

Łada **Drozda**



EMOCJONALNY (NIE) ŁAD w pracy



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

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

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

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Materiały graficzne w książce i na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

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

ISBN: 978-83-289-0052-3

Copyright © Łada Drozda 2024

Printed in Poland.

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

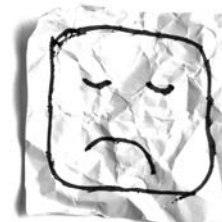
- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wstęp	5
I Dlaczego zagadnienie emocji robi obecnie taką „karierę”	15
Doszliśmy na „kraniec” świata	18
Coś jest nie tak	19
„Spotkanioza” i „mejloza”	24
II Nasze emocjonalne ubóstwo	31
Trening tłumienia emocji	33
Nie umiemy „w emocje”	38
III Przemoc emocjonalna w miejscu pracy	41
„W białych rękawiczkach” lub bez pardonu	43
Skutki przemocowego zarządzania	49
Co siedzi w emocjonalnych zakamarkach mózgów szefów?	52
Jestem kimś czy jestem nikim?	57
IV „Emocjonalna”, „przewrażliwiona”, „przesadzasz!”	61
Prztyczek w kobiecą (nie)solidarność	63
Mężczyznom w pracy z kobietami bywa niewygodnie	67

V	„Niedopasowane i niedopasowani”?	71
	Wysoko wrażliwi	75
	Czy to ADHD?	77
	Spektrum autyzmu	78
	Synestezja	80
	Potrzeba nam więcej wiedzy	81
VI	Rozwój, czyli co?	85
	Potrzeby rozwojowe – co to właściwie jest?	89
	Kultura feedbacku	91
	Postawa w miejscu pracy – kwestia samooceny	99
	Sam_ma też odpowiadasz za swój rozwój	114
	Norma narzekania a atuty miejsca pracy	116
VII	Praca, w której jest fajnie – na czym oprzeć nadzieję?	119
	DEI: diversity – różnorodność; equity – równość; inclusion – włączanie	124
	Kultura organizacyjna w służbie jakości pracy	133
	ESG: environmental – środowisko; social – odpowiedzialność społeczna; governance – ład korporacyjny	137
	Sukcesje z sukcesem	140
	Zakończenie	145
	Bibliografia	155

Wstęp



Mam w swoim bliskim otoczeniu osobę, z którą łączy mnie tzw. trudna relacja. Wielokrotnie czułam wściekłość, gorycz, żal i bezsilność wobec zachowań tego człowieka. Ocennych, prowokacyjnych, przekraczających moje granice. We własnej terapii sporo czasu poświęciłam uporządkowaniu moich uczuć i myśli dotyczących tej osoby. Teraz już mam duży dystans do tego, jak się zachowuje, a wciąż pozwala sobie na wspomniany rodzaj agresji. W jakiejś kolejnej trudnej sytuacji zadałam tej osobie pytanie: „Jak chcesz, żebym Cię pamiętała, gdy Cię zabraknie?”. Nastąpiła konsternacja. Ten ktoś na co dzień nie brał pod uwagę, że inni ludzie mają o nim swoje opinie, wręcz ostentacyjnie zawsze mawiał, że ma „gdzieś”, co inni o nim myślą. Ponadto ma przekonanie, że o tych, którzy już odeszli, należy myśleć tylko dobrze. Uważa też, że ma taką pozycję społeczną, by być w oczach otoczenia autorytetem i wzorem. Opisuję tu fragment relacji prywatnej, ale pytanie, które „wbiło w krzesło” bliską mi osobę, oraz jej reakcja skłoniły mnie później do dalszych refleksji, również odnośnie do relacji w miejscach pracy.

