

# Ticăloșii de la job

EDITURA PARALELA 45

Redactare: Dana-Ioana Chiriță  
Corectură: Dragoș Dumitrescu  
Tehnoredactare și DTP copertă: Mihail Vlad  
Pregătire de tipar: Marius Badea

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**WEST, TESSA**

**Ticăloșii de la job : cum să rezști când ai colegi toxici / Tessa West ;**

trad. din lb. engleză de Dan Crăciun. – Pitești : Paralela 45, 2023

Conține bibliografie

ISBN 978-973-47-3904-2

I. Crăciun, Dan (trad.)

159.9

Numele și trăsăturile după care puteau fi identificate persoanele reale ale căror cazuri sunt incluse în carte au fost schimbate, pentru a le fi protejat dreptul la viață privată.

*Jerks at Work: Toxic Coworkers and What to Do About Them*  
Tessa West

Copyright © 2022 by Tessa West LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © Editura Paralela 45, 2023

Prezenta lucrare folosește denumiri ce constituie mărci înregistrate, iar conținutul este protejat de legislația privind dreptul de proprietate intelectuală.

[www.edituraparelela45.ro](http://www.edituraparelela45.ro)

# Ticăloșii de la job

Cum să rezisti  
când ai colegi toxici

TESSA WEST

Traducere din limba engleză de  
Dan Crăciun

**Editura Paralela 45**

# Cuprins

<i>Introducere</i> .....	11
Cum ar trebui să citiți această carte .....	18
Adevărul despre canaliile de la serviciu .....	22
<b>CAPITOLUL 1. Lingăul cotonogar</b> .....	31
Învingătorul ia totul .....	34
De ce simt nevoia să-i cotonogescă pe ceilalți? .....	37
Puncte forte și slăbiciuni .....	39
Unde fac ceea ce fac? .....	44
<i>Obiectivul 1:</i> Găsiți un aliat cu multe relații, care să vă ofere o imagine de ansamblu .....	48
<i>Obiectivul 2:</i> Identificați o altă țintă lovită .....	50
<i>Obiectivul 3:</i> Amortizați ciocnirile .....	51
<i>Obiectivul 4:</i> Adresați-vă supervisorului vostru .....	52
<i>Obiectivul 5:</i> Așteptați .....	53
Ghid pentru șefi, în scopul prevenirii comportamentului de lingău cotonogar .....	54

<b>CAPITOLUL 2. Hoțul de reputație</b> . . . . .	57
Lupi în blană de oaie. . . . .	59
Când furtul de reputație este comis de o persoană apropiată . . . .	63
Exersați-vă sonoritatea vocii . . . . .	67
Nu confundați sfătuitoarii cu prietenii . . . . .	71
Confruntarea cu hoțul de reputație . . . . .	73
Cum se recunosc în mod echitabil meritele într-un grup? . . . . .	77
Cum preveniți furtul de reputație în cadrul grupurilor?. . . . .	83
Chiar și cei mai experimentați evaluatori fac greșeli . . . . .	86
 <b>CAPITOLUL 3. Mardeiașul</b> . . . . .	91
Ori vă arăt eu calea, ori vă luați vaea! . . . . .	95
Mardeiașul în acțiune . . . . .	98
Am un mardeiaș la serviciu. Acum ce fac? . . . . .	103
Riposta imediată . . . . .	105
Protejați-vă pe termen lung . . . . .	109
 <b>CAPITOLUL 4. Chiulangiul</b> . . . . .	119
Ce-i al tău e și-al meu . . . . .	120
Cei trei „C”: de ce o echipă trainică favorizează chiulul . . . . .	123
După ce au muncit pe brânci, e vremea să se fofileze. . . . .	131
Singura activitate care contează este cea vizibilă . . . . .	132
Cum vă descotorisiți de chiulangiul? . . . . .	134
Înfruntarea chiulangiului din echipă . . . . .	144
În sfârșit, hoțul de timp . . . . .	147
 <b>CAPITOLUL 5. Micromanagerul</b> . . . . .	153
Pădurea, invizibilă din cauza copacilor . . . . .	155
De ce se comportă astfel? . . . . .	158
Ce puteți face? . . . . .	163

