbudzujúcom duchu.

Veľa čitateľov po knihe *The No Asshole Rule* siahlo, lebo majú pocit, že sú v obklúčení hlupákov, kvôli ktorým si pripadajú ako nejaký odpad – a hľadali v nej útechu. Je tam kapitola nazvaná „Kreténi pri vesle: Tipy, ako prežiť nepríjemných ľudí a pracovisko“. Hlavnou témou tej knihy však bolo *vytváranie slušných pracovísk* – nie to, ako zaobchádzať s kreténmi. Táto kniha – *The Asshole Survival Guide* (Ako prežiť kreténov) – sa zaoberá

---

3 – Celý názov knihy je *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (do slovenčiny by sa to dalo preložiť ako Kreténom vstup zakázaný: Ako vytvoriť kultúrne pracovisko a ako prežiť také, ktoré ním nie je). Za použitie vulgárneho termínu v titulku sa autor – univerzitný profesor a seriózny vedec – neskôr všetlikde ospravedlňoval, ale trval na ňom, pretože „chcel použiť výraz, akým ľudia týchto všivákov skutočne označujú“, a nie nejaký krotký eufemizmus ako „hlupák“ alebo „despota“; z tohto hľadiska by slovenským ekvivalentom v mnohých uvádzaných prípadoch bol skôr výraz „blbec“ alebo „hajzel“ – pozn. prekl.

stratégiami a tipmi, ktoré ľuďom umožnia, aby tyranom, zradcom a hajzlom unikli, dokázali ich lepšie znášať, bojovať s nimi a zbavovať sa ich.

Tieto stratégie a rady som zdokonaľoval mnoho rokov. Nech už som v posledných desiatich rokoch „mal“ pracovať na čomkoľvek, takmer každý deň som strávil hodinu alebo dve premýšľaním, čítaním, rozhovormi a písaním o kreténoch a protijedoch proti nim a – tu a tam – pozorovaním hrubých alebo nevychované a urážlivo sa správajúcich ľudí v ich prirodzenom prostredí. Výsledkom je kniha *Ako prežiť kreténoch*, ktorá predkladá tie najlepšie rady, aké som schopný poskytnúť, ak ide o to, ako zaobchádzať s ľuďmi, ktorí na tých druhých pôsobia tak, že sa cítia utláčaní, ponížovaní, nerešpektovaní alebo vysávaní. Zameriavam sa na pracovné prostredie. Príslušné poučenia však možno rovnako uplatniť pri problémoch s kreténmi, ktoré majú dobrovoľníci v neziskovkách a v školách; s otravnými hlupákmi v kostoloch, synagógach a mešitách, a s hrubým správaním sa na verejných miestach, akými sú metro, letisko, nákupné centrá a športové štadióny.

Stratégie a tipy, ktoré tu uvádzam, vychádzajú z vedeckého skúmania ľudí, ktorí sa správajú arogantne a nezdvorilo – čo je trend, ktorý sa v posledných rokoch neskutočne rozmáha. *Google Scholar* je špecializovaný vyhľadávač na odborné knihy a články; stal sa z neho „zlatý štandard“, ktorý akademickí pracovníci používajú na vyhľadávanie serióznych teoretických prác a výskumov. Vyhľadávanie slovného spojenia „*abusive supervision*“ (zlé zaobchádzanie zo strany nadriadených) v rokoch 2008 až 2016 prinieslo 4 910 vedeckých článkov a kníh. Pri výraze „*abusive customers*“ (hrubo či urážlivo sa správajúci zákazníci) to bolo 282, „*rudeness*“ (hrubosť) 16 000, „*incivility*“ (nezdvorilosť) 15 500, „*bullying*“ (šikanovanie) 140 000, „*workplace bullying*“ (šikanovanie na pracovisku) 11 800, „*mobbing at work*“ (šikanovanie či psychický teror na pracovisku, v zmysle kolektívneho útoku na jednotlivca) 2 900, „*road rage*“ (agresivita za volantom) 6 680, „*air rage*“ (agresivita v leteckej doprave) 369, „*phone rage*“ (agresivita cez telefón) 92, „*verbal aggression*“ (slovná agresia) 16 500 a „*microaggression*“ (mikroagresia) 2 190. Moje rady však nemajú predstavovať vyčerpávajúci a nezaujaty súhrn

*Tisícky štúdií  
v najrôznejších  
odboroch potvrdzujú,  
aké vysoké sú  
celkové náklady  
na kreténov.*



vedeckého výskumu na tému „ako zaobchádzať s hlupákmi“. Tieto zistenia sú síce poučné, ale ani zďaleka nie definitívne a úplné. Prežitie zrážky s kreténom nie je ani tak veda ako skôr remeslo alebo zručnosť.

