

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Toksyczni ludzie. Jak z nimi współpracować

Autor: Roy H. Lubit

Tłumaczenie: Marcin Kowalczyk (wprowadzenie, rozdz. 1 – 19), Grzegorz P. Kowalski (rozdz. 20 – 30, dodatek)  
ISBN: 83-246-0344-1

Tytuł oryginału: [Coping with Toxic Managers, Subordinates... And Other Difficult People: Using Emotional Intelligence to Survive and Prosper](#)

Format: B5, stron: 320



### Jak radzić sobie z trudnymi przełożonymi?

- Skąd u szefów biorą się potrzeba kontroli i mania prześladowcza?
- Co robić, gdy szef nie rozumie słowa „nie”?
- Inteligencja emocjonalna – gdy zdrowy rozsądek nie wystarcza...

### Co jest nie tak z Twoim szefem?

Jedni szefowie bywają narcyzami. Inni są nieetyczni, terroryzują podwładnych i we wszystkim doszukują się ataków na swoją osobę. Jeszcze inni to nerwowi pracoholicy. Prawie wszyscy najczęściej nie przejmują się tym, jak ich zachowania wpływają na współpracowników. Ale to jeszcze nie znaczy, że masz być ich kozłem ofiarnym. Naucz się stawiać czoła atakom przełożonych. Dowiedz się, jak traktować szefów-narcyzów i szefów-paranoików. Rozpoznaj ich szkodliwe zachowania i zneutralizuj je.

Ta książka jest Twoją tarczą chroniącą przed bólem, jaki wywołują toksyczni szefowie. Pomoże Ci dostosować styl pracy do osobowości przełożonych i współpracowników. Autor, doświadczony psycholog, podpowie Ci, jak uchronić siebie i całą organizację przed destruktywnym wpływem trudnych ludzi.

- Co zrobić, gdy szef zawsze „wie lepiej”?
- Jak uspokoić szefa wybuchowego?
- Jak ucywilizować szefa antyspołecznego, z definicji łamiącego wszelkie zasady?
- Jak radzić sobie z kierownikami wypalonymi i ogarniętymi depresją?
- Jak uświadomić szefowi-dyktatorowi, że ludzie mają własną wolę i swoje pomysły?
- Jak poprawić klimat w miejscu pracy?

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>13</b>
<b>O autorze</b>	<b>19</b>
<b>Podziękowania</b>	<b>21</b>
<b>ROZDZIAŁ 1.</b>	
<b>Jak za pomocą inteligencji emocjonalnej radzić sobie z toksycznymi szefami i podwładnymi</b>	<b>23</b>
Nasz punkt wyjścia	23
Inteligencja emocjonalna a radzenie sobie z trudnymi ludźmi	25
Rozwijanie inteligencji emocjonalnej	27
Przyczyny toksycznych zachowań	28
Dlaczego mamy rozumieć toksyczne osoby	29
Próby racjonalizacji zachowań destrukcyjnych — mity	31
Polecana lektura	32
<b>I KIEROWNICY O USPOSOBIENIU NARCYSTYCZNYM</b>	<b>33</b>
Definicja narcyzmu	33
Źródła narcyzmu destruktywnego	34
Zdrowe poczucie własnej wartości a narcyzm destruktywny	36
Rodzaje kierowników narcystycznych	36
Czynniki pogłębiające narcyzm	39
Przegląd Część I	39
Polecane materiały dodatkowe	40
<b>ROZDZIAŁ 2.</b>	
<b>Megalomania</b>	<b>41</b>
Wpływ kierowników megalomanów na organizację	42
Źródła megalomanii	43
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną w relacjach z megalomanami	47
Wnioski	53
Twoja kolej	55
Polecana lektura	56

<b>ROZDZIAŁ 3.</b>	
<b>Mania kontrolowania</b>	<b>57</b>
Maniacy kontrolowania — podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną	60
Wnioski	61
Twoja kolej	62
<b>ROZDZIAŁ 4.</b>	
<b>Paranoja</b>	<b>65</b>
Przyczyny paranoi	66
Wpływ kierowników cierpiących na paranoję	67
Jak sobie radzić z paranoikami — podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną	69
Wnioski	71
Twoja kolej	71
Polecana lektura	73
<b>II NIEETYCZNI KIEROWNICY</b>	<b>75</b>
Przegląd Część II	76
<b>ROZDZIAŁ 5.</b>	
<b>Kierownicy o nastawieniu antyspołecznym</b>	<b>79</b>
Jak radzić sobie z antyspołecznymi kierownikami — podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną	82
Wnioski	85
Twoja kolej	87
Polecana lektura	87
<b>ROZDZIAŁ 6.</b>	
<b>Nieetyczni oportuniści</b>	<b>89</b>
Wpływ na organizację	92
Jak radzić sobie z kierownikami postępującymi nieetycznie — podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną	92
Wnioski	95
Twoja kolej	97
Polecana lektura	98
<b>III AGRESJA WŚRÓD KIEROWNIKÓW</b>	<b>99</b>
Liczne oblicza agresji	100
Przegląd Część III	100