To pytanie — jak chcesz być zapamiętana_ny? — stanowczo za rzadko słyszymy w pracy, za mało je sobie uświadamiamy. Nie tylko szefowie. Osoby na stanowiskach kierowniczych są zapamiętywane bardziej, bo ich wpływ na innych ludzi w otoczeniu jest z definicji większy, więc skojarzenia, które wzbudzają, są wyraźniejsze. Ale zapamiętywana_ny jest każda_dy z nas. Jesteśmy zapamiętywani przez innych, a to, jak o nas mówią i myślą na co dzień, sprowadza się do bardzo jednoznacznych i raczej kategorycznych

określeń. Prosty test: przypomnij sobie dowolne trzy, cztery osoby z Twego zawodowego otoczenia i scharakteryzuj każdą z nich jednym zdaniem. Niewiele słów potrzeba, prawda? Bo te, które przychodzą na myśl, są raczej wyraziste, niezależnie od tego, czy pozytywnie, czy mniej. Gdy zadaję moim coachees pytanie, jak chcesz być zapamiętana_ny przez współpracowników, na ogół reagują takim samym zatrzymaniem jak bliska mi osoba. Nagle dociera do nich, że codziennie, systematycznie zapisują się w pamięci swego otoczenia i być może wcale nie tak, jak chcą. Oczywiście są i takie osoby, które z kamiennymi twarzami usiłują nie dać poznać po sobie, że je to „rusza”. Jednak później, przy kolejnych rozmowach zawsze okazuje się, że owszem, „ruszyło”...

Pamiętamy zachowania innych, bo wywołują nasze emocje. One są informacjami, jak te zachowania mają się do naszych wartości, potrzeb, przekonań. Użyję przykładu. Jeśli czyjeś zachowanie pozostaje w niezgodzie z uznawaną przez nas wartością, jaką jest np. szacunek dla innych, a jego autorką_rem była osoba, od której oczekujemy, aby prezentowała podejście równościowe, zapewne zareagujemy złością. Niekoniecznie ją okażemy wprost, ale emocje i skojarzenia w myślach pozostaną. W dodatku doznania trudniejsze w przeżywaniu utkwiać mocniej. Niemniej np. adekwatne, serdeczne, ciepłe docenienie przez szefa_fowę na zakończenie trudnego projektu również zapisze się w naszej pamięci. Im staranniej to uznanie wyraził_ła i im projekt był ważniejszy, tym bardziej zapamiętamy pochwałę.

Myśl o napisaniu tej książki dojrzewała we mnie od pewnego czasu. Różne zjawiska związane z przeżywaniem pracy zaprzątają mnie od dawna. Opisana wyżej sprawa zapamiętywania innych i bycia zapamiętywaną_nym przez wzbudzane emocje to jedna z nich. Zastanawia mnie, jak często ludzie to uwzględniają.

Kolejna przyczyna napisania o emocjonalnym (nie)ładzie w pracy to fakt, jak ponuro wygląda nasza szeroko rozumiana kondycja psychiczna jako pracowników. 26% Polek i Polaków jest zawodowo wypalonych, to najwyższy procent w Europie¹. Głównymi przyczynami są:

- praca z mało wyrozumiałym przełożonym i/lub zespołem (55,5%),
- monotonne obowiązki zawodowe (47%),
- brak możliwości rozwoju (43,5%),
- problemy osobiste (37%).

Zastanawiają mnie są te dane. Z jednej strony jest sporo różnego rodzaju badań na temat jakości działań liderskich polskich menedżerów i wiadomo, że mają oni dużo do zrobienia, by byli prawdziwymi przywódcami. Z drugiej strony niedawno przysłuchiwałam się rozmowie kilku znajomych matek, które opowiadały o swoich dorosłych metrykalnie dzieciach, między 22. a 25. rokiem życia. Podkreślam, że dorosłych metrykalnie, bo emocjonalnie i społecznie raczej nie. Matki były zdumione postawami swoich dzieci, wręcz zawstydzone. Padały słowa: *Jak ja ją go wychowałam?; Kto to jest?*. Opowiadały o ich reakcjach w sytuacjach rozpoczynania niedawno pracy: młodzi ludzie byli rozczarowani, że ktoś będzie miał wobec nich jakieś oczekiwania, zarówno te dotyczące obecności w biurach firm (a nie tylko łączenia się online), pracy w określonych godzinach, jak i systematycznego kontaktowania się z przełożonymi, aby omawiać wykonywane zadania. Nie, nie podobało im się, że nie będą mieli całkowitej autonomii od samego początku.

