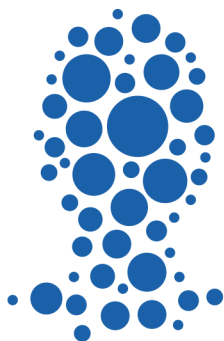
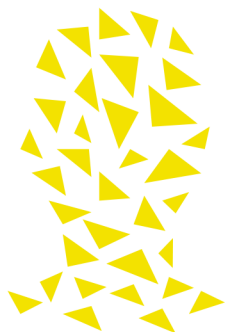
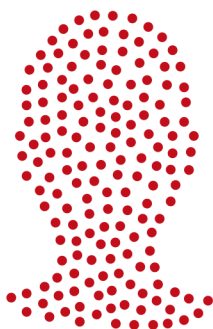


UPIERDLIWI WSPÓŁPRACOWNICY



JAK SIĘ DOGADAĆ Z SZEFEK IDIOTĄ,
PESYMISTYCZNYM PODWŁADNYM CZY
WSZECHWIEDZĄCYM KOLEGĄ



AMY GALLO

AMY GALLO

UPIERDLIWI WSPÓŁPRACOWNICY

JAK SIĘ DOGADAĆ Z SZEFEM IDIOTĄ,
PESYMISTYCZNYM PODWŁADNYM CZY
WSZECHWIEDZĄCYM KOLEGĄ

Tłumaczenie **Jarosław Filip Dąbrowski**

 **mt** biznes

Spis treści

Wstęp

Dlaczego nie możemy po prostu się porozumieć?	11
---	----

Część I

FUNDAMENTY POROZUMIEWANIA SIĘ

1. Dlaczego warto pracować nad relacjami w pracy	
Dobre czy złe – relacje są ważne	31
2. Twój umysł a konflikt	
Nasze umysły często działają przeciwko nam	45

Część II

ARCHETYPY

3. Niepewny siebie szef	
„Jestem świetny w tym, co robię... prawda?”	67
4. Pesymista	
„To nie wyjdzie”	89
5. Ofiara	
„Dlaczego zawsze mnie to spotyka?”	113
6. Typ pasywno-agresywny	
„Niech będzie. Wszystko mi jedno”	127
7. Wszystkowiedzący	
„No, nie. Tak naprawdę...”	149
8. Dręczyciel	
„Cierpiałem, więc ty też powinieneś”	173
9. Typ stronnicy	
„Dlaczego jesteś taki wrażliwy?”	201

10. Polityczny manipulant	
„Jeżeli nie pniesz się w górę, to się cofasz”	233
11. Dziewięć zasad osiągnięcia porozumienia z każdym	
Zmiana jest możliwa	257

Część III

CHROŃ SAMEGO SIEBIE

12. Gdy wszystko inne zawiedzie	
Nie poddawaj się – przynajmniej nie od razu	283
13. Metody, które rzadko się sprawdzają	
A nawet pogarszają sytuację	295
14. Dbanie o siebie	
Twoje dobro jest priorytetem	303

Aneks. Z kim mam do czynienia?

Ustalanie, do którego archetypu pasuje współpracownik	317
Podziękowania	323
Nota o autorce	327

Wstęp

DLACZEGO NIE MOŻEMY PO PROSTU SIĘ POROZUMIEĆ?

Na początku swojej kariery zawodowej podjęłam pracę, w której moją przełożoną okazała się osoba uważana za trudną. Nazwę ją Elise. Wielu ludzi ostrzegęło mnie, że trudno mi będzie współpracować z Elise. Wierzyłam im, ale sądziłam, że sobie poradzę. Byłam dumna z tego, że potrafię dogadać się z każdym. Nie pozwalałam, by ktoś załaził mi za skórę. W każdym dostrzegałam coś wartościowego.

Nie minęły nawet dwa miesiące, a już byłam gotowa rezygnować z pracy.

Elise była nawet gorsza, niż przypuszczałam. Pracowała długo, pracowała w weekendy. Chociaż otwarcie nie oczekiwała tego samego od zespołu, to często już o godzinie 8.30 dopytywała mnie o realizację zadania, które zleciła o godzinie 18.00 poprzedniego dnia. Jej oczekiwania wobec tego, co byłam w stanie wykonać w ciągu jednego dnia, były dalece nierozsądne. Za każdym razem, gdy kazała mi zabrać się za coś nowego, tłumaczyłam jej, że oznacza to odsunięcie na bok innego, „priorytetowego” projektu, który zleciła jako pilny tydzień wcześniej. W takiej sytuacji mówiła: „No, ale po co w ogóle tracisz na to czas?”.

Najbardziej przeszkadzało mi jej obmawianie innych członków zespołu, kwestionowanie ich etyki zawodowej i zaangażowania w firmę. Regularnie przeglądała kalendarze moich współpracowników i wytykała, jak niewiele udawało im się zrobić w dniach, w których nie było zaplanowanego spotkania. Musiałam założyć, że Elise krytykowała za plecami również mnie.

Czara goryczy przelała się pewnego niedzielnego wieczoru, trzy miesiące po podjęciu pracy, gdy rozpacziałam nad tym, jak szybko upłynął mi weekend. Celowo odłożyłam pracę na bok, nawet nie zaglądałam do skrzynki pocztowej, ale mimo to nie czułam, że zrobiłam sobie przerwę. Zamiast tego straciłam mnóstwo czasu na rozmyślania o Elise – podczas spaceru z psem, w czasie przyjęcia urodzinowego, na które zabrałam swoją córkę, i gdy obudziłam się w środku nocy, zastanawiając się, co może przynieść poniedziałkowy poranek.