Discuția cu șeful vostru . . . . .	165
Micromanager doar la final. . . . .	173
„Micromanagerul“ atent la detalii . . . . .	176
<b>CAPITOLUL 6. Șeful neglijent. . . . .</b>	<b>182</b>
Când îi ieșiți din vizor, îi ieșiți din minte . . . . .	184
De ce vă neglijează? . . . . .	188
Când realizați că șeful e neglijent?. . . . .	193
Am un șef neglijent. Acum ce trebuie să fac? . . . . .	197
<b>CAPITOLUL 7. Mistificatorul . . . . .</b>	<b>209</b>
Ați fost mințiți?. . . . .	215
Ați fost izolați de ceilalți? . . . . .	218
Vi s-a cerut să procedați imoral? . . . . .	220
Când este cel mai probabil să survină mistificarea? . . . . .	221
Cum pot să mă eliberez din relația cu un mistificator? . . . . .	224
Ce trebuie să faceți dacă sunteți abordați de un mistificator?. . . . .	232
Am bănuiala că un coleg este supus mistificării.	
Ce trebuie să fac? . . . . .	233
Confruntarea cu minciinosul de ocazie. . . . .	234
<i>Concluzii</i> . . . . .	239
<i>Mulțumiri.</i> . . . . .	245
<i>Anexă. Ce categorie de ticălos am la locul de muncă?</i> . . . . .	249
<i>Chestionarul 1. Sunt o canalie la locul de muncă?</i> . . . . .	251
<i>Chestionarul 2. Sunt un aliat real?</i> . . . . .	278
<i>Note bibliografice.</i> . . . . .	298
<i>Despre autoare.</i> . . . . .	308

## Introducere

**D**acă nu dublez vânzările până la sfârșitul lunii, Sasha îmi „va pune pielea pe băț. Tocmai a ținut un discurs *oribil* în fața echipei mele, spunând că sunt o mare dezamăgire.“

Annie stătea gârbovită sorbind din cocktailul primit din partea casei, povestindu-i fostului său coleg Calvin cele întâmplate în ultimele două luni. La scurt timp după ce fusese ea angajată, David (șeful lui Annie) părăsise în grabă sediul din New York, ca să rezolve o problemă ivită în lanțul de aprovizionare din Asia. Având prea puțin timp să-și găsească un înlocuitor, o lăsase la cârmă pe Sasha.

Sasha nu avea niciun talent deosebit, dar era perfect capabilă să facă multe lucruri. Petrecuse zece ani la sediul din New York și deținea un tezaur de cunoștințe organizaționale. Nu mulți ți-ar fi putut spune cine din departamentul de vânzări este persoana cea mai potrivită din punct de vedere social să ia masa cu clienții și cum se repară un videoproiector defect.

Dar, mai presus de toate, se pricepea la bani. Sasha era un adevărat detectiv în materie de detalii, stând cu orele adâncită în

alocațiile bugetare ca să taie un dolar ici, un dolar colo. Oamenii se plâneau nervoși de tăierile sale din buget („Unde a dispărut espressorul?“), dar lui David nu-i păsa. Îi plăcea dacă se economiseau niște bani. Și, cu fiecare lună în plus de ședere a lui în Asia, Sasha își înfigea tot mai adânc ghearele în companie – preluând mai întâi toate deciziile bugetare mărunte, apoi croindu-și pas cu pas calea spre deciziile de angajare și de promovare. Odată ce a preluat conducerea echipei de vânzări, s-au deschis porțile iadului.

Ca șefă, Sasha era la serviciu monstrul lui Frankenstein – făcându-i de râs pe oameni în fața echipelor în care lucrau, supraveghindu-i cu atenție și schimbând direcția atât de frecvent încât pe oameni îi apuca amețeala. În ședințe, manifesta o imprevizibilitate care îi ținea pe toți în tensiune: numai zâmbete și complimente la un moment dat, acte chinuitoare de umilire în momentul următor. De asemenea, folosea atât de mult parfum, încât Annie avea o ușoară migrenă ori de câte ori petrecea mai mult de zece minute în aceeași încăpere cu ea.