Ponaučenia z týchto vedeckých štúdií preto kombinujem s príbehmi a riešeniami z menej vedeckých prameňov. Príručka *Ako prežiť kreténov* čerpá z vybraných zdrojov z celého sveta aj zo sveta internetu – počínajúc denníkom *The New York Times* až po skvelý text Davida Kendricka na tému pravidiel správania sa online nazvaný „*What Makes a Fuck-head?*“ („Kto sa správa ako debil?“). Využívam tiež ponaučenia zo svojich pozorovaní a pôvodných rozhovorov – vrátane tých, ktoré som získal pri svojej práci ako konzultant a rečník v rôznych organizáciách (napr. Amazon, Wal-Mart, Gallup, Google, LVMH, školy KIPP, McKinsey, Microsoft, Clevelandská klinika, Pixar, softwarová spoločnosť SAP, Twitter a program Stanfordskej univerzity pre funkcionárov National Football League), a asi tak päťdesiatich rozhovorov (aj menej formálnych) s ľuďmi vrátane sociálnych pracovníkov, baristov v kaviarňach Philz Coffee, zdravotných sestier z nemocnice Stanford Hospital, manažérov spoločnosti Disney, vedúcich pracovníkov v oblasti ľudských zdrojov (najmä Patty McCordovej, ktorá pracovala v spoločnosti Netflix počas prvých 14 rokov jej existencie) a vedeckých pracovníkov, akou je napríklad profesorka Katy DeCellesová z Torontskej univerzity – ktorá študuje príčiny agresivity v leteckej doprave, to, ako väzenskí dozorcovia zaobchádzajú s odsúdenými, alebo aký majú vplyv výbuchy hnevu basketbalových trénerov na hráčov.

Táto kniha je ovplyvnená aj všetkými tými e-mailmi o kreténoch, ktoré mi ľudia posielajú. Snažím sa archivovať všetku korešpondenciu vo svojom tak trochu chaotickom systéme trojice e-mailových zložiek („Historky“, „Šéfovia“, „Prežitie“) a asi šesťdesiatich podzložiek (napr. „Šéfovia kreténi“, „Podriadení kreténi“, „Briti“, „Klienti“, „Kreténske firmy“, „Nezúčastnení pozorovatelia“, „Verejný život“, „Šialenosti“, „Taliani“, „Kreténi online“, „Ako sa brániť“, „Úniky“, „Nevhodná obrana“, „Úspešné prípady“). Zatiaľ mám takých e-mailov asi osemtisíc; väčšina z nich obsahuje nejaký variant otázky, ktorou sa zaoberá táto

kniha. Mnohí z tých, ktorí sa na mňa takto obracajú, mi popisujú aj niektoré (úspešné alebo neúspešné) metódy boja o prežitie, ktoré vyskúšali. Príručka *Ako prežiť kreténov* čerpá aj z približne 1 500 odpovedí na tieto e-maily, ktoré som napísal, ktorých obsahom bolo povzbudzovanie, rady a otázky, ako to dopadlo.

## VYTVÁRANIE ŠKODLIVÝCH PREDSTÁV

V roku 2010 som hovoril s jedným mladým šéfom firmy, ktorého trápilo, že nie je dosť ako zosnulý Steve Jobs – že jeho kariéra aj jeho malá začínajúca firma dopadnú zle, pretože on je pokojný a zaobchádza s ľuďmi slušne. Takýchto rozhovorov som za tie roky zažil mnoho. Rovnako ako v prípade tohto manažéra v takýchto prípadoch vždy upozorňujem na tých expertov a vedcov, ktorí argumentujú, že hajzel je vždy víťazom (*Assholes Finish First*) – to je názov knihy, ktorú pre „kamošov a týpkov“ napísal Tucker Max, „profesionálny hajzel“ (teraz na dôchodku). Alebo v posledných rokoch poukazujem na články ako ten z roku 2015 od Jerryho Useema s titulkom „Why It Pays to Be a Jerk“ (Prečo sa oplatí byť hlupák), ktorý vyšiel v časopise *The Atlantic*.