¹ M. Przybylska, *Polacy mają przerabane w pracy. Zrobiła się z tego prawdziwa plaga*, Spider's Web, 15.11.2023, <https://bizblog.spidersweb.pl/polacy-maja-przerabane-w-pracy>, data dostępu: 7.02.2024.

Któraś z tych młodych osób odeszła szybko z pracy, kiedy okazało się, że szef nie zgodził się na jej długi wyjazd zagraniczny i pracę zdalną w sezonie największego spiętrzenia, gdy osoba ta pełniła istotną funkcję wspierającą. W innych okolicznościach usłyszałam, że w dziale obsługi klienta nie chcą zostawać młodzi pracownicy, bo gdy zdarza się pierwsza trudniejsza sytuacja z klientką – tem, mówią, że to „nie dla nich”. Można wiele powiedzieć o tym, że menedżerowie powinni być lepszymi liderami, ale młodzi pracownicy nieraz zaskakują swoimi oczekiwaniami, że ich praca ma być łatwa, niewymagająca żadnego wysiłku i nieść udogodnienia, ilekroć tego zapragną. A jednak plaga depresji i różnych kryzysów psychicznych wśród młodych pracujących osób nie pozwala przejść koło nich obojętnie z aroganckim komentarzem: *jeszcze nie wiedzą, co to życie*.

Kolejna rzecz, na którą zwracam uwagę, obserwując polski rynek pracy, to język, jakim posługują się autorzy piszący o nim. Widzę w nim za dużo oględnych określeń, eufemizmów, które pozwalają ukryć prawdziwe znaczenie, rangę zjawisk. Jak mi niekam — z obaw o poprawność polityczną, kulturową, utratę jakichś korzyści. Nagminnie stosowane są takie słowa, jak „wyzwanie”, „rekomendacje”, „issues” oraz panaceum na wszystko, czyli „twarde dane liczbowe”. Te ostatnie dla wielu mają moc argumentów niepodważalnych, najbardziej wiarygodnych. Trudno zdyskredytować ich znaczenie, jednak ich wspólną cechą jest to, że nie odzwierciedlają przeżyć ludzi, nie nazywają ich, nie wskazują wprost ich skutków, lub robią to za słabo i zdecydowanie za rzadko. Nie bez powodu wiele publikacji dotyczących polskiego życia zawodowego polega na przytaczaniu różnych modeli np. przywódczych, wymyślonych tu i tam (najczęściej w dalekim świecie) i na domyślnych sugestiach, że nauczanie się ich przez rodzimych zarządzających byłoby właściwe. Przywoływane są teorie i przykłady spoza polskich realiów. Myślę, że na miejscu menedżerów i pracowników, śledząc takie