La început, cât timp David o monitorizase încă foarte îndeaproape, Sasha fusese fermecătoare, aproape slugarnică. Îi trimitea lui Annie e-mailuri în care îi spunea lucruri de genul: „Sunt atât de onorată să lucrez cu tine și sper că magia ta se va revărsa și asupra mea! Putem organiza niște ședințe săptămânale de training?“ E-mailurile au încetat când David nu i-a mai cerut să-i trimită și lui, în copie, fiecare mesaj.

De fapt, odată ce supravegherea lui David a dispărut cu totul, au început să iasă la iveală adevăratele și îngrozitoare trăsături de caracter ale Sashei.



## INTRODUCERE

Ca multe canalii prezente la locul de muncă, Sasha a început cu mici critici publice, menite să-i strice reputația lui Annie. În fiecare săptămână, Annie ținea o ședință cu echipa ei de vânzări. La o lună după angajare, a remarcat că Sasha se strecura înăuntru în ultimele cinci minute.

„Bună, Annie! Te superi dacă stau câteva minute de vorbă cu echipa ta?“, întreba ea cu sfială.

Odată ce Annie nu mai era acolo să audă ce se spune, Sasha punea la îndoială deciziile ei („Sunteți siguri că este o idee bună?“) și încerca să-i minimalizeze competența în fața subordonaților („Îl cunosc bine pe acel client – mult mai bine decât Annie; nu va bate palma niciodată“). Apoi răspândea zvonuri trăsnete și neadevărate despre ea, ceea ce Annie înțelesese că era o tentativă de a-și construi propriile relații personale cu echipa.

Micromanagementul a început cu modificări mici și arbitrare ale bugetelor lui Annie. Indemnizația zilnică de hrană a fost redusă de la 45 la 40 de dolari, fără niciun alt motiv decât acela de a-i reaminti lui Annie cine conduce cu adevărat. Uneori Sasha îi mărea bugetul, ceea ce era total absurd.

De-a lungul timpului, Sasha oscilase între gelozie și vădite aere de superioritate, alternate uneori doar într-o singură oră. Când Annie încerca să ia autonom decizii, Sasha o asigura că „David dorește ca eu să supraveghez *totul* și *pe fiecare*“. Micile modificări ale bugetelor ei s-au transformat în restructurări ample. A devenit imposibil ca Annie să mai încheie vreun contract de vânzare, fără ca Sasha să intervină.

Au urmat concedierile.

Neputând să țină în frâu bârfele pe seama ei, Sasha avea bătăi de cap și devenea paranoică. La fel ca un dictator care își scapă din mână supușii, a început să taie capete în stânga și în dreapta. Uneori convoca întregi grupuri în biroul ei și îi concedia pe toți de-a valma; era o procedură mai rapidă. Annie și-a asigurat echipa că îi putea proteja pe toți, dar nu mai era atât de sigură. Îngrijorarea devenise atât de acută, încât umbra progresele tuturor angajaților. Au încetat să mai sărbătorească afacerile reușite. Nu mai luau masa împreună. Fiecare angajat era fericit dacă mai trecuse cu bine peste încă o zi.

Majoritatea angajaților, printre care și Calvin, părăsiseră corabia de îndată ce totul o luase razna; nu aveau de gând să se mai învârtă pe acolo, urmărind cum locul lor de muncă se transformă într-o scenă de coșmar. Pe de altă parte, Annie rămăsese pe baricade, încercând să-și păstreze o atitudine pozitivă. Dar, de la o zi la alta, îi era din ce în ce mai greu.

În acea perioadă, Annie încercase de mai multe ori să ia legătura cu David. Lucrurile nu mergeau bine în Asia și majoritatea mesajelor sale de e-mail primeau răspunsuri automate. În cele din urmă, a prins o conversație video cu el la 2 a.m. (ora ei din America). Dar, înainte de a spune ce avea pe suflet – „Sasha ne terorizează și distruge această companie” –, și-a dat seama că vorbele ei nu vor avea efectul dorit. David părea sleit de puteri, ca un om care străbătuse aceeași cale de mai multe ori și care, totuși, trebuia să găsească o variantă ocolitoare.

„Ascultă. Știu că Sasha poate fi dură, însă reușește multe. Tot ce pot face pentru tine este să reduc timpul pe care trebuie să-l petreci cu ea”, i-a spus lui Annie. A încheiat convorbirea cu

## INTRODUCERE

câteva cuvinte de încurajare și a implorat-o „să reziste până când se rezolvă această problemă de producție“.