Môj kolega zo Stanfordu Jeff Pfeffer argumentuje, že zaobchádzať s ľuďmi ako s kusom handry môže byť cestou k osobnému úspechu, pretože, ako vysvetlil Jerryemu Useemovi, keď dáte do jednej klietky pytóna a kura, „pytón zožerie kura.“ Súhlasím, že sú okolnosti, keď schopným hlupákom to, že tých ostatných deptajú, zhadzujú a vysávajú, možno pomôže poraziť konkurenciu a získať spojencov (ktorí sa im budú podlizovať čiastočne aj v nádeji, že budú ušetrení od ich zloby, podrazov alebo nevraživosti). Sebeckto a to, že s ostatnými budú zaobchádzať ako s kusom handry, tiež môže ľuďom pomôcť k víťazstvu v situáciách „ja vyhrám, ty prehráš“ (I win, you lose) – kde nie je žiadny dôvod spolupracovať s ostatnými teraz ani v budúcnosti. A kapitola 6 tejto knihy sa zaoberá úvahami, kedy a prečo je účinným spôsobom obrany to, že kreténom dáme ochutnať ich vlastnú medicínu (musím vás ale varovať, pretože, ako hovorí moja žena Marina, „keď budete hádzať špinu na ostatných, často sa zašpiníte sami“).

Napriek tomu všetkému, po prečítaní všetkých tých stohov výskumov tvrdím, že tí odborníci a profesori, ktorí oslavujú tyranov, narcisov a tých, ktorí len berú, zrejme zveličujú zisky a zľahčujú škody, ktoré kretení spôsobujú sami sebe (obzvlášť z dlhodobého pohľadu). Tento záver sa zhoduje s tým, k čomu dospelo mnoho ďalších vedcov, vrátane Adama Granta z Whartonu (zaoberá sa výskumom „tých, ktorí dávajú“ verzus „tých, ktorí iba berú“), Christine Porathovej z Univerzity južnej Kalifornie (ktorá študuje nezdvorilosť) a Dachera Keltnera z Kalifornskej univerzity (ktorý za zaoberá emóciami a mocenskou dynamikou). Ako práce týchto profesorov a mnohých ďalších bádateľov predikujú, existuje dlhý zoznam víťazov, ktorí dosiahli úspech bez toho, aby s ľuďmi zaobchádzali ako s odpadom: patria k nim napríklad výkonný riaditeľ spoločnosti Apple Tim Cook, výkonný riaditeľ Netflixu Reed Hastings, šéf Berkshire Hathaway a investičná hviezda Warren Buffett, nedávno zosnulý herec a komik Robin Williams, kuchárska celebrita Anthony Bourdain, televízna producentka a scenáristka Jenji Kohanová (autorka seriálu *Orange Is The New Black*) alebo výkonná producentka, scenáristka a spisovateľka Shonda Rhimesová (ktorá sa preslávila seriálmi ako *Chirurgovia* a *Škandál*) – a v tomto zozname by sme mohli pokračovať. A v roku 2015 som znova hovoril s tým výkonným riaditeľom, ktorý si v roku 2010 hrýzol nechty, pretože dosť nekričal a nebol dosť arogantný a sebecký. Jeho meno vám povedať nemôžem, ale kretén sa z neho ešte stále nestal, pritom jeho firma teraz má už viac ako tisíc zamestnancov a on sa stal miliardárom.

Mal som tiež zaujímavý rozhovor so zakladateľom a prezidentom Pixaru Edom Catmullom (ktorý dvadsaťpäť rokov úzko spolupracoval so Stevom Jobsom) a ten mi otvoril oči, ak ide o fámu, že Jobs dosiahol úspech čiastočne aj vďaka svojej arogancii, náladovosti a necitlivosti – čo je práve ten mýtus, kvôli ktorému onen mladý riaditeľ firmy uvažoval, či by sa nemal tiež tak správať. Catmull mi potvrdil, že Jobsova povest skutočne bola zaslúžená, „pretože v počiatkoch svojej kariéry sa správal strašne“. Catmull ale zdôrazňoval, že mnohým spisovateľom, životopiscom a filmárom unikla zásadná časť celého príbehu: že sa Jobs zmenil

