

TESSA WEST

PRACA

Z

PALANTAMI

Toksyczni współpracownicy
i co z nimi zrobić

 WIELKA LITERA

[fragment książki](#)

Wstęp

„Jeśli nie podwoję sprzedaży do końca miesiąca, Sasha mnie zabije. Właśnie wygłosiła przed całym zespołem okropną tyradę, w której wyznała, jak bardzo ją rozczarowuję”.

Annie siedziała w czasie happy hour skulona nad swoim koktajlem, rozmawiała z Calvinem, swoim byłym kolegą z pracy, o tym, co wydarzyło się w ciągu ostatnich dwóch miesięcy. Krótco po tym, jak została zatrudniona, jej szef, David, w pośpiechu opuścił nowojorską siedzibę firmy i wyjechał do Azji, by zająć się tam problemem łańcucha dostaw. Nie miał wiele czasu na znalezienie swojego zastępcy, więc za sterami posadził Saszę.

Sasha nie miała jakichś szczególnych talentów, ale za to doskonale sprawdzała się w różnych sytuacjach. Spędziła dziesięć lat w firmie w Nowym Jorku i miała bogatą wiedzę o jej funkcjonowaniu. Niewiele osób poza nią byłoby w stanie powiedzieć, kto w dziale sprzedaży wypadnie najlepiej

na kolacji z klientem oraz jak naprawić zepsuty projektor wideo.

Ale przede wszystkim Sasha miała duży spryt do pieniędzy. Była prawdziwym psem gończym, jeśli chodzi o szczegóły, spędzała godziny, ślęcząc nad arkuszami budżetowymi, aby oszczędzić dolara tu, dolara tam. Ludzie narzekali na te jej cięcia („Gdzie się podział ekspres do kawy?”), ale David się tym nie przejmował – lubił oszczędzać. A z każdym kolejnym miesiącem jego pobytu w Azji macki Sashy sięgały coraz głębiej – najpierw przejęła wszystkie mniejsze decyzje budżetowe, a potem, kiedy zawładnęła zespołem sprzedaży, rozpętało się piekło.

Spśród wszystkich szefów to właśnie Sasha stanowiła wierne uosobienie monstrum Frankensteina – poniżała ludzi przed zespołem, stosowała mikrozarządzanie i zmieniała decyzje tyle razy, że kręciło się od tego już w głowie. Na spotkaniach była tak nieprzewidywalna, że nikt już nie wiedział, na czym stoi, w jednej chwili same uśmiechy i komplementy, w drugiej – tortury upokorzenia. Używała też za dużo perfum, Annie odczuwała lekkie bóle głowy za każdym razem, gdy spędzała z nią w jednym pokoju dłużej niż dziesięć minut.

Na początku, gdy David jeszcze nadzorował Saszę, była urocza, niemal służalcza. Wysyłała Annie e-maile, w których pisała: „Jestem naprawdę zaszczycona, że mogę z tobą pracować. Mam nadzieję, że część twojego czaru udzieli się i mnie. Może zorganizujemy jakieś cotygodniowe sesje treningowe?”. E-maile urwały się w momencie, gdy David przestał się domagać, żeby wysyłała mu całą korespondencję do wiadomości.

A kiedy David już się całkowicie wymeldował, ujawniła się prawdziwa, przerażająca natura Sashy.

Jak wielu palantów w pracy Sasha zaczęła od drobnych, publicznych aktów krytyki, które miały zaszkodzić opinii Annie. Co tydzień Annie spotykała się ze swoim zespołem od sprzedaży. Mniej więcej po miesiącu pracy zauważyła, że Sasha wślizguje się do sali na pięć minut przed końcem zebrania.

„Cześć, Annie! Nie masz nic przeciwko, żebym pogadała z twoim zespołem przez chwilę?” – pytała nieśmiało.

Gdy Annie nie słyszała, Sasha kwestionowała jej decyzje („Jesteś pewien, że to dobry pomysł?”) i podkopywała jej autorytet przed jej bezpośrednimi podwładnymi („Znam tego klienta dobrze – znacznie lepiej niż Annie. On nigdy na to nie pójdzie”). Potem rozsiewała dziwne i nieprawdziwe plotki na jej temat, próbując w ten sposób, zdaniem Annie, zbudować swoje własne relacje z jej zespołem.