<b>ROZDZIAŁ 7.</b>	
<b>Bezwzględni kierownicy</b>	<b>105</b>
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec kierowników bezwzględnych	108
Wnioski	110
Twoja kolej	110
Polecana lektura	112
<b>ROZDZIAŁ 8.</b>	
<b>Kierownicy zastraszający innych</b>	<b>113</b>
Rezultaty działania prześladowców	113
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec kierowników tyranów	116
Wnioski	118
Twoja kolej	119
Polecana lektura	119
<b>ROZDZIAŁ 9.</b>	
<b>Kierownicy o instynktach morderczych</b>	<b>121</b>
Wnioski	127
Twoja kolej	127
Polecana lektura	127
<b>ROZDZIAŁ 10.</b>	
<b>Molestowanie seksualne</b>	<b>129</b>
Czy to już jest molestowanie seksualne	130
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec molestowania seksualnego	135
Randki i flirty w pracy	139
Wnioski	140
Twoja kolej	140
Polecana lektura	141
<b>ROZDZIAŁ 11.</b>	
<b>Kierownicy szowiniści</b>	<b>143</b>
Dlaczego ludzie dręczą i dyskryminują innych	143
Koszty dręczenia i dyskryminowania innych	143
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec kierowników szowinistów	145
Wnioski	150
Twoja kolej	150
<b>ROZDZIAŁ 12.</b>	
<b>Wybuchowi kierownicy</b>	<b>151</b>
Przyczyny zachowania wybuchowego kierownika	151
Czynniki wzmagające wybuchowość	152
Wpływ wybuchowych kierowników na firmę	153

Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec wybuchowych kierowników	154
Rozładowywanie sytuacji	154
Jak poradzić sobie z własnymi uczuciami	158
Rady dla szefów działów HR i kierowników wyższego szczebla	159
Wnioski	160
Twoja kolej	160
Polecana lektura	161

### **ROZDZIAŁ 13.**

#### **Nadpobudliwi kierownicy** **163**

Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec nadpobudliwych kierowników	166
Wnioski	167
Twoja kolej	169
Polecana lektura	169

### **ROZDZIAŁ 14.**

#### **Przyczyny agresji** **171**

Trzy teorie dotyczące agresji	171
Czynniki wpływające na agresję	173
Psychologiczne i emocjonalne problemy zwiększające agresję	174
Kultura organizacji i agresja	176
Dynamika grupowa	176
Dlaczego uciekamy się do agresji	177
Wnioski	177
Polecana lektura	178

### **ROZDZIAŁ 15.**

#### **Jak stawić czoła agresji** **179**

Agresywni kierownicy w firmie	179
Agresja a asertywność	180
Jak sobie radzić z agresywnymi ludźmi	183
Powstrzymywanie się przed agresją to uniknięcie autodestrukcji	183
Wnioski	186
Polecana lektura	187

## **IV KIEROWNICY NIEELASTYCZNI** **189**

Rodzaje nieelastycznych kierowników	190
Nieelastyczni kierownicy i agresja	192
Przegląd Część IV	192
Polecana lektura	193

<b>ROZDZIAŁ 16.</b>	
<b>Kierownicy kompulsywni (ogarnięci obsesją)</b>	<b>195</b>
Podłoże zachowań kompulsywnych	196
Co przyczynia się do powstawania osobowości obsesyjno-kompulsywnych	197
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec kierowników kompulsywnych	200
Wnioski	203
Twoja kolej	205
Polecana lektura	205
<b>ROZDZIAŁ 17.</b>	
<b>Kierownicy autorytarni</b>	<b>207</b>
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec kierowników autorytarnych	210
Wnioski	211
Twoja kolej	211
Polecana lektura	213
<b>ROZDZIAŁ 18.</b>	
<b>Dyktatorzy</b>	<b>215</b>
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec kierowników dyktatorów	217
Wnioski	217
Twoja kolej	219
<b>ROZDZIAŁ 19.</b>	
<b>Opozycjoniści</b>	<b>221</b>
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec kierowników opozycjonistów	222
Wnioski	223
Twoja kolej	223
<b>ROZDZIAŁ 20.</b>	
<b>Kierownicy pasywno-agresywni</b>	<b>225</b>
Podejście wykorzystujące inteligencję emocjonalną wobec kierowników pasywno-agresywnych	226
Wnioski	229
Twoja kolej	229
<b>ROZDZIAŁ 21.</b>	
<b>Wpływ kierowników nieelastycznych</b>	<b>233</b>
Jak kierownicy nieelastyczni wpływają na pracę firmy	233
Dlaczego nieelastyczni kierownicy awansują	234
Czynniki wpływające na to, że nieelastyczni kierownicy awansują	234
Rozwiązanie problemu	235
Wnioski	238

<b>V</b>	<b>KIEROWNICY UPOŚLEDZENI</b>	<b>239</b>
	Przegląd Część V	240
	Polecana lektura	241
	<b>ROZDZIAŁ 22.</b>	
	<b>ADHD</b>	<b>243</b>
	Wpływ ADHD na kierowników	244
	Kontrola nad ADHD	244
	Jak radzić sobie z kierownikami cierpiącymi na ADHD	246
	Wnioski	246
	Polecana lektura	246
	<b>ROZDZIAŁ 23.</b>	
	<b>Zaburzenia lękowe</b>	<b>247</b>
	Zaburzenia lękowe uogólnione	247
	Zespół lęku społecznego	248
	Lęk paniczny	249
	Fobia prosta	250
	Zaburzenia obsesyjno-kompulsywne	250
	Leczenie zaburzeń lękowych	252
	Wnioski	252
	Polecana lektura	252
	<b>ROZDZIAŁ 24.</b>	
	<b>Depresja</b>	<b>253</b>
	Często ignorowany powszechny problem	253
	Wpływ depresji	253
	Źródła depresji	254
	Żaloba	256
	Jak radzić sobie z depresją	256
	Jak radzić sobie ze współpracownikami w stanie depresji	257
	Wnioski	257
	Twoja kolej	257
	Polecana lektura	258
	<b>ROZDZIAŁ 25.</b>	
	<b>Zespół stresu pourazowego</b>	<b>259</b>
	Leczenie	261
	Jak radzić sobie ze współpracownikami będącymi pod wpływem stresu pourazowego	261
	Wnioski	262
	Polecana lektura	262