k lepšiemu po svojom „vyhadzove“ z Apple a po tom, čo zažil mnoho nezdarov vo svojej počítačovej firme NeXT a v prvých rokoch Pixaru. Ako to povedal Catmull, Jobs sa asi desať rokov „plahočil v púšti“. Catmull vysvetľoval, že „keď si tieto nezdary postupne spracoval a pochopil ich, a keď sa mu potom v Pixare začalo dariť, Jobs sa zmenil; začal viac vnímať tých druhých, lepšie načúval, stal sa z neho lepší šéf a lepší partner.“ Catmull hovoril, že práve tento „uvážlivejší a starostlivejší“ Steve Jobs potom „vytvoril tú neuveriteľne úspešnú firmu Apple“. Jobs síce aj naďalej zostal tvrdým vyjednávateľom, bol to človek, s ktorým bolo veľmi náročné diskutovať, a bol perfekcionista; Catmull ale konštatoval, že Jobsove najväčšie úspechy prišli až po tom, čo prestal s oným povestným zlým zaobchádzaním s ostatnými ľuďmi, ktorým bol neslávne známy vo svojich raných rokoch.

No aj keby mali priaznivci kreténov pravdu a správať sa ako úplný kretén po celý čas (alebo väčšinu času) je skutočne cesta k osobnému úspechu, to, že niekto s ostatnými zaobchádza ako s odpadom, je niečo natoľko škodlivé, *že aj keď ste víťaz a kretén, ako človek v mojej knihe v každom prípade prehrávate.*

Nevravím to len preto, že som „ten chlapík s kreténmi“. Hoci rady, ako najlepšie zaobchádzať s kreténmi, sú nejasné a neúplné, negatívny vplyv ponižujúceho a nezdvorilého správania sa týchto ľudí na ich obeť je viac ako jasný. Tisíciky štúdií v najrôznejších odboroch potvrdzujú, aké vysoké sú celkové náklady na kreténov (CNK) pre skupiny, organizácie a spoločnosť – a obzvlášť pre tých, ktorí sú terčom ich zaobchádzania. Tu je len drobná ukážka z celej tej usvedčujúcej hromady dát.

Stovky experimentov ukazujú, že stretnutia s hrubými, urážlivo sa správajúcimi ľuďmi, ktorí majú sklon tých druhých zhadzovať, narúšajú výkonnosť ostatných – vrátane ich rozhodovacích schopností, produktivity, kreativity a ochoty pracovať o niečo viac a zostávať v práci dlhšie pri dokončovaní projektov a pomáhať spolupracovníkom, ktorí potrebujú radu, praktickú pomoc alebo morálnu podporu. Súčasťou jedného experimentu s lekármi a sestrami na jednotkách intenzívnej starostlivosti pre novorodencov v Izraeli boli napríklad simulované kontakty

s jedným hrubým americkým expertom na zdravotníctvo. Tento hnusný Američan sa urážlivo vyjadroval o kvalifikácii a inteligencii izraelských doktorov a sestier; hovoril im, že „kvalitu zdravotníctva v Izraeli si teda predstavoval úplne inak“ a že podľa toho, čo v Izraeli videl, by tamojší zdravotnícky personál na jeho americkom oddelení „nevydržal ani týždeň“. Takto zhadzovaní doktori a sestry podávali oveľa horšie výkony (v porovnaní s kontrolnou skupinou) aj ak ide o úlohy, ako je stanovenie diagnózy zhoršujúceho sa fyzického stavu modelu, perforácie čreva a srdcových problémov.

Inými slovami, ten americký kretén otriasol izraelskými zdravotníckymi pracovníkmi do tej miery, že narušil ich schopnosť ošetrovať choré deti. Podobný efekt majú na lekárov aj pacienti, ktorí sa správajú hrubo; výskum uskutočnený v Holandsku zistil, že doktori robia omnoho viac chýb, keď majú stanoviť diagnózu pri náročných a agresívnych pacientoch, ktorí spochybňujú ich schopnosti, v porovnaní s tým, keď diagnostikujú slušnejších pacientov.