Relacje z szefową zawładnęły moją psychiką i stopniowo, wraz z upływem czasu, zaczęły stawać się coraz ważniejsze – a przynajmniej bardziej czasochłonne – niż relacje z ludźmi, na których najbardziej mi zależało.

Oczywiście często myślimy o pracy po godzinach, szczególnie w czasach, gdy granice pomiędzy życiem osobistym i zawodowym cały czas się zacierają. Martwimy się podjętymi (i niepodjętymi) decyzjami, zapchaną skrzynką pocztową i tym, czy nasza praca ma wystarczające znaczenie. Ale mnie najbardziej dręczą interakcje ze współpracownikami, szczególnie tymi, którzy potrafią dotknąć czulego miejsca.

Wiem, że nie jestem w tym odosobniona. Ogromna większość osób przyznaje, że pracuje z kimś trudnym. W jednym z badań 94 procent osób stwierdziło, że w okresie ostatnich pięciu lat pracowało z toksyczną osobą, a 87 procent przyznało, że w wyniku tego ucierpiała kultura zespołu¹. W innej ankiecie,

¹ Mitchell Kusy, Elizabeth Holloway, *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.

przeprowadzonej na grupie dwóch tysięcy amerykańskich pracowników, badacze odkryli, że co trzecia osoba rzuciła pracę „z powodu irytującego bądź aroganckiego współpracownika”². W tej samej ankiecie respondenci wskazali, że głównym źródłem napięcia w pracy są dla nich relacje interpersonalne.

Relacje są najważniejsze

Opisując czynniki, które sprawiają, że ludzie są zadowoleni z życia zawodowego, eksperci często mówią o pracy mającej sens, osiągnięciach i poczuciu, że ma się wpływ na inne osoby. Dla mnie jednak zawsze najważniejsi byli ludzie – moje związki ze współpracownikami, szacunek okazywany przywódcom, dla których pracowałam, porozumienie z osobami, którymi kierowałam i wzajemny szacunek w relacjach z klientami. To, czy mój dzień był dobry, czy zły często zależy od tego, z kim miałam kontakt i jaki on był.

Esther Perel, psychoterapeutka i ekspertka od relacji, twierdzi, że nasze życie opiera się na dwóch filarach: *miłości* i *pracy*³. W każdym z nich poszukujemy przynależności, znaczenia i spełnienia. Nasze relacje w tych obszarach mają znaczenie. To w pracy spędzamy nasze dni i w rezultacie tam też doświadczamy najbardziej intensywnych i skomplikowanych relacji.

Oczywiście byłoby świetnie, gdybyśmy w pracy mogli się porozumieć ze wszystkimi. Ja doświadczyłam wspaniałych przyjaźni ze współpracownikami. Na przykład moja koleżanka z firmy konsultingowej stała się moją przyjaciółką na całe życie po tym, jak zostałyśmy zmuszone do dzielenia jednego pokoju hotelowego. Zanim spotkałyśmy się z klientem, przegadałyśmy

² *The Truth About Annoying Coworkers*, Olivet Nazarene University, <https://online.olivet.edu/news/truth-about-annoying-coworkers> [dostęp: 15.12.2021].

³ Esther Perel, *Prologue* [w:] „How’s Work?”, podcast, 3.02.2020, <https://howswork.estherperel.com/episodes/prologue> [dostęp: 19.03.2023].

pół nocy i z zaskoczeniem odkryłyśmy wiele rzeczy, które nas łączą. Była jedną z pierwszych osób, które mnie odwiedziły, gdy urodziłam córkę, a ja wzniosłam toast na jej weselu. Kiedyś z kolei okazało się, że moją przełożoną w „Harvard Business Review” jest koleżanka ze studiów – ten układ budził u nas obu niepokój. Ustaliłyśmy reguły, które miały zapobiec temu, by praca wpłynęła na naszą przyjaźń i by moja znajoma była postrzegana jako ta, która promuje znajomych. Niektórych zasad przestrzegaliśmy skrupulatnie, inne z perspektywy czasu okazały się naiwne. To omówienie granic było jednak niezwykle ważne. Podczas siedmiu lat wspólnej pracy doświadczyłyśmy kilku problemów, ale udało się nam je pokonać. Bilans wygląda pozytywnie. Nasze relacje są obecnie silniejsze dzięki ilości czasu, który spędziłyśmy razem – co jest rzadkością w dorosłym życiu. Zyskałyśmy też nowy filar wspólnych zainteresowań – naszą pracę.

Relacje te sprawiły, że praca stała się bardziej interesująca, angażująca i radosna. Sądzę też, że pozwoliły mi stać się lepszym pracownikiem. Znajduje to potwierdzenie w wielu badaniach. W książce zatytułowanej *The Business of Friendship* Shasta Nelson pisze, że „wszystkie badania wskazują, że sympatia wobec osób, z którymi się pracuje, jest jednym z najważniejszych prognostyków naszego zaangażowania, chęci pozostania w firmie, poczucia bezpieczeństwa i naszej wydajności... Nie ma żadnego badania wskazującego, że osiągamy lepsze wyniki lub jesteśmy szczęśliwsi bez przyjaciół w pracy”⁴.

Kumplowanie się ze współpracownikami nie zawsze jest możliwe, a często wręcz niepożądane. Gdy przyjełam pracę, w której podlegałam Elise, chciałam pracować z kimś, kogo będę szanować i podziwiać, kto mógłby być dla mnie mentorem. Nie żywiłam nadziei, że zostaniemy przyjaciółkami, ale także nie

⁴ Shasta Nelson, *The Business of Friendship: Making the Most of Our Relationships Where We Spend Most of Our Time*, HarperCollins Leadership, Nashville 2020.

chciałam wzdrygać się, gdy jej imię pojawi się na wyświetlaczu telefonu.