În acest punct al istorisirii, cei mai mulți dintre voi vă întrebați, probabil: „Ce-i cu tine, Annie? De ce nu-ți iei picioarele la spinare?“ În retrospectivă, pare evident că Annie ar fi trebuit să plece de îndată ce David i-a dat mână liberă Sashei, exact așa cum procedase Calvin. Dar, pentru Annie, renunțarea la jobul de vis era de neconceput. Chiar și în cele mai grele momente, David continuase să-i fluture pe sub nas un morcov: „Ține minte, Sasha este o soluție temporară.“ Negarea ne poate împinge să luăm în viață tot felul de decizii greșite, printre care și cele privind cariera. În plus, ca mulți dintre noi, Annie nu-și dorea numai un angajament de scurtă durată; dorea să se instaleze și să-și facă o a doua casă în această companie. Când se prezentase la interviul de angajare, fusese asigurată că va avea o asemenea oportunitate: „Noi vrem să te ajutăm să progresezi, nu să te pregătim profesional și apoi să te pierdem.“ Vă sună familiar?

Annie crezuse că așa va fi. De ce n-ar fi crezut? Însă acum resimțea o serie de afecțiuni, mai frecvente printre octogenari decât printre oamenii abia trecuți de 30 de ani. În ultimul an, tensiunea ei arterială crescuse alarmant, somnul i se scurtase de la 8 la numai 5 ore pe noapte, iar dieta ei sănătoasă și verde fusese înlocuită de hotdog și bere. Părul i se subția. Căpătase un tic bizar la ochi. Membrele începeau să-i tremure de îndată ce se întindea pe pat. Avea probabil și o problemă cu alcoolul, dar nu era pregătită să admită acest fapt.

În timp ce se apropia barmanul, Annie și-a coborât privirea spre cireșa conflată din paharul ei de maraschino. Întunecos, rece și ieftin, acest bar era locul în care se adăpau toți angajații

nedreptățiți de pe o rază de cinci cvartale, prea deprimați ca să mai aibă chef de vorbă. Grup din care acum făcea parte și ea.

„Annie, dă-mi voie să fiu sincer“, i-a spus Calvin. „Arăți mai degrabă ca un gardian de la închisoare, ce tocmai a pus capăt unei încăierări la sfârșitul turei sale, decât ca vicepreședintele de vânzări al unui brand exclusivist de vestimentație casual. Văd încotro te îndrepti și nu e bine.“

Calvin scăpase de Sasha în urmă cu șase luni și arăta proaspăt și într-o formă de zile mari – nu avea ce să caute în acel bar. Lucrând acum pentru o companie concurentă, își petrecea după-amiezile sorbind caffè latte și făcând schimb de practici yoga cu șeful lui. Avea un aer de superioritate care îi amintea lui Annie de acei colegi din facultate care terminau devreme examenele finale și apoi jucau volei în fața bibliotecii, tachineându-i pe cei rămași înăuntru. „Nasol să fii unul ca voi“, parcă spuneau mutrele lor infatuare.

Dar avea dreptate.

„Nu înțelegi?“, i-a spus Calvin. „Pune-i lui David un pistol la tâmplă și tot nu va fi în stare să-ți spună cine mai lucrează în firmă și care a fost profitul brut al companiei în ultimul an. Nimeni nu cunoaște aceste detalii mai bine ca Sasha. David n-o poate concedia, chiar dacă ar vrea; este total dependent de ea. Sasha își are locul asigurat.“

Cei mai mulți dintre noi au lucrat de-a lungul timpului cu cineva care a avut un efect disproporționat asupra bunăstării noastre emoționale. Ca să facem față, am încercat câteva tactici: ne-am vărsat furia în fața prietenilor, ne-am detașat de cadrul social de la

## INTRODUCERE

serviciu, am bârfit persoana cu pricina, sperând că – prin răspândirea zvonurilor – șeful va afla cât de nefericiți suntem.