V roku 2011 William Gibson, známy autor science fiction, retweetoval myšlienku užívateľky vystupujúcej pod prezývkou „Notorious d.e.b.“ (@debihope na Twitteri), ktorá sa začala rýchlo šíriť: „Kým si sami diagnostikujete depresiu alebo nízke sebavedomie, najskôr sa uistite, či skôr iba nie ste obklopený samými kreténmi.“ Množstvo dôkazov potvrdzuje rozumnosť tohto odporúčania. Štúdie hrubého a nezdvorilého správania – agresivity hlučných, neznesiteľných pasažierov v lietadlách, ktorí urážajú personál aj ostatných spolucestujúcich, agresivity pri telefonovaní, agresívneho správania šoférov na cestách a „syndrómu agresívneho chodca“ – ukazujú, že takéto hnusné správanie sa je nákazlivé a môže narušiť duševné a fyzické zdravie obetí na celé dni až týždne. Tisíce štúdií šikanovaných detí ukazujú, že psychická trauma vedie k horším študijným výsledkom a duševným aj telesným zdravotným problémom. A deti, ktoré boli šikanované svojimi rovesníkmi, si môžu následky tejto traumy niesť po celý život – v dospelosti sa u nich častejšie prejavujú problémy ako vyššia miera kriminality, finančné ťažkosti, depresia a silná závislosť od cigariet.

*Ak pracujete  
s hlupákom,  
je pravdepodobné,  
že sa ním  
stanete tiež.*

Výskumy týkajúce sa kreténov na pracovisku (čo je ťažiskom tejto knihy) odhaľujú, že kolegovia a vrstovníci, podriadení, zákazníci a klienti a obzvlášť šéfovia („*bossholes*“), ktorí sa správajú ponižujúcim spôsobom a nerešpektujú tých druhých, môžu narušiť pracovnú výkonnosť aj duševnú pohodu. Napríklad robotníci na montážnej linke reagujú na slovné urážky emocionálnym odpojením sa a nižšou produktivitou. Nové zdravotné sestry, ktoré sú šikanované služobne staršími sestrami a doktormi, sa v práci toľko nesnažia a prejavujú voči pacientom nižšiu mieru empatie. Pracovníci v službách, ktorí sú vystavení agresívnemu správaniu zákazníkov (vulgárne gestá, krik, nadávky, zamračené pohľady), uvádzajú viac problémov v oblasti duševného a fyzického zdravia a menej sa v práci angažujú. Podobne sú na tom aj zamestnanci v službách, ktorí sú svedkami urážlivého správania zákazníkov k svojim kolegom (bez toho, aby sa to priamo týkalo ich samých).

Znevažujúce správanie sa k ostatným je navyše nákazlivé – takže ak pracujete s hlupákom (alebo s bandou hlupákov), je pravdepodobné, že sa ním stanete tiež. Jedna štúdia z roku 2012 ukázala, ako sa takéto bahno valí dolu: urážlivo sa správajúci vedúci pracovníci na vyšších pozíciách mali sklon si vybrať alebo vychovávať rovnako chrapúnskych vedúcich tímov, ktorí zasa rozduchávali deštruktívne konflikty vo svojich tímoch, čo potláčalo kreativitu členov tímu.

Zoznam škôd, ktoré páchajú kreténi na pracovisku, je nekonečný: nižšia miera dôvery, motivácie, inovatívnosti a menšia ochota prichádzať s nápadmi; zvýšená chybovosť, krádeže, absencie a vypovedanie poslušnosti. Profesor Bennett Tepper z Ohijjskej štátnej univerzity a jeho kolegovia odhadli, že hrubosť a urážlivé správanie zo strany nadriadených stojí americké korporácie ročne 23,8 miliardy dolárov (v súvislosti s absenciami, nákladmi na zdravotnú starostlivosť a stratami produktivity). To bolo v roku 2006; dnes by tento odhad bol omnoho vyšší. Hlupáci na pracoviskách tiež ničia telesné a duševné zdravie spolupracovníkov – vyvolávajú u nich úzkosti, depresie, problémy so spánkom či vysoký krvný tlak, jedným z dôsledkov sú aj zhoršené vzťahy s rodinnými príslušníkmi a partnermi. Dlhodobé štúdie v Európe ukazujú, že ak máte šéfa kreténa,

zvyšuje to riziko srdcového ochorenia a predčasnej smrti. Napríklad štúdia, ktorá počas obdobia dvadsiatich rokov sledovala šesťtisíc britských štátnych úradníkov, zistila, že keď ich šéf nespravodlivo kritizoval, nepočúval ich problémy a len málokedy ich pochválil, zamestnanci častejšie trpeli angínou pectoris a srdcovými infarktmi a zomierali na srdcovocievne ochorenia.