publikacje, czułabym się głupsza od wszystkowiedzących ekspertów, czasem rodzicielsko pouczana, wręcz strofowana. Pierwszą reakcją pewnie byłoby odrzucenie tych mądrości lub co najwyżej sceptyczne reagowanie na nie. Takie reakcje często obserwowałam podczas szkoleń, a także słyszałam w rozmowach z ich uczestnikami albo w czasie spotkań coachingowych, kiedy ludzie sarkastycznie mówili, że chcieliby wreszcie spotkać kogoś spośród tych wszystkich trenerów, doradców, coachów, kto wczułby się w ich sytuację. To jest zresztą bardzo niejasne pojęcie samo w sobie. Z jednej strony może nasuwać skojarzenie: *wejdź w „moje buty”, pobądź na moim stanowisku i powiedz, co zrobiłbyś/abyś na moim miejscu*. Ale tego najczęściej wcale nie chcą, bo nie oczekują instruktażu czy doradztwa (może czasem, ale niechętnie się do tego przyznają). Proszbę *wczuj się w moją sytuację* czytam jako bardziej zawoalowaną i rozumiem tak: *pobądź przez chwilę mną, z moim stylem myślenia, doświadczeniami, które mnie ukształtowały, sposobem przeżywania. Zrozum i poczuj, kim jestem. Zrozum, dlaczego tak się zachowuję*. Bliżej mi do takiego podejścia, takie chciałam przedstawić w tej książce. Ani nie chcę tłumaczyć i usprawiedliwiać tych, którzy robią kiepskie rzeczy jako liderzy, ani nie chcę traktować pracowników jako ich ofiary. Jedną z naszych ludzkich właściwości jest upraszczanie zjawisk. Ludzki mózg chce je skategoryzować i podjąć szybką decyzję: dobre – złe, czarne – białe, tak – nie. Ale dla zrozumienia, dlaczego inna osoba zachowuje się tak, a nie inaczej, upraszczanie jest zgubne. Jako eksperci menedżerowie widzą niuanse i chętnie podkreślają ich znaczenie. Ale w tym, co jest „dodatkiem” do „prawdziwej” (czytaj: eksperckiej) pracy, czyli w zarządzaniu ludźmi, wolą nie zagłębiać się w odcienie. Chcą szybkich recept. To jest bardzo kosztowny błąd. Omijają wtedy całą wiedzę o psychologii zarządzania, relacjach, emocjach, którą skądinąd chętnie przyśwajają podczas szkoleń, studiując podyplomowo, czytając książki, oglądając różne materiały na TED itp. Nie widząc zastosowania jej

w codziennych kontaktach zawodowych, uporczywie popełniają te same błędy. Z kolei, patrząc z drugiej strony, pracownicy myślą najczęściej kategoriami własnych potrzeb i równie szybko, często pochopnie, klasyfikują zachowanie przełożonych jako im niepasujące. Obie strony wchodzi w pewną ukrytą grę, w której celem jest to, kto kogo pokona. Tymczasem zasadnicze jest pytanie o to, kto pierwszy przestanie grać i zacznie reagować adekwatnie i dojrzałe. Co wcale nie znaczy: miło i wygodnie dla drugiej strony. Bo dojrzałe będzie oznaczało np. powiedzenie wprost: *to, co robisz, jest dla mnie nie do zaakceptowania albo proszę, nazwij swoje oczekiwania, abym wiedział_ła, czego się ode mnie spodziewasz; jakie są Twoje potrzeby w tych okolicznościach* itd.

Sytuacja emocjonalna w miejscach pracy nie jest czarno-biała. Ludzie nie dzielą się tam na dobrych i złych. Są różnorodni i wszyscy mają swój wkład w to, jaka będzie atmosfera w tym środowisku, jak będą układać się relacje. Owszem, osoby na stanowiskach kierowniczych są bardziej widoczne i szybciej można zdefiniować ich wpływ na innych jako korzystny lub nie. Jednak postawy i zachowania pracowników to ogromne źródło emocji w zawodowych relacjach. I doskonale o tym wiedzą. Wspomniana gra między osobami na stanowiskach kierowniczych i im podległymi opiera się na różnych mechanizmach obronnych, np. wzajemnym wzbudzaniu poczucia winy, projekcjach, przeniesieniu. Dlatego tak ważne jest rozwijanie samoświadomości oraz komunikowanie informacji zwrotnych. Emocjonalny (nie)ład w pracy bierze się z ludzkich zachowań. Czasem ktoś mówi *nie mam wpływu na to, jakie decyzje przychodzą z zewnątrz* (z centrali międzynarodowej, decyzje polityczne). Fakt, pojedyncza osoba nie ma na to wpływu. Ale ma wpływ na własne zachowanie. Zawsze jest to swoisty egzamin z etyki, człowieczeństwa lub zwykłej przyzwoitości. Dawno temu koleżanka z pracy, opowiadając mi o jakiejś osobie, która ją paskudnie potraktowała w relacji

zawodowej, użyła sformułowania: „On_Ona nie ma kultury osobistej, ma tylko organizacyjną...”.