<b>ROZDZIAŁ 26.</b>	
<b>Wypalenie</b>	<b>263</b>
W jaki sposób radzić sobie z ryzykiem wypalenia	265
Wnioski	267
Twoja kolej	268
Polecana lektura	269
<b>ROZDZIAŁ 27.</b>	
<b>Zaburzenia dwubiegunowe</b>	<b>271</b>
Jak radzić sobie z kierownikami cierpiącymi na zaburzenia dwubiegunowe	274
Wnioski	274
Polecana lektura	274
<b>ROZDZIAŁ 28.</b>	
<b>Nadużywanie alkoholu i narkotyków</b>	<b>275</b>
Czynniki prowadzące do nadużywania substancji psychoaktywnych	276
Podstawy leczenia uzależnień od alkoholu i narkotyków	277
Wnioski	279
Polecana lektura	280
<b>VI ROZWIJANIE INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ I KORZYSTANIE Z NIEJ</b>	<b>281</b>
Przegląd Część VI	281
<b>ROZDZIAŁ 29.</b>	
<b>Rozwijanie inteligencji emocjonalnej</b>	<b>283</b>
Jak przetrwać toksyczne zachowania	283
Kontrola interpretacji znaczenia zdarzeń	285
Radzenie sobie z własnymi uczuciami	285
Wnioski	288
Twoja kolej	288
<b>ROZDZIAŁ 30.</b>	
<b>Stosowanie inteligencji emocjonalnej w celu rozwoju firmy</b>	<b>291</b>
Reakcje organizacji na toksycznych kierowników	291
Różne oblicza narcyzmu	292
Jak to możliwe, że toksyczni kierownicy mogą przetrwać i dobrze prosperować	295
Ważąc wady i zalety narcystycznych kierowników	297
Barbarzyńcy u bram	297
Wnioski	299
Twoja kolej	299
<b>Dodatek</b>	<b>301</b>
<b>Skorowidz</b>	<b>307</b>



# ROZDZIAŁ 1.

## Jak za pomocą inteligencji emocjonalnej radzić sobie z toksycznymi szefami i podwładnymi

---

*Jak postępować z trudnymi ludźmi?*

---

### Nasz punkt wyjścia

Biurowe intrygi oraz różne osobowości współpracowników przyrównać można do raf, które w znacznym stopniu ograniczają Twoje pole manewru i wpływają na podejmowane przez Ciebie działania. Aby odnieść sukces w pracy, musisz wiedzieć, w jaki sposób ominąć te przeszkody, nie rozbijając się o nie. Musisz nauczyć się radzić sobie z szefami i podwładnymi o różnych osobowościach — niektórzy z pewnością będą elastyczni i będzie Ci się z nimi dobrze współpracowało, ale spotkasz też osoby, które dadzą Ci się we znaki swoją dokuczliwością lub dyktatorskimi zapędami.

W miarę wspinania się po szczeblach kariery spotkasz przeróżnych ludzi. Niektórzy będą sprawiedliwi, taktowni, elastyczni i wasza współpraca będzie się układać znakomicie dzięki podobieństwu osobowości i stylów pracy. Z innymi osobami, również sprawiedliwymi, taktownymi i elastycznymi, nie będzie Ci się już tak dobrze pracowało — wasze zachowania i style pracy będą się od siebie znacznie różniły. Na pewno spotkasz także osoby niesprawiedliwe, które nie będą liczyły się z innymi, i wyjątkowo nieelastyczne — z pewnością przeklniesz dzień, w którym ludzie ci trafili do Twojej firmy. Co gorsza, kiedy zastanawiasz się, za co Bóg skarał Cię takimi współpracownikami, niektórzy z nich myślą, że są dla firmy prawdziwym objawieniem i darem niebios. Część z nich zachowuje się tak, jakby uczestniczyli w działaniach wojennych, a Ty byłbyś ich wrogiem.

W każdej organizacji dzieją się rzeczy niezwykle. Pod wpływem atmosfery panującej w biurze pracownikom mogą puścić nerwy i zdarza się, że nawet najmiłsi pod słońcem ludzie potrafią zachować się w wyjątkowo odrażający czy wręcz ordynarny sposób. To jednak nie koniec — w każdej firmie trafić się mogą i takie osoby, które z zasady są nie-miłe, a stres oraz polityka biurowa sprawia, że pokazują się z najgorszej strony.

Toksyczni menedżerowie to rzeczywistość w wielu firmach i organizacjach. Twoja kariera może w znacznym stopniu zależeć od tego, czy będziesz potrafił sobie z nimi poradzić. Doskonałych kierowników od przeciętnych często odróżnia umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach i z tak zwanymi „trudnymi ludźmi”. Czasem kłopoty sprawiają szefowie, czasem podwładni, jednym razem będą to klienci, a innym — dostawcy.

W tej książce znajdziesz opisy sposobów radzenia sobie z takimi ludźmi tak, by nie pokrzyżowali Twoich planów i nie stanęli na drodze Twojej kariery. Dowiesz się między innymi, jak nie stać się kozłem ofiarnym, przetrwać ataki agresywnych kierowników i zadowolonych wymagających przełożonych oraz menedżerów o typie narcystycznym. Nauczysz

się także, w jaki sposób skuteczniej zarządzać toksycznymi podwładnymi tak, by byli cennymi pracownikami zespołu, a nie chodzącymi bombami z opóźnionym zapłonem. Toksycznych osób nie można wyeliminować całkowicie z naszego życia, jednak rozwijając odpowiednie umiejętności, możesz zdecydować o sposobie, w jaki wpłyną one na Ciebie.