Niestety to właśnie otrzymałam. Mijały miesiące, a każdy tydzień zdawał się być identyczny, niczym odgrywany wciąż od nowa. Zarzekałam się, że będę mniej przejmować się tym, jak mnie traktuje, albo odwziewać się jej uprzejmością, by złagodzić jej szorstkość. Gdy miałam dobry tydzień, udawało mi się wytrwać w postanowieniu. Ale gdy tylko sugerowała, że nie wkładam w pracę wystarczająco dużo wysiłku, wszystkie te dobre intencje szły do kosza. Zachowywałam się w sposób pasywno-agresywny, przyjmując zadanie, ale nie wykonując go na czas, lub obgadywałam ją za plecami z moimi współpracownikami.

Zbyt często po prostu tolerujemy trudne osoby, takie jak Elise. Dotyczy to zarówno naszej pierwszej pracy, jak i dziesiątej. Wyciągamy wnioski, że skoro nie możemy wybierać swoich współpracowników, to nie mamy innego wyjścia i musimy znieść dalekie od ideału osoby, a nawet toksyczne relacje. Poczucie uwięzienia w negatywnej sytuacji sprawia jednak, że trudno jest nam wydobyć z siebie to, co najlepsze. Przewracamy oczami. Rzucamy cięty komentarz, którego nie możemy cofnąć. Reagujemy w niefortunny sposób, co narusza nasz system wartości, obniża jakość naszej pracy i jeszcze pogarsza całą sytuację. Opanowanie wynikającego z tego stresu może okazać się trudne.

Praca zdalna – którą coraz więcej z nas obecnie wykonuje – może zaognić trudne interakcje. Czujemy się odseparowani od swoich koleżanek i kolegów, widzimy ich jedynie w małych kwadracikach na ekranie. Komunikacja tekstowa prowadzi do nieporozumień. Nawet niewinne sprzeczki urastają do rangi wielkich problemów. Gdy dyskusja się zaogni, dużo łatwiej jest napisać ripostę, której byśmy nie wypowiedzieli, gdybyśmy patrzyli komuś w oczy. Dużo trudniej jest też naprawić problem, gdy mleko już się rozlało. Nie możemy w tym celu zagadać do siebie przypadkiem na korytarzu lub pośmiać się przy automacie do kawy, co pomogłoby załagodzić sytuację. Zamiast tego

podczas wirtualnych spotkań większość osób ma wyciszony mikrofon lub nawet wyłącza kamerkę, przez co nasze interakcje przyjmują formę transakcji, a nie stosunków międzyludzkich.

Czy możemy zaufać własnym instyngtom?

Gdy zaczynamy nową pracę lub przyjmujemy bardziej odpowiedzialną rolę, dajemy sobie czas, by poznać jej tajniki. Nie oczekujemy, że będziemy wiedzieć wszystko zaraz po przekroczeniu progu biura, szczególnie wtedy, gdy nasza nowa praca wymaga umiejętności, których jeszcze nie mamy.

Z jakiegoś powodu nie dajemy sobie tego samego marginesu, jeśli chodzi o radzenie sobie z trudnymi ludźmi. Myślimy, że powinniśmy instyngtownie wiedzieć, jak to się robi. W końcu wszyscy przez całe życie pozostajemy w relacjach z innymi ludźmi, z których wielu stanowiło dla nas wyzwanie (pomyśl tylko o tym krewnym, który doprowadza cię do szału lub o swojej fałszywej przyjaciółce z liceum). Nie wiem, jak było w twoim wypadku, ale ze mną nikt nie usiadł i nie powiedział: „W ten sposób należy reagować na typ agresywnego wszystkowiedzącego” czy „W kontakcie z uporczywym krytykantem spróbuj tego podejścia”. Nikt nie uczył mnie tego, jak radzić sobie z politycznym manipulantem w biurze, żaden mentor nie udzielał mi porad, co należy zrobić, gdy ma się niekompetentnego szefa.

Jak jasno pokazuje historia stosunków z moją przełożoną Elise, nasze naturalne instynkty nie zawsze pomagają nam radzić sobie w sposób konstruktywny z trudniejszymi relacjami. Z perspektywy czasu zauważam, że mój umysł przeszkadzał mi w tym. W obliczu zagrożenia dla mojej tożsamości jako osoby kompetentnej i lubianej mój mózg stworzył następującą narrację: to ja jestem niewinną ofiarą, a Elise jest całkowicie nierozsądna. Następnie każda nasza interakcja utwierdzała mnie w przekonaniu, że ta narracja jest prawdziwa.

Badania wskazują, że moja reakcja nie była ani niezwykła ani całkowicie świadoma. Konflikty wiążą się z ciągiem udokumentowanych – fizjologicznych i emocjonalnych – skutków, które sprawiają, że w danej chwili trudno jest zachować spokój i trzeźwe spojrzenie. Ten okropny szef może przypominać nam poprzedniego kierownika, który uprzykrzał nam życie, albo przesadnie krytycznego rodzica lub też to, jak w dzieciństwie musieliśmy walczyć o uwagę. Dlatego czujemy się zagrożeni. Badania dowodzą, że nawet łagodne dawki stresu mogą powodować gwałtowną i poważną utratę skuteczności działania kory przedczołowej. Mamy przez to gorszy dostęp do procesów intelektualnych wyższego rzędu odpowiadających za nasze myślenie, uwagę, zachowania, emocje i podejmowanie decyzji. Mówiąc prościej, tracimy umiejętność jasnego myślenia i dokonywania rozsądnej oceny, co nie sprzyja efektywnemu działaniu.