Mikrozarządzanie zaczęło się od niewielkich, arbitralnych zmian w budżetach Annie. Diety na wyżywienie w wysokości 45 dolarów na dzień zostały zmniejszone do 40 dolarów tylko po to, by przypomnieć Annie, kto tutaj naprawdę rządzi. Czasami Sasha zwiększała też budżet – kiedy nie miało to żadnego sensu.

Z biegiem czasu nastroje Sashy stawały się coraz bardziej zmienne, potrafiła przechodzić od stanów zazdrości do bycia protekcyjną, nawet w ciągu jednej godziny. Kiedy Annie próbowała podejmować samodzielne decyzje, Sasha zapewniała ją: „David chce, bym nadzorowała wszystko i wszystkich”. Małe zmiany w budżetach przerodziły się

w wielkie przeglądy. Annie nie mogła zrealizować żadnej umowy sprzedaży bez udziału Sashy.

Potem Sasha zadała ostateczny cios.

Ciężko przeżywała plotki na swój temat i stopniowo popadała w paranoję. Niczym dyktator, który traci kontrolę nad swym ludem, zaczęła ścinać głowy na lewo i prawo. Czasami kazała przychodzić pracownikom do jej biura całymi grupami i zwalniała wszystkich naraz – tak było szybciej. Annie zapewniła osoby ze swojego zespołu, że uda jej się je ochronić, ale nie była tego wcale taka pewna. Atmosfera była tak napięta, że utrudniała im rozwój. Przestali świętować sukcesy. Nie jadali już wspólnie lunchu. Każdy był szczęśliwy, że przeżył kolejny dzień.

Większość osób, w tym Calvin, uciekło z pokładu, gdy tylko atmosfera w firmie zaczęła się psuć. Ludzie nie mieli zamiaru siedzieć i patrzeć, jak ich miejsce pracy zamienia się w piekło. Annie jednak została i starała się zachować pozytywne nastawienie. Ale z każdym dniem było jej coraz trudniej.

W tym okresie Annie kilkakrotnie próbowała skontaktować się z Davidem. W Azji sprawy nie układały się dobrze, a na większość swoich e-maili otrzymywała automatyczne odpowiedzi. W końcu udało jej się nawiązać z nim rozmowę wideo o drugiej nad ranem. Ale zanim zaczęła mówić: „Sasha wprowadza terror, ona niszczy tę firmę”, już wiedziała, że to nie zadziała. David wyglądał na wykończonego – jak ktoś kompletnie zagubiony, kto przeszedł tę samą drogę wiele razy, ale wciąż nie dotarł do celu.

„Posłuchaj. Wiem, że Sasha potrafi być twarda, ale ona naprawdę dużo robi. Jedyne, co mogę, to zmniejszyć ilość

czasu, jaki musisz z nią spędzać” – powiedział Annie. Zakończył rozmowę kilkoma słowami zachęty i błagał ją, aby „po prostu wytrzymała, dopóki ten problem z dostawami nie zostanie rozwiązany”.

Prawdopodobnie myślisz w tym momencie: „Co jest z tobą nie tak, Annie? Dlaczego, do diabła, nie zostawisz tego wszystkiego?”. Z perspektywy czasu wydaje się oczywiste, że Annie powinna była odejść, gdy tylko David przekazał wodze Sashy, tak jak zrobił to Calvin. Ale Annie nie wyobrażała sobie rezygnacji z wymarzonej pracy. Nawet w najgorszych chwilach David wciąż ją mamił: „Pamiętaj, Sasha to rozwiązanie tymczasowe”. Wyparcie może prowadzić do podejmowania w życiu najróżniejszych złych decyzji, w tym zawodowych. Poza tym, podobnie jak większość z nas, Annie nie chciała czegoś na chwilę, lecz na stałe, chciała znaleźć w firmie swoje miejsce. A w trakcie rozmowy o pracę zapewniono ją, że je tutaj znajdzie. „Chcemy w ciebie inwestować, a nie wyszkolić i stracić”. Słyszeliście to już kiedyś?