Toksyczni menedżerowie w firmie stanowią również utrapienie dla kierownictwa wyższego szczebla. Ich destrukcyjny wpływ na całą organizację to poważny problem — ludzie z przerostem ambicji, nadmiernie agresywni i surowi obniżają morale wszystkich wokół. Osoby stykające się z toksycznymi menedżerami mogą zamykać się w sobie, zatrzymywać dla siebie istotne informacje, może brakować im kreatywności, energii i motywacji do pracy, mogą stać się drażliwi i łatwo wpadać w irytację. W końcu mogą odejść z firmy. Ta książka pozwoli kierownikom wyższego szczebla na wcześniejsze zidentyfikowanie toksycznych menedżerów — najlepiej jeszcze przed ich zatrudnieniem, a na pewno przed zdobyciem przez nich władzy w danej organizacji.

Książka ta pomoże także kierownikom w zarządzaniu toksycznymi podwładnymi. Toksyczny pracownik często może sprawdzać się na jednym stanowisku, ale powodować prawdziwy zamęt na innym. Zasada Petera — wedle której pracownik wspina się po szczeblach w hierarchii zazwyczaj dotąd, aż osiągnie swój próg niekompetencji — sprawdza się szczególnie w przypadku osób z jakimiś niepożądanymi cechami charakteru i osobowości (surowość i brak elastyczności, skłonności narcystyczne, zachowania agresywne), pracujących dotychczas na stanowiskach, na których cechy te nie miały okazji się ujawnić. Problemy zaczynają się, gdy przełożeni decydujący o awansie takiego pracownika nie dostrzegają w porę sygnałów ostrzegawczych lub nie rozumieją, w jaki sposób te cechy charakteru mogą uniemożliwić mu odniesienie sukcesu na nowym stanowisku pracy. Odpowiednio wczesne wykrycie toksycznych cech osobowości i wiedza, na jakich stanowiskach cechy te ujawnią się z całą wyrazistością, może zaoszczędzić przełożonemu i całej firmie wielu problemów.

Wszyscy mają jakieś wady i mogą zachowywać się w sposób, który będzie przeszkadzał innym. Jednak niektórzy potrafią lepiej kontrolować te ciemne strony swojego charakteru i dzięki temu stają się pracownikami, których każdy chciałby mieć w swoim zespole. Umiejętność radzenia sobie z własnymi wadami zależy w dużej mierze od cech osobowościowych. Jeśli kierownik jest poirytowany i pokrzykuje na wszystkich, gdyż cierpi na depresję lub zespół nadpobudliwości (ang. *Attention Deficit Hyperactivity Disorder* — ADHD), to odpowiednio dobrane lekarstwo może w krótkim czasie diametralnie zmienić jego zachowanie. Stosunkowo szybko można zmienić także zachowanie osoby, która krzyczy, ponieważ było to akceptowane w kulturze, w której się wychowała. Jednak problem z ludźmi o poważnych zaburzeniach osobowości, na przykład głęboko narcystycznymi, z reguły jest długotrwały i skończyć się może dopiero w momencie, gdy wyrzucisz ich z pracy. Znajomość poszczególnych typów toksycznych kierowników i zrozumienie, co leży u podstaw ich zachowania, pozwoli przełożonym podjąć decyzję, kogo można spróbować zmienić, kogo przenieść na inne stanowisko, a kogo nakłaniać do odejścia z pracy.

Nawet jeśli cechy charakteru kierowników nie są szczególnie niebezpieczne dla organizacji, to umiejętność szybkiej oceny osobowości pozwala Ci dobrać odpowiednie stanowisko do stylu pracy danej osoby. Czasem najlepszym kierownikiem projektu jest osoba otwarta, nadmiernie ambitna i pewna siebie. Jednak ta sama osoba może całkowicie zawieść przy innym projekcie, przeszkadzając jedynie zespołowi w działaniu.

Zwrócenie uwagi na typy osobowości i pewne problematyczne cechy charakteru może także ułatwić Ci budowanie zespołów. Zespół będzie pracował lepiej, jeśli w jego

skład wejdą ludzie o różnych stylach analizowania sytuacji, analizowania danych i umiejętnościach interpersonalnych. W zespole potrzebna jest osoba, która będzie mobilizowała wszystkich do wysiłku i która sprawi, że wszystkie problemy będą analizowane w sposób bezstronny i bez uprzedzeń. Konieczny jest także ktoś, kto będzie miał „ludzkie” podejście do pracowników i w ten sposób zapewni wysokie morale zespołu. Wśród członków zespołu muszą znaleźć się osoby kreatywne, osoby, które na sprawę będą patrzyły całościowo, i osoby, które zwrócą uwagę na szczegóły. Jedni muszą koncentrować się na głównym celu, a inni powinni patrzeć, czy gdzieś nie pojawiają się jakieś nowe szanse.