Zamiast podejmować konstruktywne kroki, stajemy się uwikłani we własny umysł. Tracimy czas na zamartwianie się, staramy się unikać prowokatora, a nawet wycofujemy się z pracy. Jesteśmy mniej kreatywni i wolniej podejmujemy decyzje, które są też niższej jakości⁵. Częściej też popełniamy błędy, nawet te fatalne w skutkach. W ankiecie przeprowadzonej wśród 4500 lekarzy, pielęgniarek i innego personelu medycznego 71 procent respondentów łączyło negatywne zachowania – takie jak naruszanie godności, protekcyjne czy obraźliwe traktowanie – z błędami medycznymi, a 27 procent wiązało je ze zgonami pacjentów⁶.

Nie tylko my sami cierpimy z powodu braku pozytywnych relacji ze współpracownikami. Nasze organizacje również na tym tracą. Rozwiązywanie konfliktów personalnych w pracy

⁵ Christine Porath, Christine Pearson, *The Price of Incivility* [w:] „Harvard Business Review”, styczeń-luty 2013, <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility> [dostęp: 19.03.2023].

⁶ Christine Porath, *No Time to Be Nice at Work*, „New York Times”, 19.06.2015, <https://www.nytimes.com/2015/06/21/opinion/sunday/is-your-boss-mean.html> [dostęp: 19.03.2023].

pochlania ogromną ilość czasu, pieniędzy i zasobów. Ta bezpowrotnie stracona energia odbija się na wynikach. Badanie przeprowadzone na tysiącach zespołów w różnych branżach, sektorach i regionach udowodniło, że jakość wewnętrznych relacji odpowiada za 70 procent różnicy pomiędzy wynikami najlepszych i najgorszych zespołów⁷. Widziałam potwierdzenie tych konkluzji w prawdziwym życiu – i ty prawdopodobnie też.

„Nie uwierzysz, co zrobił mój współpracownik”

Kilka lat temu napisałam książkę o konfliktach w pracy. Od tego czasu miałam przyjemność przemawiać do tysięcy ludzi, zarówno w środowisku wirtualnym, jak i w salach konferencyjnych i na warsztatach, prezentując strategie pomagające zarządzać napięciami i trudnymi rozmowami w miejscu pracy. Zauważyłam, że po każdym takim wydarzeniu następuje to samo. Podczas sesji pytań i odpowiedzi – a jeszcze częściej podczas oczekiwania na windę lub na prywatnym czacie na boku ekranu – ktoś prosi mnie o pomoc, często w nieśmiały sposób. Mówią oni...

„Mam pewnego współpracownika...”

„Mam problem z moim menedżerem...”

„Nie uwierzysz, co zrobił mój bezpośredni podwładny...”

Słyszałam niewiarygodne historie: o założycielu firmy, który wydzierał się za każdym razem, gdy ktoś użył wyrażenia, którego on nienawidził; o mężczyźnie, który powiększył swoją przestrzeń o biurko kolegi, gdy ten był na urlopie; o kobiecie, która

⁷ Abby Curnow-Chavez, *4 Ways to Deal with a Toxic Coworker*, „Harvard Business Review”, kwiecień 2018, <https://hbr.org/2018/04/4-ways-to-deal-with-a-toxic-coworker> [dostęp: 19.03.2023].

przez trzy miesiące nie odzywała się do kolegi z biura, ponieważ ten przez przypadek nie wpisał jej na listę zaproszonych na zebranie; o kierownicze, która wysłała podwładnej 50 e-maili (z potwierdzeniem otrzymania) przed godziną 9 rano, a o 9.15 zadzwoniła do niej z pytaniem, dlaczego jeszcze na nie odpowiedziała; o prezesce, która oczekiwała, że jedna z jej podwładnych będzie pracować podczas miesiąca miodowego, a innego podwładnego poprosiła o przełożenie daty ślubu, tak by nie kolidowała ona z ważnymi targami branżowymi.

Niektóre z tych przykładów mogą brzmieć znajomo. Prawda jest jednak taka, że w każdej pracy znajdą się ludzie – często obdarzeni autorytetem i władzą – którzy zachowują się w sposób bezmyślny, dwuznaczny, irracjonalny, a czasem wręcz podły. Szczere wysiłki czynione przez uczestników prowadzonych przeze mnie szkoleń po to, by odmienić te dysfunkcyjne relacje, spełzały sukcesywnie na niczym: próby bycia miłym spotykały się z drwiną, starania o wciągnięcie w sprawę przełożonych odwracały się przeciwko inicjatorom, a jasno wyznaczone granice były i tak przekraczane. Dlaczego?

Przez pryzmat własnego doświadczenia z trudnym pracownikami, a także dzięki intensywnym badaniom konfliktów doszłam do wniosku, że większość porad na temat tego, jak radzić sobie z tarciami – w tym zawartych w mojej poprzedniej książce, *HBR Guide to Dealing with Conflict* – jest oparta na kilku błędnych założeniach: że jeden zestaw taktyk będzie działać bez względu na rodzaj trudnego zachowania, z jakim mamy do czynienia; że każdy doświadcza i postrzega trudne relacje interpersonalne w ten sam sposób, bez względu na rasę, płeć czy inne cechy tożsamości; i że czytelnicy będą w stanie skutecznie zastosować uogólnioną i zaawansowaną teorię w swoich konkretnych okolicznościach zawodowych. Proponowane nam wszystkim rozwiązania są często schludne i uporządkowane, jednowymiarowe i nadmiernie uproszczone, podczas gdy prawdziwe życie jest chaotyczne i złożone.