Annie w to uwierzyła. Bo dlaczego nie? Ale teraz pojawiły u niej dolegliwości bardziej typowe dla osób po osiemdziesiątce niż dla trzydziestolatków. W zeszłym roku skończyło jej ciśnienie, liczba godzin snu spadła z ośmiu do pięciu na dobę, a jej zdrową zieloną dietę zastąpiły hot dogi i piwo. Wypadały jej włosy. Miała dziwne drgania powiek. Gdy tylko się położyła, odczuwała mrowienie rąk i nóg. Prawdopodobnie też miała problem z piciem, ale nie chciała się przed sobą do tego przyznać.

Gdy barman się zbliżył, Annie spojrzała na swój wiśniowy likier. Mroczny, zatęchły, tani bar był jedyną lokalną

knajpą w promieniu pięciu przecznic, gdzie spotykali się wszyscy ciężko doświadczeni pracownicy, zbyt przygnębieni na jakąkolwiek pogawędkę. Teraz i ona do nich dołączyła.

„Annie, pozwól, że będę szczery – powiedział Calvin. Wyglądasz bardziej na strażnika więziennego, który przeżył bójkę pod koniec swojej zmiany, niż na wiceprezesa do spraw sprzedaży luksusowej marki odzieży rekreacyjnej. Widzę, do czego to prowadzi i nie jest to dobre”.

Minęło sześć miesięcy od ostatnich doświadczeń Calvina z Sashą, wyglądał świeżo i był zdrow jak ryba – nie pasował do tego miejsca. Pracował teraz dla konkurenta i spędzał popołudnia, popijając latte i dzieląc się ze swoim szefem poradami na temat jogi. Miał tę specyficzną aurę wyższości, która przypominała Annie czasy studiów – tych, którzy pozdawali egzaminy w zerowym terminie i potem grali w siatkówkę przed biblioteką, drwiąc z zamkniętych w niej studentów. „Nie chciałbym być na twoim miejscu” – mówiły ich małe pyszałkowate buźki.

Ale Calvin miał rację.

„Czy ty nic nie rozumiesz? – powiedział. – Mogłabyś przyłożyć pistolet do głowy Davida, a on i tak nie byłby w stanie powiedzieć ci, kto tu pracuje i ile pieniędzy firma zarobiła w zeszłym roku. Nikt nie zna tylu szczegółów na temat tej firmy, co Sasha. David nie może jej zwolnić, nawet gdyby chciał; jest od niej całkowicie zależny. Sasha ma tutaj zostać”.

Większość z nas pracowała kiedyś z kimś, kto zaburzał naszą równowagę emocjonalną. Aby sobie z tym poradzić, próbuje się różnych taktyk: zwierzenia się przyjacielom,

wycofywania się z życia towarzyskiego w miejscu pracy, plotkowania o tej osobie w nadziei, że szef dowie się – za pośrednictwem poczty pantoflowej – jak bardzo jesteśmy nieszczęśliwi.

Najodważniejsi próbują bezpośredniej konfrontacji. Ale te interakcje często kończą się jeszcze większym konfliktem, ponieważ większość ludzi nie lubi słuchać o swoich wadach, opisywanych z ich odrażającymi szczegółami. Kiedy konfrontacja kończy się niepowodzeniem, zwykle udajemy się do kolejnej osoby decyzyjnej i błagamy ją o pomoc. Ale nawet najbardziej sympatyczni szefowie często nie są przygotowani do radzenia sobie z problematycznymi osobami w pracy. Niektórzy – jak David – są zbyt zależni od palanta, by stanąć przeciw niemu. Inni zgadzają się, że problem istnieje, ale czują się zbyt bezradni, by coś z tym zrobić. Jeszcze inni tak bardzo pragną uniknąć konfrontacji z palantem, że na samą myśl o niej ogarnia ich przerażenie.

Kiedy bezpośrednio informacje zwrotne nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, mamy ochotę całkowicie się wycofać z relacji. Kiedyś zmieniłam swoje godziny pracy, aby uniknąć dzielenia łazienki z pewnym palantem. Było to niewygodne i źle wpływało na mój sen, ale przynajmniej zyskiwałam dla siebie około sześciu bezstresowych godzin dziennie.

I nie sądzę, bym tylko ja tak robiła.

Na szczęście nie musi tak być. Nie musisz już znosić wysysających z ciebie krew palantów i chaosu, jaki wprowadzają w twoje życie. Jeżeli zrozumiesz, co motywuje ich do robienia tego, co robią, i zastosujesz strategię przedstawione

w tej książce, których skuteczność potwierdzają badania, możesz przygotować się do radzenia sobie z tymi, którzy odbierają ci siły i niszczą twoją równowagę emocjonalną, i – w końcu – odzyskasz spokój.