Czasem utworzenie zespołu składającego się z osób, które nie wyróżniają się żadnymi toksycznymi cechami, jest niemożliwe — przecież wszyscy mamy jakieś wady. Z tego względu przy wyborze pracowników należy zastanowić się, ilu z nich może mieć cechy negatywne i jakie cechy to mogą być. Warto wiedzieć, które zachowania toksyczne można mieszać i w jakich proporcjach, bez obaw o integralność powstałego zespołu. Być może grupa zdoła zaakceptować przeraźliwie ambitną osobę, ale kilka takich osób w zespole zdezorganizuje pracę wszystkim. W zależności od tego, jak bardzo surowi i nieprzystępni są poszczególni kierownicy, zespół może stosunkowo dobrze funkcjonować nawet przy kilku nieelastycznych menedżerach. Z drugiej strony, może dojść równie dobrze do całkowitego paraliżu. Przyczyną problemów w zespole mogą być także agresywni menedżerowie, ale często ich szkodliwy wpływ można zneutralizować. W jaki sposób? Tylko jeśli inni członkowie zespołu wiedzą o potencjalnym zagrożeniu i zareagują odpowiednio wcześniej, zanim wyrządzone zostaną jakieś poważniejsze szkody. Im lepiej znasz osobowość kierowników i wiesz, na ile są elastyczni, tym łatwiej przyjdzie Ci budowanie skutecznych zespołów. Należy to robić przez przydzielanie poszczególnym pracownikom stanowisk, do których są predysponowani, a trzymać ich z dala od tych miejsc, w których ich obecność może tylko zrodzić problemy.

## **Inteligencja emocjonalna a radzenie sobie z trudnymi ludźmi**

Celem autora tej książki jest rozwinięcie emocjonalnej inteligencji Czytelnika, która pozwoli na zapanowanie nad trudnymi sytuacjami w kontaktach z innymi ludźmi. Sam termin *inteligencja emocjonalna* obejmuje zarówno umiejętność rozumienia własnych uczuć i radzenia sobie z nimi, jak i z uczuciami innych. Badania przeprowadzone w ostatnim dziesięcioleciu niezbicie dowodzą znaczenia inteligencji emocjonalnej w odniesieniu sukcesu w biznesie.

W inteligencji emocjonalnej wyróżniamy dwie grupy kompetencji (umiejętności): osobiste i społeczne. Kompetencje osobiste obejmują umiejętność rozumienia własnych odczuć, słabych i silnych stron, a także umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami w taki sposób, by nie wpływały negatywnie na podejmowane przez siebie działania. Na przykład zdolność do powstrzymywania gniewu i tłumienia niepokoju pozwala na logiczne myślenie w trudnych sytuacjach, a to z kolei umożliwia podejmowanie właściwych decyzji i skuteczne wywieranie wpływu na innych.

Z kolei kompetencje społeczne to umiejętność rozumienia odczuć innych i współpracy z nimi. Rozumienie zjawisk i procesów zachodzących w zespole lub całej organizacji, zdolność wpływania na innych i rozbudzania ducha współpracy to najważniejsze zadania stojące przed liderami i kierownikami.

## Komponenty inteligencji emocjonalnej

### Kompetencje osobiste

#### *Samoświadomość*

- świadomość własnych emocji i ich wpływu na samego siebie,
- świadomość swoich zalet i wad.

#### *Samoregulacja*

- panowanie nad własnymi emocjami,
- umiejętność adaptacji, czyli elastyczność w dostosowaniu się do zmian i radzenia sobie z napotkanymi problemami,
- utrzymywanie norm uczciwości i prawości, solidność,
- chęć rozwoju i samodoskonalenia:
  - zorientowanie na sukces,
  - chęć kontynuowania nauki,
  - chęć przejmowania inicjatywy,
  - optymizm.

### Kompetencje społeczne

#### *Świadomość społeczna*

- empatia i chęć zrozumienia innych:
  - rozumienie punktu widzenia i odczuć innych,
  - docenienie zalet i wad innych,
- świadomość polityczna, rozumiana jako rozpoznawanie emocji w grupie i stosunków między jej członkami.

#### *Umiejętności społeczne*

- szacunek dla innych,
- łagodzenie konfliktów,
- współpraca i współdziałanie,
- poczucie humoru,
- umiejętność przekonywania (wizjonerstwo i dyplomacja),
- umiejętność wykorzystania różnorodności typów i charakterów.

Na rynku jest kilka dobrych książek, w których omówiono znaczenie inteligencji emocjonalnej oraz pokazano sposoby rozwinięcia odpowiednich ogólnych umiejętności ułatwiających kontakty z rozsądnymi ludźmi. Warto przeczytać szczególnie dwie książki Dana Golemana: *Inteligencja emocjonalna* (Poznań 1999) oraz *Naturalne przywództwo* (Warszawa 2003).

Jednak najczęściej problemy stwarzają ludzie, których trudno uznać za rozsądnych. Inteligencja emocjonalna pomaga dojść do porozumienia również z takimi osobami. Aby poradzić sobie z toksycznymi pracownikami, należy wyróżniać się pewnymi szczególnymi cechami i umiejętnościami. Przede wszystkim należy wiedzieć, które cechy osobowości uznać za toksyczne i jakie problemy emocjonalne mogą wpłynąć na obniżenie wydajności. Dzięki lekturze tej książki zrozumiesz, dlaczego niektóre osoby zachowują się w określony sposób, i dowiesz się, jak sobie z nimi radzić i jak nie ulec ich wpływom. Innymi słowy, ta książka pozwoli Ci rozwijać inteligencję emocjonalną.

Informacje tu zawarte przydadzą się także samym *trudnym kierownikom*, którzy cechują się pewną dozą autorefleksji i samoświadomości, ale nie mogą zapanować nad swoimi emocjami, nie potrafią zrozumieć odczuć innych lub też nie umieją ułożyć sobie z nimi relacji. Książka może pomóc im w dostrzeżeniu wzorców zachowań i stylów pracy, które prowadzą do problemów w stosunkach z innymi, i może wskazać im, które umiejętności interpersonalne muszą w sobie rozwijać. Zrozumienie wagi problemu oraz poszukiwanie odpowiednich rozwiązań może dać doskonałe rezultaty i znacznie poprawić funkcjonowanie kierowników w organizacji — dotyczy to także tych, którzy wykazują zachowania lękowe, cierpią na depresję, ADHD lub nerwice pourazowe (zespół stresu pourazowego).