Taki był powód napisania niniejszej książki. Ma ona zapewnić bardziej zniuansowane, praktyczne i oparte na badaniach podejście, takie, które dostrzega złożoność niezdrowych relacji w pracy, a także ogromny dyskomfort, jaki one tworzą. Pragnę pomóc osobom, które czują się uwięzione, nie wiedzą, co mają począć, ponieważ być może próbowały już tradycyjnych rozwiązań, które w ich przypadku się nie sprawdziły.

Nowe podejście do trudnych relacji

Jednym z fundamentalnych mankamentów, które dostrzegam we własnym doświadczeniu osobistym i zawodowym (nie mówiąc już o sporej części publikacji na temat rozwiązywania konfliktów), jest założenie, że wszystkie trudne osoby da się wrzucić do jednego worka z napisem „palant” i potraktować je jak monolit. Ale bądźmy szczerzy: istnieje wiele, wiele rodzajów złego zachowania, a strategie współpracy z trudną osobą będą zależały od konkretnego zachowania, z jakim mamy do czynienia. Dlatego ta książka określa osiem popularnych archetypów trudnych współpracowników (o czym więcej poniżej) i wskazuje, jak radzić sobie z każdym z nich. Jednocześnie należy mieć świadomość, że niektóre osoby trudno zaszukadkować, dlatego przedstawiam też zasady, które się sprawdzają bez względu na to, z jakim rodzajem negatywnego zachowania masz do czynienia.

W całej książce staram się uwzględniać problemy związane z rasą, płcią i innymi kategoriami tożsamości. Wiele książek ignoruje to, jak uprzedzenia wpływają na dynamikę relacji pomiędzy współpracownikami i komplikują ją. Moja książka nie bagatelizuje tych problemów. Nie każdy odbiera miejsce pracy w ten sam sposób, a poszczególne grupy często w różnym stopniu stają się celem niestosownych zachowań. Staram się zaznaczać punkty, w których badania wskazują na nierówne traktowanie osób i zróżnicowanie skuteczności zastosowania pewnych

technik w zależności od danej grupy. Na przykład krytyka pasywno-agresywnego współpracownika może być bardziej skuteczna, gdy padnie z ust białego mężczyzny niż latynoskiej kobiety, ponieważ w wypadku kobiet innych ras niż biała jedynie ograniczony zakres zachowań uznaje się za „odpowiedni” w miejscu pracy.

Sama jestem białą kobietą, dzięki czemu jestem bardzo uprzywilejowana, dlatego zapewne moje spojrzenie na złożony problem dyskryminacji może być subiektywne. Na pewno niektóre moje wnioski będą niesłuszne. Jeżeli jednak chcemy iść do przodu, to moim zdaniem musimy uczynić kwestię tożsamości przedmiotem dyskusji na temat relacji w miejscu pracy, nawet jeśli wysiłek ten będzie daleki od doskonałości.

Kolejnym mankamentem powszechnie dostępnych porad jest to, że nie są one wystarczająco praktyczne – są zbyt zaawansowane, zbyt abstrakcyjne, zbyt ogólne. W tej książce postawiłam sobie za cel to, byś mógł zacząć działać *natychmiast*. Nie powinieneś zastanawiać się, jak zastosować teoretyczne koncepcje w praktyce. Zrobiłam to za ciebie, wykorzystując w tym celu zarówno własne doświadczenie zawodowe, jak i badania naukowe. Zebrałam wyniki badań i wskazówki z wielu obszarów – neuronauki, inteligencji emocjonalnej, negocjacji i zarządzania – abyś mógł poradzić sobie z problematycznymi relacjami w sposób produktywny i zniuansowany.

Moim ostatnim, ale nadrzędnym pragnieniem jest to, by ta książka pomogła ci zbudować interpersonalną odporność, umiejętność szybkiego dojścia do siebie po negatywnych interakcjach i odczuwania mniejszego stresu wtedy, gdy jesteś w nich pogrążony. Konflikty w pracy są nieuniknione – to część bycia człowiekiem – ale sądzę, że możemy zrobić coś więcej, niż tylko je znosić lub starać się przetrwać. Strategie zaprezentowane w ośmiu rozdziałach na temat archetypów wraz z dziewięcioma zasadami wyszczególnionymi w rozdziale 11 mają za zadanie pomóc ci współpracować z każdym. Gdy będziesz uczył się, jak zmie-

niać swoje najtrudniejsze relacje, rozwiniesz też umiejętności i pewność siebie, które będą ci potrzebne, by udoskonalić jakość *wszystkich* twoich kontaktów międzyludzkich. Ponadto zarówno wyższy poziom samoświadomości, jak i wyższa inteligencja emocjonalna, które zdobędziesz, sprawią, że staniesz się lepszym liderem. Zdolności te są niezbędne, by odnieść sukces na dowolnym szczeblu kariery, w dowolnej branży, dlatego umiejętność rozwiązywania konfliktów i osiągnięcia porozumienia z każdą osobą wzmocni twoje szanse na rozwój zawodowy.

Stres powodowany przez negatywne interakcje ze współpracownikami może z pewnością wpływać na naszą wydajność, zamienić pracę w koszmar, a nawet zainfekować inne aspekty naszego życia. Nie musimy jednak rozkładać bezradnie rąk ani liczyć na to, że ktoś wyżej dostrzeże problem i podejmie interwencję. Możemy dowiedzieć się, dlaczego problematyczni współpracownicy zachowują się w określony sposób, opanować techniki radzenia sobie z ich najtrudniejszymi cechami i ostatecznie zdecydować, kiedy kontynuować wysiłki, a kiedy odpuścić. Dzięki wskazówkom zawartym w tej książce będziesz w stanie umieścić konflikt na właściwym miejscu, uwalniając cenny czas i zdolności umysłowe potrzebne do realizacji zadań, które są dla ciebie naprawdę ważne.