Jako psycholog społeczny od prawie dwóch dekad badam, jak ludzie komunikują się ze sobą. Zaobserwowałam strategie, których używamy, aby negocjować, współpracować, skutecznie dyskutować i skutecznie unikać siebie nawzajem. Zmierzyłam stres, jaki ludzie odczuwają, gdy interakcje źle się układają, zrozumiałam, jak stres manifestuje się w ciele i jak szybko może udzielać się innym.

Widziałam również, co się dzieje, gdy problemy w relacjach w pracy pozostają nierozwiązane i przenikają do każdego aspektu naszego życia – od kontaktów z naszymi dziećmi po relacje z partnerami. A dzięki korzystaniu z nauk społecznych jestem w stanie pomóc wielu osobom rozwiązać problem z palantami w pracy, poczynając od świeżo zatrudnionych, na kadrze kierowniczej kończąc.

JAK NALEŻY CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ?

Radzenie sobie z palantem w pracy to trochę jak profilowanie seryjnego mordercy. Innymi słowy, najpierw musisz wejść do jego głowy, aby dowiedzieć się, co go napędza. Jak wybiera swoje ofiary? Jak się maskuje? Czy ma szefa, który (potajemnie) czerpie korzyści z jego zachowania?

Aby pomóc ci w twojej pracy profilera, stworzyłam taksonomię palantów w pracy.



Pochlebcy-dręczyciele mają jeden cel: wspiąć się na szczyt za wszelką cenę. Aby się tam dostać, traktują każdego, kto jest na tym samym lub niższym poziomie, jako potencjalną konkurencję. Dobre maniere zachowują dla tych, którzy mają władzę.

Złodzieje zasług to wilki w owczej skórze – to nasi koledzy z zespołu i mentorzy, którzy dbają tylko o siebie. Wydaje się, że są twoimi przyjaciółmi, ale w końcu zawiodą twoje zaufanie – skradną twój pomysł, jeżeli okaże się wystarczająco dobry. Pomagają ci w projekcie, ale podważają twój wkład podczas prezentowania szefowi. Pomagają tylko po to, by później przypisywać sobie zasługi. Są liderami, którzy

oferują pomoc, ale potajemnie zazdroszczą ci sukcesu. Zwykle są dobrzy w zacieraniu śladów.

Buldożery to doświadczeni pracownicy o szerokich koneksjach, którzy nie mają oporów przed prężeniem mięśni, by dopiąć swego. Poznasz ich po dwóch charakterystycznych zachowaniach: przejmują proces grupowego podejmowania decyzji i sprawiają, że szefowie stają się bezsilni, nie mogą ich powstrzymać, bo się ich boją lub są przez nich onieśmieleni. Większość buldożerów wie, jak ominąć szefa, aby uzyskać to, czego chcą – wiedzą, która z osób znajdujących się wyżej potraktuje ich poważnie. Prawdę mówiąc, w wielu miejscach pracy ceni się tego typu „zachowania przywódcze” – kto najgłośniej krzyczy, najwięcej dostaje. Ale ci z nas, którzy ugrzęźli w pracy z buldożerem, często nie mogą ruszyć do przodu, proces decyzyjny bowiem staje w martwym punkcie, dopóki on nie postawi na swoim. Buldożery nie idą na kompromisy.

Gapowicze są ekspertami od nicnierobienia i otrzymywania za to nagród. Często podejmują prace, które mają pozorne znaczenie i wymagają niewielkiego wysiłku. Szczególnie dobrze rozwijają się w sprawnie funkcjonujących zespołach z sumiennymi pracownikami, którzy odwalają za nich robotę, i w tych z silnym poczuciem solidarności. Większość gapowiczów jest lubiana i życzliwa, co sprawia, że trudno ich rozpoznać.

Mikromenedżerowie to niecierpliwi kierownicy, którzy nie szanują ani twojej przestrzeni osobistej, ani twojego

czasu. Niektórzy zachowują się tak, ponieważ sami kiedyś pracowali na twoim stanowisku i trudno im się przestawić, inni z powodu fałszywego mniemania, że im większa kontrola, tym lepsza wydajność. Mikrozarządzania nie da się zmierzyć, dlatego szefowie lubiący tę strategię często stosują płodozmian w zarządzaniu. Dopóki nie wypadnie twoja kolejka, możesz założyć, że nie otrzymasz od nich wiadomości przez wiele dni, a czasem nawet tygodni. Mikro-menedżerowie to również zaniedbujący szefowie.