## Rozwijanie inteligencji emocjonalnej

Mimo że umiejętności związane z radzeniem sobie z trudnymi ludźmi mają ogromne znaczenie, istnieje stosunkowo niewiele formalnych kursów i szkoleń poświęconych rozwiązywaniu problemów, jakie mogą oni tworzyć w miejscu pracy. Odpowiedniego postępowania uczymy się najczęściej przez obserwację poczynań przełożonych. Należy jednak pamiętać, że oni także nigdy nie przeszli formalnego szkolenia w tym względzie. Ponadto, przełożeni często sami są trudnymi ludźmi, od których możesz nauczyć się jedynie tego, czego nie należy robić.

Aby znacząco poprawić trudne relacje w pracy, wielu osobom wystarczy przeczytanie tej książki i zastosowanie zawartych tu wskazówek w praktyce. Innych lektura może zachęcić do zatrudnienia profesjonalnego doradcy — trenera lub psychologa. W takim przypadku książka ta z pewnością przyspieszy proces nauki i zapewni lepsze efekty końcowe. Największe korzyści odniesiesz, jeśli przy czytaniu tego egzemplarza będziesz myślał o osobach, które znasz, a które pasują do poszczególnych opisywanych tu kategorii i grup. Przypomnij sobie, jakie konflikty one wywoływały, w jaki sposób próbowałaś je rozwiązać i jak ci ludzie reagowali na różne działania. W ćwiczeniu tym pomogą Ci pytania znajdujące się na końcu każdego z rozdziałów.

Zastanawiające jest, że szukamy pomocy i rady fachowców na przykład w tak trywialnej sprawie, jak gra w golfa, a niechętnie zwracamy się do profesjonalistów, gdy mamy problemy z innymi ludźmi. Płacimy za usługi wizażystów, specjalistów od prowadzenia prezentacji i dekoratorów wnętrz. Wydajemy pieniądze na osobistych trenerów fitness, których jedynym zadaniem jest zachęcanie nas do większego wysiłku raz lub kilka razy w tygodniu. Jednocześnie nie chcemy skorzystać z pomocy fachowca, który mógłby nauczyć nas postępowania w stresujących sytuacjach. Spodziewamy się, że sami będziemy ekspertami od radzenia sobie z innymi ludźmi i własnymi emocjami, chociaż nikt wcześniej nas tego nie uczył.

Ludzie sami mogą się zmieniać i zachęcać innych do zmian. Nie możesz liczyć, że uda Ci się zmienić całą osobowość, ale nie ma takiej potrzeby. Wystarczy poradzić sobie z tymi cechami, które stanowią największą przeszkodę, oraz rozwinąć w sobie większą elastyczność i empatię, aby uzyskać znaczącą poprawę atmosfery pracy i zwiększyć wydajność. To wszystko Ci się uda, jeśli tylko zrozumiesz, co wymaga zmiany i jak te zmiany wprowadzić.

## Przyczyny toksycznych zachowań

Za toksycznymi zachowaniami kryją się toksyczne cechy osobowościowe, zaburzenia nastroju (ang. *mood disorder*) lub impulsywność. Przez cechy osobowościowe rozumiemy wzorce postrzegania, interpretowania i tworzenia relacji ze światem i samym sobą. Innymi słowy, takie cechy dotyczą sposobu, w jaki ktoś postrzega świat i swoje w nim miejsce. Zachowania toksyczne omówione w tej książce to między innymi narcyzm, agresja, brak elastyczności i zachowania nieetyczne.

Przyczyną agresji mogą być różne sposoby widzenia świata. Bezwzględni kierownicy postrzegają świat jako miejsce współzawodnictwa. Uważają, że jeśli w tej dżungli sami nie staną się drapieżnikami, to padną ich ofiarą. Osoby mające skłonność do tyranizowania innych odczuwają perwersyjną przyjemność z zastraszania wszystkich wokół. Agresja niektórych osób wynika z tego, że czują się ofiarami, a to, co dla innych jest przejawem agresji, dla nich jest jedynie postawą obronną lub próbą rewanżu za całe zło, które w ich mniemaniu zostało im wyrządzone. Nieprzewidywalni i wybuchowi kierownicy mają problemy z odpowiednim kontrolowaniem intensywności swoich odczuć i często dają się im ponieść.

Podobnie, istnieje wiele światopoglądów, których wynikiem jest surowość przekonania i brak elastyczności. Kierownicy o zapędach dyktatorskich i autorytarnych wierzą, że ścisłe przestrzeganie hierarchii w organizacji i permanentna kontrola, stanowią najlepsze rozwiązanie. Osoby kompulsywne obawiają się chaosu — tak w świecie zewnętrznym, jak i we własnym życiu. Kierownikom, którzy sprzeciwiają się wszystkiemu, i osobom o typie pasywno-agresywnym wydaje się, że ciągle ktoś zagraża ich niezależności, dlatego też odpowiadają atakiem.

Narcystyczne cechy osobowości (arogancja, niskie mniemanie o innych i niewykształcona empatia) odgrywają istotną rolę w kilku typach toksycznych zachowań kierowników. Egoizm, niska ocena innych, brak empatii i wyrzutów sumienia sprawiają, że narcystyczni menedżerowie często zachowują się agresywnie, nieetycznie i dążą do przejęcia kontroli nad każdym aspektem sprawy. Ludzie bez skłonności narcystycznych także mają czasem ochotę na takie zachowania, ale potrafią nad sobą zapanować z szacunku dla innych.