Takže je vám to jasné. Je jedno, či sa kreténi okolo vás úspešne presadzujú alebo (čo je pravdepodobnejšie) si sami kazia život a kariéru a ničia firmu. Pre vás aj pre ostatných to predstavuje nebezpečenstvo. Túto knihu som napísal, aby som vám pomohol sa chrániť a brániť seba aj priateľov, kolegov, zákazníkov, tímy a organizácie, na ktorých vám záleží, pred týmito zákernými ľuďmi a ich hnusnými slovami a skutkami.

## ČO VÁS ČAKÁ

Nasledujúcich šesť kapitol sa zaoberá tým, ako vyhodnocovať tyranov, zradcov a hajzlov, ako sa im vyhýbať, ako ich znášať, ako proti nim bojovať a ako sa ich zbavovať. Kapitola 2 „Vyhodnotenie kreténa: Aký vážny je to problém?“ ponúka šesť diagnostických otázok, ktoré vám pomôžu vyhodnotiť, aký nebezpečný, ťažko riešiteľný a škodlivý problém daný kretén predstavuje – či vyžaduje minimálne, umiernené alebo zásadné ochranné opatrenia. Ďalšie štyri kapitoly zvažujú pre, proti a najrôznejšie druhy jednotlivých stratégií prežitia: Kapitola 3 ukazuje, kedy a ako „vziať nohy na plecia“. Kapitola 4 ponúka „Techniky, ako sa vyhnúť kreténom“, metódy, ako dosiahnuť to, aby ste s tými kreténmi, pred ktorými niet úniku – aspoň nateraz – prichádzali do styku čo najmenej. Kapitola 5 popisuje „Mentálne triky, ktorými sa môžete chrániť“, alebo spôsoby uvažovania o kreténoch a reakcií na nich, ktoré znižujú škodlivý vplyv ich pôsobenia na vás a na ostatných. Kapitola 6 sa venuje taktike „Ako sa brániť“. Podrobne rozoberá účinné a niekedy zlomyselné prostriedky nápravy, odpudenia a odstránenia kreténov – a toho, ako hľúpakom zraziť hrebienok alebo z nich spraviť neškodné „papierové tigre“.

Knih sa končí kapitolou 7 o tom, „Ako byť súčasťou riešenia, a nie problému“. Ukážem vám, čo to znamená prijať pravidlo „kreténom vstup



zakázaný“ ako svoju osobnú filozofiu, čo je téma, ktorá ako červená niť prechádza celou touto knihou a drží ju pohromade. Toto pravidlo nie je určené len pre tímy a organizácie. Je to osobný záväzok, ktorý má rozhodujúci vplyv na to, ako posudzujete ľudí, akými jedincami sa obklopujete a s akými pracujete, a na vaše odhodlanie odhaľovať, utlმოვაť a marit' nezdvorilé zaobchádzanie, ktorého sa dopúšťate vy sami aj tí druhí.

## MANTRA PROTI ZAUJATOSTI

*Neunáhľite sa, kým za kreténa označíte niekoho druhého; neváhajte sa za neho označiť sami.*

Tým, že budete mať túto mantru neustále na pamäti, si zvyknete byť v strehu, aby ste nepodliehali automatickým reakciám – prinúti vás to príbrzdiť, zastaviť sa a rozmyslieť si svoj prvotný úsudok, ktorý ste si urobili o predpokladanom hlupákovi. Pripraví vás na to, aby ste z tejto knihy mali väčší úžitok. Ak si ju budete opakovať a ak sa podľa nej budete správať, môže vám – aj tým, ktorých podporujete, učíte alebo koučujete – pomôcť lepšie rozlišovať, kedy tyrani a zradcovia začínajú zdvíhať svoje ohavné hlavy (a kedy nie), prečo konajú svoju špinavú prácu a ako sa s nimi vysporiadať. Patrí k tým hlavným ponaučeniam, ku ktorým som sa dopracoval za tie roky, keď ide o to, ako uvažovať o potenciálnych kreténoch a ako s nimi zaobchádzať.