Idealne miejsce pracy chyba nie istnieje i pewnie nigdy nie powstanie. Ale emocjonalna kondycja Polek i Polaków pracujących zawodowo jest słaba. Moim zdaniem tak słaba, że nie wolno milczeć w tej sprawie. To, co opisałam w książce, to zaledwie wycinek zjawisk, które zachodzą w miejscach pracy. Próbuję też wskazać, jak można sobie z nimi radzić oraz jak nadchodzące zmiany, trendy rozwojowe mogą korzystnie wpłynąć na samopoczucie w pracy. To nie stanie się od razu, to jest proces. Obyśmy byli uczciwi i konsekwentni w przyglądaniu się sobie samym, źródłom własnych ciemnych stron, a także odważni w podejmowaniu trudu, jakim jest własne dojrzewanie.

Pisząc o emocjonalnym (nie)ładzie w pracy, bardzo chciałam używać języka inkluzywnego. Język jest żywą tkanką, zmienia się wraz z rozwojem społecznym, wszelkimi przemianami, które przeżywamy. Widzimy to na co dzień. Ale nasz rodzimy język nie ułatwia pisania z poszanowaniem dla genderowej otwartości. Wspólnie z Wydawnictwem stanęliśmy przed wyzwaniem pokazania postępowego podejścia do języka polskiego z jednoczesną dbałością o łatwość czytania tekstu. Dlatego zdecydowałyśmy (nad redakcją książki pracował zespół kobiecy) o stosowaniu form neutralnych tylko w liczbie pojedynczej. Kierujemy się dbałością o komfort czytania, co według naszej opinii jest przejawem szacunku do odbiorcy_rzeczy, a nie intencjonalnego dyskryminowania kogokolwiek.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA
Helion 

PRACA EMOCJONALNIE ZAOPIEKOWANA

Nie jesteśmy ekspertami od emocji. Mamy problem z odczytywaniem ich u innych ludzi, nierzadko nie potrafimy nawet określić tego, co nam samym w duszy gra. To efekt tego, jak nas wychowano, spadku kulturowego, jaki odziedziczyliśmy. Także w pracy. W rezultacie zamiast partnerskich w wielu relacjach zawodowych panują niezdrowe układy podległości i dominacji. A my, choć podskórnie czujemy, że coś tu jest nie w porządku, i tak się na to godzimy, i znosimy atmosferę, która psuje nam krew i obrzydza życie.

Stop! Wcale nie musi tak być! Możemy się zmienić. Wszyscy, szefowie, szefowie, podwładne, podwładni, możemy uzdrowić relacje, jakie panują w naszych firmach, instytucjach i organizacjach. Jednak by tak się stało, nie wystarczą dobre chęci. Trzeba nam jeszcze solidnej dawki wiedzy o tym, jak jest, dlaczego tak jest i oczywiście jak może być. Potrzebne nam szerokie spojrzenie na emocje rządzące naszym życiem zawodowym. Takie, jakim dzieli się w swojej najnowszej książce Łada Drozda.



ŁADA DROZDA — psycholog z wieloletnim doświadczeniem w pracy jako konsultantka, trenerka i coach w firmie House of Skills. Zawodowo słucha ludzi i z nimi rozmawia; dba, aby kontakt, który nawiązuje, był autentycznym spotkaniem. Pomaga też swoim klientom prawdziwie rozmawiać w miejscu pracy. Zachęca do odkrywania własnych emocji i odwagi bycia w kontakcie z emocjami innych ludzi. Uczy, jak dochodzić do porozumienia, nawet w trudnych sytuacjach.

onepress



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



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-0052-3



9 788328 900523

Cena: 44,90 zł

Patronat medialny:

house of skills