Cei mai curajoși dintre noi au încercat o confruntare directă. Dar astfel de interacțiuni se sfârșesc adesea cu o situație și mai conflictuală, întrucât majoritatea oamenilor nu agreează să le fie aruncate în față defectele, cu lux de amănunte chinuitoare. Când confruntarea dă greș, ne adresăm de multe ori superiorului direct și îi cerem ajutorul. Totuși, până și managerii cei mai înțelegători sunt adesea insuficient echipați pentru a rezolva problemele de resurse umane de la locul de muncă. Unii – ca David – depind prea mult de canalii în speță, ca să acționeze împotriva ei. Alții admit că există o problemă, dar se simt neajutorați când vine vorba s-o rezolve. Iar alții dezavuează atât de mult confruntarea, încât numai la gândul unei dispute cu o canalie li se înmoaie genunchii.

Când feedbackul direct dă greș, tindem să adoptăm tactica evitării totale. Eu mi-am fixat odată orele de lucru în așa fel încât să evit o eventuală întâlnire în toaletă cu o canalie de la serviciu. Era incomod și dăunător pentru somnul meu, însă măcar aveam șase ore pe zi fără stres.

Și nu cred că sunt singura.

Din fericire, nu trebuie să fie neapărat astfel. Nu mai sunteți nevoiți să fiți la cheremul ticăloșilor care vă scot sufletul la locul de muncă și să îndurați haosul pe care îl vârstă cu de-a sila în viața voastră. Aflând ce-i motivează să facă tot ceea ce fac și aplicând strategiile cu fundament științific pe care le găsiți în această carte, vă puteți echipa cu instrumentele necesare pentru a-i neutraliza pe cei care vă storc de energie și vă răpesc bunăstarea emoțională, astfel încât – finalmente – să vă recăpătați pacea minții.

Ca psihosociolog, am studiat aproape două decenii modul în care comunică oamenii. Am observat strategiile pe care le utilizăm ca să negociem, să colaborăm, să ne certăm eficient și să ne evităm cu succes unii pe ceilalți. Am cuantificat stresul pe care-l resimt oamenii când interacțiunile sunt precare, felul în care stresul se manifestă în organism și cât de rapid se poate transmite de la o persoană la alta.

Am văzut, de asemenea, ce se întâmplă când problemele din relațiile profesionale rămân nerezolvate și se scurg în toate aspectele vieții noastre – de la modul în care interacționăm cu copiii acasă, până la cât de strâns legați ne simțim față de partenerul de viață. Și, utilizând pârgurile pe care ni le furnizează științele sociale, am ajutat diverse persoane (de la noi angajați, până la directori executivi din mediul corporatist) să-și rezolve problemele întâmpinate la serviciu din cauza unor nemernici.

### **CUM AR TREBUI SĂ CITIȚI ACEASTĂ CARTE**

A-ți face o idee despre cum să-l ții în frâu pe ticălosul de la job seamănă cu a schița profilul psihologic al unui criminal în serie. Cu alte cuvinte, în primul rând trebuie să pătrundeți în mintea canaliei voastre, ca să identificați ce anume îi dictează să aibă un anumit comportament. Cum își alege victimele? Cum a evitat să fie prins? Are un șef care (tainic) trage foloase de pe urma comportamentului său?

Ca să vă fiu de ajutor în acest proces de schițare a profilului psihologic, am creat o taxonomie a netrebnicilor întâlniți la serviciu.

## INTRODUCERE

<i>Canalii de la locul de muncă</i>
Lingăi cotonogari
Hoți de reputație
Mardeiași
Chiulangii
Micromanageri
Șefi neglijenți
Mistificatori

**Lingăii cotonogari** sunt cei care au în minte un singur scop: să urce până în vârf prin orice mijloc. Ca să ajungă la țintă, îi tratează pe toți cei aflați la același nivel cu ei sau pe cei dintr-o poziție inferioară ca pe niște rivali. Își rezervă bunele maniere pentru șefi.

**Hoții de reputație** sunt lupi în blană de oaie – colegi și mentori care își urmăresc doar propriile interese. Par să vă fie prieteni, dar vă vor înșela încrederea dacă ideea voastră este suficient de bună ca să v-o sufle. Vă ajută să realizați un proiect, însă vă subminează contribuția când i-l prezintă șefului. Vă sprijină să finalizați idei coapte pe jumătate, doar ca să-și atribuie meritele mai târziu. Sunt liderii care pretind că vă ajută să prosperați, dar în taină sunt geloși pe succesele voastre. S-au specializat în a-și acoperi urmele.