Moje obserwacje, narzędzia i techniki oparte są na wywiadach z ludźmi nauki, psychologami społecznymi, ekspertami od zarządzania i neurobiologami, które przeprowadziłam w okresie ostatnich 14 lat. Rozmawiałam również z ludźmi, którzy znajdowali się w twojej sytuacji, doświadczając trudnych relacji w pracy. Dzielili się oni ze mną swoimi często bolesnymi doświadczeniami za pośrednictwem e-maila lub ankiet. Historie te cytowane są w całej książce, jednak imiona, nazwiska i szczegóły zostały zmienione w celu ochrony prywatności. Dzięki tym osobistym historiom poznasz wiele osób, którym udało się odmienić swoje relacje, przeobrażając wrogów w sojuszników. Inni rozwinęli mechanizm radzenia sobie z sytuacją, czyniąc ją bar-

dziej znośną, podczas gdy jeszcze inni podjęli trudną decyzję i odeszli z pracy w trosce o swoje zdrowie psychiczne.

Archetypy

Ta książka zbudowana jest na podstawie ośmiu archetypów, z których każdy obrazuje często spotykany typ trudnej osoby:

- Niepewny szef;
- Pesymista;
- Ofiara;
- Typ pasywno-agresywny;
- Wszystkowiedzący;
- Dręczyciel (*który miał być twoim mentorem*);
- Typ stronniczy;
- Polityczny manipulant.

Powyższe archetypy prawdopodobnie wydają ci się znajome i jestem pewna, że natychmiast przychodzą ci do głowy konkretne, pasujące do nich osoby. Chciałabym jednak podkreślić, że etykiety te mają swoje ograniczenia. Zidentyfikowanie rodzaju zachowania, z którym masz do czynienia – na przykład pasywnej agresji – może być przydatne, ale wypychanie kolegi do przegródki z napisem „palant pasywno-agresywny” – już nie. Zamiast oferować szansę na poprawę waszej negatywnej dynamiki, takie podejście zabetonuje tylko całą relację. Archetypy mogą pomóc ci ocenić sytuację, ale prawdziwa praca zaczyna się później, gdy trzeba tworzyć produktywną atmosferę, która pozwoli danej osobie zmienić swoje podejście, a tobie być może pokaże, że źle zinterpretowałeś jej zachowania lub błędnie przypisałeś znaczenia do jej działań.

Ważne jest też, byśmy nie diagnozowali ludzi, którzy pasują do pewnych archetypów, jako osób z zaburzeniami psychologicz-

nymi. Słyszałam, jak ludzie podczas opisywania swoich trudnych współpracowników rzucają określeniami takimi jak „narcystyczne zaburzenie osobowości”, a nawet „psychopata”. Oprzyj się pokusie odgrywania roli psychologa amatora. Kelly Greenwood, założycielka i prezeska Mind Share Partners, organizacji non profit zajmującej się zmianą kultury miejsca pracy, powiedziała mi kiedyś: „Nigdy nie wiesz, co się dzieje z ludźmi i co jest przyczyną ich zachowań. Ludzie z problemami psychicznymi są często określane jako »trudni«, ale takie stwierdzenie tylko pogłębia ich stygmatyzację i jest często nieprawdziwe”⁸.

To z kolei prowadzi do ostatniego, ale z wielu względów najważniejszego punktu: przez całą książkę będę stawiała ci wyzwania, byś spojrzął na swoje własne działania i zachowanie przez pryzmat tych właśnie archetypów. Kto z nas nie zachowywał się czasem jak typ wszystkowiedzący? Kto nie przyjmował czasami roli ofiary? Do osiągnięcia porozumienia konieczne jest dostrzeżenie, że nasi współpracownicy mają wady, ale prawdopodobnie nie są złymi ludźmi, a my sami też nie jesteśmy nieomylni. Na kolejnych stronach napotkasz ciągłe zachęty do pogłębiania samoświadomości i wzmacniania empatii i zrozumienia. Podzielę się też historiami, w których sama zdałam sobie sprawę, że *to ja* jestem idiotką!

Mapa drogowa do lepszych relacji w pracy

W niniejszej książce pokażę ci, jak znaleźć własny sposób na osiągnięcie porozumienia, bez względu na to, czy właśnie zaczynasz karierę zawodową, czy też miałeś już w swoim życiu kontakt z kilkoma trudnymi współpracownikami. Łatwo jest założyć, że możesz po prostu zignorować trudną koleżankę lub kolegę i nie pozwolić, by ich zachowanie miało na ciebie wpływ, ale

⁸ Wywiad autorki z Kelly Greenwood, 2.03.2021.

rzadko to się sprawdza. W rozdziale 1 omówię badania wskazujące na znaczenie relacji w środowisku zawodowym oraz to, dlaczego warto poświęcać czas i wysiłek na ich doskonalenie nawet wtedy, gdy wydają się nie do naprawienia.

Następnym krokiem jest wejrzenie w siebie samego, by lepiej zrozumieć własne reakcje na problematycznego współpracownika. Dlaczego ta relacja tak bardzo zaprzęta ci umysł? Dlaczego nie możesz po prostu odpuścić? W rozdziale 2 opisuję to, co dzieje się w twoim mózgu, gdy jesteś zaangażowany w konflikt. Jeśli zrozumiesz, jakie procesy chemiczne w nim zachodzą, nauczysz się rozpoznawać i pokonywać instynktowne reakcje typu „walcz lub uciekaj”, co umożliwi ci popchnięcie sprawy do przodu w sposób trzeźwy i efektywny. Elementami tego procesu są odpowiednie nastawienie, zwiększenie samoświadomości oraz panowanie nad własnymi reakcjami, tak by nie eskalować sytuacji, zamiast ją łagodzić.