Ak si ustrážite svoje úsudky v tomto smere, pomôže vám to vyvážiť tú zaujatosť, ktorú my ľudia máme skrátka v sebe – aj tí najúžasnejší, najlákavejší a najnesebeckejší z nás. Ako sa dočítate v kapitole 7, výskumy psychológov nám ukazujú, že naše vlastné chyby a slabé stránky nám často nedochádzajú alebo ich zľahčujeme, vytvárame si prehnané predstavy o svojej šikovnosti a schopnostiach (obzvlášť v oblastiach, kde sme najmenej kompetentní) a máme sklon zvádzať vinu za svoje problémy na ostatných (aj keď si za to, dofrasa, môžeme sami). Tento výskum naznačuje, že ak sa správate ako kreténi alebo obhajujete či umožňujete ponižujúce a nezdvorilé správanie niekoho druhého, pravdepodobne tieto nelichotivé skutočnosti nepriznáte sami sebe ani nikomu inému. Nie je teda prekvapením, čo uvádzajú národné prieskumy uskutočňované

Inštitútom pre výskum šikany na pracovisku (*Workplace Bullying Institute*): v rokoch 2007 až 2014 zistili, že viac ako 50 percent Američanov uvádza, že zažili dlhodobé prípady šikany alebo boli ich svedkami – ale menej ako jedno percento priznáva, že takémuto nevhodnému zaobchádzaniu niekoho opakovane vystavovali sami. Jedným z dôvodov tohto veľkého rozporu je, že niektorí ľudia sú náramne citliví, a dokonca vyložene paranoidní – takže prehnane reagujú na opakované drobné alebo aj vymyslené ústrky a pripisujú zlý úmysel aj ľuďom, ktorí im nijako ublížiť nechcú (a ktorí sa im dokonca môžu snažiť pomôcť). Hlavnou príčinou však je, že ľudia, ktorí sa správajú ako kreténi, často bývajú slepí voči svojmu vlastnému zlému správaniu aj k tomu, ako pôsobi na ostatných.

Táto mantra nie je všeliekom na obmedzenú schopnosť sebareflexie. Je to však určitý spôsob, ako vyvážiť automatické a často chybné interpretácie, ku ktorým máme sklony všetci. Ak sa nebudeme ponáhľať s tým, aby sme označili za kreténa niekoho druhého, získame čas na zváženie iných vysvetlení a na to, aby sme našli pre údajných kreténov isté pochopenie – a nebudeme reagovať pod vplyvom okamžitej a niekedy zbytočnej ublíženosti a hnevu. Naopak, ak nebudeme váhať s príslušným označením, keď sa sami zachováme ako hlupáci, alebo sa aspoň krátko zamyslíme nad tým, či náhodou nie sme súčasťou problému, môže to zasa vyrovnať tú veľmi ľudskú záľubu popierať a zmenšovať svoje vlastné nedostatky a hriechy. Táto mantra vám tiež pomôže vyhnúť sa vytváraní začarovaných kruhov, keď sa ukrivdení cítite obaja, vy aj váš údajný učiteľ, a možno už kričíte jeden na druhého „*Kto je tu pre teba kretén? Ty si kretén!*“

## 2 Vyhodnotenie kreténa

### **AKÝ VÁŽNY JE TO PROBLÉM?**

Kreténi používajú mnoho špinavých trikov, ako svoje obete mučiť. Posúďte sami, toto sú otrasné útržky z mojich e-mailov: Frčky do ucha. Krik. Prijemný úsmev, pričom do ucha mu šepká: „Si nula. A ja ťa zničím.“ Pasívne agresívny kretén, ktorý sa k ľuďom správa, akoby boli neviditeľní a ignoruje ich žiadosti. Pozýva na firemný večierok len svojich „favoritov“. Skáče do reči „päťkrát počas piatich minút“. Pýta sa: „Tak už si s tou hovadinou skončil?“ Zvoláva povinné nedeľné porady. Vysmieva sa jej, že je príliš pracovitá. Zúrivé pohľady, nadávky, „otrávený ksicht zrána“, neustále podpichovanie. Všetky úlohy sú „akútne“, z každého komára robí somára.

Líška sa kolegom a do očí im lichotí, za chrbtom ich potom hrubo ohovára. Napíše zamestnancovi vyčítavý list preto, že prišiel do práce o pätnásť minút SKÔR. Pochváli ju jediný raz za osem rokov. Takmer v každej vete používa vulgárne slovo. Keď sa rozčúli, funí ako Darth Vader. Oznamuje zamestnancom cez telefón, že sú prepustení, a trvá