Często łatwiej jest zaradzić problemom stricte psychologicznym niż charakterologicznym, co wynika z faktu, iż mają one podłoże biologiczne, na które można wpłynąć środkami farmakologicznymi. Natomiast problemy osobowościowe wynikają z pewnych utrwalonych modeli postrzegania — osoba toksyczna ma określony obraz świata, samej siebie i swojego miejsca w tym świecie (tożsamości). Na owe mentalne modele nie można bezpośrednio oddziaływać farmakologicznie i ulegają one powolnemu przeobrażeniu na drodze psychoterapii.

Należy pamiętać, że wszelkie tendencje do zachowań agresywnych, nieelastycznych lub narcystycznych mogą przybrać na sile u ludzi cierpiących na nerwice lękowe, depresje, nerwice pourazowe, ADHD, a także będące pod wpływem alkoholu i narkotyków lub

znajdujące się w toksycznym środowisku. W takich przypadkach można dojść do błędnego wniosku, że zachowania takie są przejawem zaburzeń osobowości. Wykrycie i leczenie przyczyny może bardzo szybko dać pozytywne rezultaty, a nawet doprowadzić do całkowitego zaniku toksycznych zachowań pod warunkiem, że ich przyczyną była przewlekła depresja lub ADHD.

Mówiąc o toksycznych zachowaniach kierowników, należy mieć także na uwadze kulturę organizacji, wzorce zachowania i systemy pomiarów wydajności. Wszystkie te elementy mogą zarówno hamować takie zapędy, jak i wywoływać je w osobach, które w innych warunkach nigdy by sobie na coś takiego nie pozwoliły. Czynniki napędzające i hamujące toksyczne zachowania przedstawiono na rysunku 1.1.

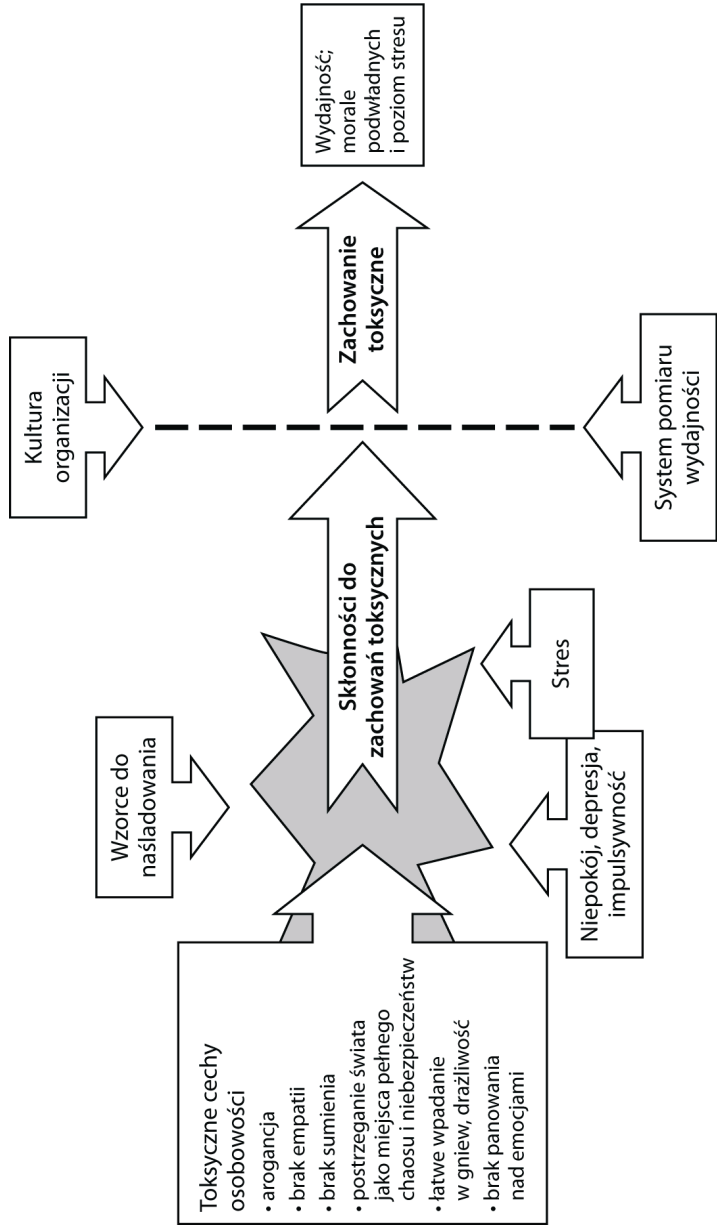
## **Dlaczego mamy rozumieć toksyczne osoby**

Po co w ogóle starać się zrozumieć ludzi, których określamy mianem trudnych? Czy nie wystarczy zastanowić się nad sposobami radzenia sobie z nimi?

Kluczem do zmiany niewłaściwych zachowań jest dotarcie do ich przyczyn, a następnie wzięcie ich pod uwagę przy opracowywaniu odpowiedniej strategii. Konkretnie rozwiązanie może sprawdzić się w jednym przypadku, a pogorszyć sprawę w przypadku innej osoby, która ma inny typ osobowości. Na przykład u podłoża zachowań agresywnych może kryć się strach i brak poczucia bezpieczeństwa, brak wystarczającej wiedzy lub bezwzględna chęć dominowania i kontrolowania innych. Kierownicy, których agresja wynika z obawy i braku poczucia bezpieczeństwa, mogą się uspokoić, jeśli otoczy się ich tolerancją i doda się im otuchy. Natomiast tolerowanie agresji wynikającej z bezwzględności może tylko pogorszyć sprawę i zachęcić kierownika do eskalacji złych zachowań. I odwrotnie, ostra reakcja na agresję może powstrzymać osobę bezwzględną, ale jedynie pogłębi obawy i napięcie kierownika, którego zachowaniem kieruje strach.