Następnie w rozdziałach od 3 do 10 przedstawiam osiem archetypów. Szczegółowo prezentuję badania, w tym psychologiczne podstawy każdego rodzaju złych zachowań oraz motywacje, jakie za nimi stoją. Dlaczego twój trudny współpracownik zachowuje się w taki, a nie inny sposób? Co na tym zyskuje? Zrozumienie podstawowych przyczyn ich postępowania ułatwi nam stworzenie planu działania. Dzielę się technikami, które sprawdziły się w grupach badawczych, eksperymentach i praktyce. Gdy napięcie rośnie, trudno jest znaleźć odpowiednie słowa, dlatego załączyłam też przykładowe wypowiedzi, które pozwolą ci dobrać wyrażenia tak, by sprawy potoczyły się w pożądanym kierunku.

Tych osiem archetypów nie stanowi wyczerpującej listy wszystkich typów ludzi, z którymi możesz mieć problemy w miejscu pracy. Może się zdarzyć, że twój współpracownik nie będzie pasował do żadnej z tych kategorii, a być może będzie zaliczał się do kilku z nich naraz. Wybierz wtedy archetyp, który najbardziej odpowiada twojemu koledze lub przeczytaj kilka

rozdziałów i wybierz kilka technik, z którymi chcesz poeksperymentować. Kiedy jednak nie jesteś pewien, z którym z archetypów masz do czynienia, wykorzystaj tabelę w aneksie na końcu książki, która pomoże ci zidentyfikować problematyczne zachowania i dopasować je do odpowiedniej kategorii.

Ponieważ niektórych pracowników trudno jest zaszufłakować, w rozdziale 11 przedstawiam dziewięć zasad, które pomogą ci zarządzać konfliktem z dowolnym współpracownikiem, bez względu na to, czy dokładnie wpasowuje się on w jeden z tych ośmiu archetypów, czy też nie. Zasady te stanowią podstawę produktywnych interakcji z trudnymi koleżankami i kolegami, ustalają odpowiednie granice i budują silniejsze, bardziej satysfakcjonujące relacje w pracy. Do tych koncepcji wracam za każdym razem, bez względu na to, na jaki rodzaj problemu interpersonalnego napotykam.

Nie chcę udawać, że te strategie będą działały w stu procentach przypadków. Gdy twoja przemyślana samoanaliza i techniki rozwiązywania konfliktów zawiodą, czas przygotować się na złe czasy i zacząć chronić siebie. W rozdziale 12 opisuję, jak zabezpieczyć swoją karierę zawodową, reputację oraz zdolność do wykonywania zleconej pracy, a jednocześnie nie oszaleć. Rozdział 13 skupia się na unikaniu pewnych technik, które wydają się kuszące, ale rzadko się sprawdzają. Radzenie sobie z trudnym współpracownikiem może być wyczerpujące, może obniżać morale i powodować stres, a moralnie słuszne rozwiązanie często bywa jeszcze trudniejsze, dlatego ostatni rozdział poświęciłam strategiom, które na pierwszym miejscu stawiają twoje dobro.

Czy twój współpracownik się zmienia?

Spora część porad, jakich udzielam w całej tej książce, wymaga od ciebie bycia „tą dorosłą osobą w pokoju”. Jeśli szukasz spo-

sobu na wygranie wojny, którą toczysz od miesięcy lub lat ze swoim współpracownikiem, ta książka nie jest dla ciebie. Sugestie w niej zawarte mają pomóc ci poradzić sobie z problematycznymi relacjami w sposób zniuansowany i nacechowany empatią. Nie chodzi tu o to, by kogoś pokonać lub go wymanewrować, ale raczej by poeksperymentować z różnymi technikami i znaleźć rozwiązanie odpowiednie dla twojej konkretnej sytuacji, takie, z którym będziesz czuł się dobrze. Czasami nawet próba postawienia nowego kroku, choćby niewielkiego, może zmienić dynamikę relacji ze współpracownikiem, który zalażał ci za skórę. Kluczowe jest tu zrozumienie, że twoja koleżanka lub kolega raczej nie zmieni się w inną osobę. W ostatecznym rozrachunku masz niewielki wpływ na to, czy i do jakiego stopnia ktoś ma ochotę się zmieniać.

Będą oczywiście sytuacje, w których twoje wysiłki okażą się daremne. W takich przypadkach nie musisz zachowywać się pasywnie i akceptować złego traktowania. Zastosuj aktywne podejście, by chronić samego siebie, i wykorzystaj w tym celu techniki, które opisuję w rozdziałach 12 i 14.

Moje relacje z Elise sprzed lat nigdy nie były tak dobre, jak oczekiwałam. Ale nie odwróciłam się na pięcie i nie odeszłam – przynajmniej nie od razu. Pracowałam tam przez kilka lat. Starałam się wykrzesać z siebie zrozumienie dla niej, a nawet zaczęłam dostrzegać pewne aspekty jej osobowości u siebie samej. Gdy tylko ustaliłam granice tego, kiedy i w jaki sposób będę się z nią kontaktować, a także gdy przestałam myśleć o niej jak o wrogu i dostrzegłam w niej człowieka pełnego wad, moja praca przestała być codzienną mordęgą. Od tego czasu mniej o niej myślałam. Elise nie zmieniła się w wymarzoną szefową, ale ja znalazłam sposób na pozostawanie z nią w przyzwyczajonych stosunkach do czasu, gdy byłam gotowa przenieść się do nowego miejsca. Dzięki temu doświadczeniu dowiedziałam się, co jestem w stanie kontrolować: moje własne podejście, reakcje i metody.