Zaniedbujący szefowie nie cierpią, gdy nie są na bieżąco. Ale z wielu powodów (mikrozarządzanie jest jednym z nich) często tak się właśnie dzieje. Większość z nich działa na trzech etapach: najpierw przez długi okres zaniedbują pracowników, potem narasta w nich niepokój spowodowany tym, że sprawy zaczynają się wymykać im z rąk, aż nadchodzi moment, w którym zaczynają osaczać pracowników nadmierną kontrolą, co ma zażegnać ich niepokój. Jeśli masz zaniedbującego szefa, żyjesz w świecie chronicznej niepewności, co sprawia, że z tymi palantami szczególnie trudno sobie poradzić.

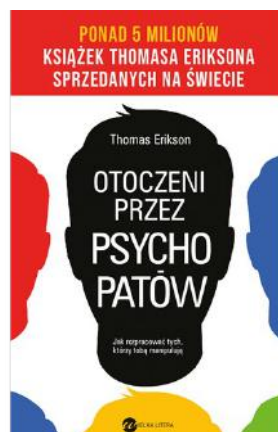
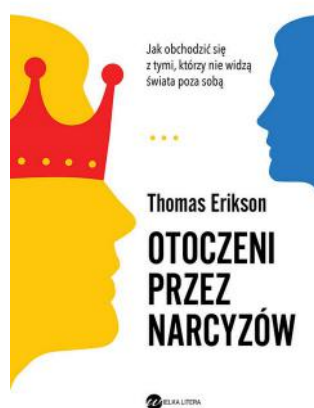
Gaslighterzy kłamią i oszukują na wielką skalę. Najpierw izolują swoje ofiary, a potem powoli kreują alternatywną rzeczywistość, która jest zgodna z ich potrzebami. Jedni robią to poprzez wywoływanie w ofierze poczucia, że ich pozycja w pracy jest zagrożona, inni budują w niej przekonanie, że jest kimś wyjątkowym, niczym członek tajnego klubu. Gaslighting jest często środkiem do celu: pozwala współpracownikom i szefom wywinąć się z takich postępów jak oszustwa i kradzieże.

W każdym rozdziale tej książki został omówiony inny typ palanta. Najpierw poznasz cechy charakterystyczne każdego z wymienionych powyżej typów, dowiesz się, co kieruje ich zachowaniem i w czym się ono przeważnie objawia. W drugiej części przedstawiam strategie, wskazówki i sposoby pomagające poradzić sobie z każdym z tych palantów. Proponowane tutaj rozwiązania nie wymagają, byś umiał czytać w myślach. Każdy może zastosować opisaną przeze mnie taktykę, w tym również ci, którzy wolą unikać konfliktów.

Rozdziały pomyślane są jako oddzielne całości, więc możesz sięgać do opisu danego typu palanta w zależności od tego, jakich informacji akurat potrzebujesz. Niekiedy jednak, omawiając jeden typ palanta, odnoszę się do innych typów, więc czytanie rozdziałów w kolejności pomoże ci dostrzec podobieństwa i różnice między nimi. Zobaczysz również, jak te same strategie mogą działać w przypadku różnych typów palantów.

Ta książka jest pomyślana jako przewodnik, do którego możesz wrócić za każdym razem, gdy pojawi się w twojej pracy nowy problem z jakimś palantem. Osoby, które dopiero zaczynają pracę, będą inaczej rozumieć ten tekst niż ci, którzy pracują już od lat. A gdy zdobędziesz doświadczenie i zmienisz pracę, zawsze możesz wrócić do tej książki, by odkryć informacje, które przegapiłeś za pierwszym razem. Zalecam też, aby dwukrotnie rozwiązać znajdujące się na końcu quizy: przed przeczytaniem książki i po zakończeniu lektury – być może dostrzeżesz jakąś zmianę w sposobie, w jaki udzielasz odpowiedzi na pytania.

Mogą zainteresować Cię również:



Sprawdź nasze [NOWOŚCI](#)
Zapraszamy na wielkalitera.pl