Im lepiej zrozumiemy, w jaki sposób inni patrzą na świat i co kieruje ich zachowaniem, tym większy wpływ będziemy mieli na te osoby. Zrozumienie motywów działań różnych ludzi pozwoli lepiej się bronić i zachęcić ich do współpracy.

Kierownicy wyższego szczebla i specjaliści ds. personalnych muszą znać przyczyny niskiej wydajności pracownika — tylko w ten sposób będą w stanie ocenić, czy należy wyciągnąć do niego pomocną dłoń, czy też się go pozbyć. Nie można dawać zbyt wielu szans na poprawę osobie, która nieustannie wprowadza chaos i stanowi przyczynę problemów. Z drugiej strony, nie należy pozbywać się kogoś, kto potencjalnie może być doskonałym kierownikiem, a jego obecne niezadowolające zachowanie spowodowane jest jedynie odczuwanym niepokojem, stresem, depresją lub też wynika z faktu, iż osoba ta musi radzić sobie z innym toksycznym menedżerem. Im więcej będziemy wiedzieć o poszczególnych typach osobowości, wpływie lęku i depresji oraz nieodpowiednich zachowaniach, których przyczyną jest znalezienie się w trudnej sytuacji (na przykład ktoś traktowany jest jak kozioł ofiarny, jest wykorzystywany lub też przydzielono go do zadań wymagających umiejętności, którymi nie może się wykazać), tym łatwiej i precyzyjniej będziemy mogli stwierdzić, czy warto zatrzymać takiego pracownika, czy też lepiej poszukać dla niego nowej posady.



**Rysunek 1.1.** Czynniki napędzające i hamujące toksyczne zachowania



## Próby racjonalizacji zachowań destrukcyjnych — mity

Z reguły niechętnie przeciwstawiamy się nieodpowiednim zachowaniom innych czy własnym — wolimy je raczej akceptować i starać się wyjaśnić. Próba zmiany siebie lub kogoś nie jest łatwa. Aby uniknąć związanego z tym stresu i trudu, często przekonujemy samych siebie, że nic się nie da zrobić lub że sytuacja wcale nie jest tak poważna, jak mogłoby się wydawać. Oba te przekonania są błędne (patrz tabela 1.1).

**Tabela 1.1.** Zachowania destruktywne — mity i rzeczywistość

Mit	Rzeczywistość
Jestem/jest zbyt stary na zmiany	Najskuteczniejszymi menedżerami wcale nie są nowicjusze, ale ci, którzy zebrali już odpowiednie doświadczenie. Nawet stare drzewo da się przesadzić pod warunkiem, że zrobi się to umiejętnie.
Takie obowiązują tu zasady — to część kultury organizacji	Pracownicy często usprawiedliwiają swoje działania, mówiąc, że taki zwyczaj panuje w ich firmie. Osoby, które potrafią wznieść się ponad to i zignorować problematyczne zasady, wybierając metody najefektywniejsze (a nie ogólnie przyjęte), określa się mianem liderów.
Po prostu musi odreagować	Osoba, która odreagowuje kosztem innych, wyrządza im krzywdę, dlatego należy ją powstrzymać.
To najlepszy sposób zmotywowania innych i uzyskania odpowiednich rezultatów	Dobry kierownik rozumie ludzi, z którymi przyszło mu współpracować, i stara się z każdym nawiązać odpowiednie relacje zapewniające jak największą efektywność. Nie można wszystkich traktować jednakowo.
Istnieje tylko jeden prawidłowy sposób zrobienia tego	To mantra kierowników o skłonnościach narcystycznych i kompulsywnych. Rzadko jest to jednak prawda.
Po prostu taki ma styl	Jeśli styl pracy jednej osoby negatywnie odbija się na wydajności współpracowników i całego zespołu, to musi ona zmienić swój styl.
Nie czyni to żadnych szkód	Przymknięcie oka na szkody czynione przez czyjeś zachowanie może pozornie rozwiązać konflikt, ale spokój i cisza nie trwa zbyt długo.
Zasługuje na to	Nikt nie zasługuje na to, by na niego krzyczano, by go obrażano lub źle traktowano. Owszem, mogą być takie sytuacje, w których należy wziąć kogoś na bok i wyjaśnić mu, co powinien zmienić. Może nie zasługuje na premię lub awans. Może będzie trzeba go zwolnić. Na pewno nie można się na nim w żaden sposób wyżywać, zwłaszcza że nie wiemy, co się dzieje w jego wnętrzu, jakim naciskom ulegał, czy nie kierował się dobrą wolą lub jakie wydarzenia z jego przeszłości zaważyły na takiej, a nie innej decyzji.

## Polecana lektura

Daniel Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, tłumaczenie Andrzej Jankowski, Poznań 1999.

Daniel Goleman, Annie McKee, Richard Boyatzis, *Naturalne przywództwo*, tłumaczenie Dominika Cieśla, Anna Kamińska, Krzysztof Drozdowski, Warszawa 2002.

Linda A. Hill, *Becoming a Manager*, Harvard Business School, 1992.

Brittain Leslie, Ellen Van Velsor, *A Look At Derailment Today: North America and Europe*, Center for Creative Leadership, 1996.

Robert Sternberg, *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa 1999.