Żyjemy w trudnych czasach, zarówno w sensie społecznym jak i zawodowym. Ludzie emocjonalnie podchodzą do spraw związanych, jak i niezwiązanych z pracą. Pracownicy reprezentujący różne pokolenia pracują ramię w ramię, ale mają mnóstwo nieprzychylnych założeń na temat siebie nawzajem. W miejscach pracy pojawia się coraz więcej inicjatyw służących wyrównywaniu szans kobiet, osób o innym kolorze skóry niż biały oraz innych dotychczas dyskryminowanych grup, ale niektórzy czują się przez to wyobcowani lub odsunięci na bok.

Jednocześnie jestem podniesiona na duchu tym, że bardziej otwarcie mówimy o relacjach i emocjach w pracy. Widzimy już „pary z miejsca pracy”, i „najlepsze przyjaciółki z biura”. Przyznajemy, że mamy znakomite relacje z naszymi koleżankami i kolegami, że nie zostawiamy swojego emocjonalnego ja gdzieś na zewnątrz, zanim wejdziemy do biura lub zalogujemy się do laptopa. Praca przestała być miejscem, gdzie tylko odbija się kartę przy wejściu i wyjściu, za to stała się przestrzenią, w której odnajdujemy i tworzymy związki.

Nadszedł czas, by skupić się na umiejętnościach, które są nam potrzebne w poruszaniu się po grząskim gruncie porozumiewania się z innymi. Jeśli właśnie czytasz te zdania, to już wykonałeś pierwszy ważny krok: jesteś gotów dać szansę zrozumieniu i pojednaniu. Nie mogę ci obiecać, że zawsze dostaniesz to, czego pragniesz. Być może będziesz musiał nauczyć się koegzystować z drugą osobą lub poczekać do czasu, aż będziesz mógł zmienić zespół, dział, a nawet pracę. Mam jednak nadzieję, że porady zawarte w tej książce pomogą ci postępować w sposób autentyczny i zgodny z twoimi wartościami, tak aby twoje życie zawodowe stało się lepsze. Wierzę, że z odpowiednią dozą zaangażowania, samoświadomości i empatii możesz nauczyć się porozumiewać z każdą osobą, nawet z tymi, którzy cię irytują lub prowokują.

Wszyscy możemy mieć mocniejsze i zdrowsze relacje w pracy. Zatem zaczynamy.

OPARTY NA BADANIACH PRAKTYCZNY PORADNIK POKAZUJĄCY, JAK RADZIĆ SOBIE Z TRUDNYMI LUDŹMI W PRACY

Relacje między ludźmi bywają niełatwe, szczególnie w pracy. Stres, jaki wywołują codzienne kontakty z trudnymi osobami, osłabia twoją kreatywność i wydajność, pogarsza zdolność do jasnego myślenia i podejmowania racjonalnych decyzji oraz sprawia, że przestajesz się angażować. Może także doprowadzić do tego, że zamiast spać będziesz się zamartwiać, staniesz się wycofany lub zaczniesz reagować w sposób, którego później będziesz żałować.

Jeśli zbyt często zaciskasz zęby i przyklejasz do twarzy sztuczny uśmiech, wiedz, że standardowe rozwiązania kiedyś cię zawiodą i w końcu się poddasz. Są granice tego, jak wiele jesteś w stanie znieść bezmyślnych, irracjonalnych czy niegodziwych zachowań – na szali są przecież twoje zdrowie psychiczne oraz kariera.

Amy Gallo identyfikuje **OSIEM TYPÓW TRUDNYCH WSPÓŁPRACOWNIKÓW**. Przedstawia strategię, dzięki którym w konstruktywny sposób poradzisz sobie z niepewnym szefem, pasywno-agresywnym współpracownikiem, wszystkowiedzącym czy stronnicy kolegą. Wymienia również zasady, dzięki którym będziesz mógł w konstruktywny sposób przeformułować swoje relacje w pracy – bez względu na to, z kim jesteś skonfliktowany. Postępowanie w zgodzie z zasadami nie zawsze jest łatwe, ale Gallo pozwoli ci docenić znaczenie kluczowych elementów dobrych relacji, takich jak zrozumienie czy wsparcie, dzięki którym wytrwasz w swoim postanowieniu – na własnych warunkach.

AUTORKA DAJE ODPOWIEDZI NA PYTANIA:

- DLACZEGO NIE MOGĘ PRZESTAĆ MYŚLEĆ O TYM OKROPNYM E-MAILU?!
- DLACZEGO MÓJ KOLEGA TAK SIĘ ZACHOWUJE?
- JAK MAM NAPRAWIĆ PROBLEMY, SKORO ONI NIE CHCĄ WSPÓŁPRACOWAĆ?
- PRÓBOWAŁEM JUŻ WSZYSTKIEGO – I CO TERAZ?

Znajdziesz tu mnóstwo chwilaми zenujących przykładów zachowań zaczerpniętych z biurowej rzeczywistości, a także wyniki najnowszych badań behawioralnych oraz praktyczne wskazówki do wykorzystania od razu. Z tym poradnikiem nauczysz się, jak radzić sobie z najtrudniejszymi relacjami w pracy i jednocześnie budować odporność w interakcjach międzyludzkich.

Ta książka udowadnia, że dobra współpraca jest możliwa – nawet z tym palantem, którego najchętniej widzielibyśmy w innej firmie.

DANIEL GOLEMAN

autor bestsellerów *Inteligencja emocjonalna* i *Inteligencja społeczna*

www.mtbiznes.pl

Książka dostępna także jako e-book.

ISBN 978-83-8231-318-5



9 788382 313185 >

MT23017

Cena 54,90 zł