**Mardeiașii** sunt acei angajați unși cu toate alifiile, având multe relații, care nu se sfiesc să-și încordeze mușchii dacă așa pot să obțină ceea ce doresc. Au două strategii caracteristice: domină procesul decizional de grup și anihilează puterea șefilor de a le sta în cale, apelând la frică și intimidare. Mulți știu cum să treacă peste capul șefului ca să obțină ceea ce vor (știu cine, situat cu un nivel sau două deasupra lor, îi va lua în serios). Ca să spunem lucrurilor pe nume, în multe locuri de muncă acest „comportament de leadership“ este apreciat, fiindcă roata care scârțâie este unsă. Dar pentru aceia dintre noi care sunt nevoiți să concluzeze cu un astfel de mardeiaș, deciziile se împotmolesc frecvent cât timp această persoană își impune punctul de vedere. Astfel de canalii nu sunt interesate de compromisuri.

**Chiulangiii** sunt experți în a nu face nimic și a fi recompensați pentru asta. Deseori preiau sarcini aparent importante, dar care solicită foarte puțin efort. Prosperă în echipe funcționale și eficiente (precum cele alcătuite din oameni conștiincioși, care-și suflecă mânecele și în cele în care domnește o strânsă coeziune). Majoritatea sunt simpatici și cordiali, ceea ce face dificilă eliminarea lor.

**Micromanagerii** sunt șefi intoleranți, care nu dau doi bani pe spațiul și timpul vostru personal. Unii se poartă așa deoarece au avut jobul vostru și le este greu să se adapteze după avansare; alții, fiindcă au falsă impresie că mai multă supraveghere echivalează cu o performanță superioară. Micromanagementul nu e o strategie ușor de pus în practică, așa că șefii micromanageri sunt nevoiți să-și supravegheze prin rotație subordonații. Când v-a



## INTRODUCERE

trecut rândul, să nu vă așteptați să mai auziți de șeful vostru zile în șir, uneori săptămâni la rând. Așadar, micromanagerii tind să fie și niște șefi neglijenți.

**Șefii neglijenți** detestă să nu fie la curent cu ceea ce se întâmplă la serviciu. Însă, dintr-o mulțime de motive (micromanagementul este unul dintre ele), de multe ori habar nu au ce fac membrii echipei lor. Majoritatea parcurg un proces în trei pași: lungi perioade de neglijență, apoi acutizarea îngrijorării stârnite de faptul că le scapă lucrurile din mână și, în sfârșit, un torent de controale revărsat asupra voastră, prin care speră să-și ușureze anxietatea. Dacă aveți un șef neglijent, trăiți într-o lume de incertitudine cronică – motiv pentru care acești netrebnici ilustrează unul dintre tipurile cel mai dificil de abordat.

**Mistificatorii** mint cu intenția de a înșela pe scară mare. Încep prin a-și izola victima, după care construiesc o realitate alternativă în acord cu nevoile lor. Unii mistificatori își izolează țintele convingându-le că poziția lor la slujbă este nesigură, alții le dau victimelor senzația că sunt niște persoane cu totul speciale, de parcă ar face parte dintr-un club secret. Manipularea este de multe ori un mijloc folosit cu scop precis: le permite acestor colegi și șefi să scape cu fața curată după ce comit fapte reprobabile precum minciuna și furtul, pe care nu le-ar fi putut săvârși fără complici.

Fiecare capitol din această carte îi este dedicat unui tip diferit de ticălos din mediul profesional. În primul rând, veți afla caracteristicile distinctive ale fiecărui tip, ce forțe le impulsionează

comportamentul și cum este cel mai probabil să se dea în vileag. În al doilea rând, vă prezint strategii, sfaturi și trucuri verificate de-a lungul timpului, care ne permit să contracarăm fiecare tip de nemernic. Soluțiile propuse nu vă cer să fiți experți în citirea gândurilor. Oricine poate utiliza tacticile pe care le prezint în aceste pagini, inclusiv cei care preferă să evite conflictele.

Am scris fiecare capitol pentru a fi de sine stătător, astfel încât aveți posibilitatea să vă informați despre oricare tip pe care îl considerați relevant. Cu toate acestea, din când în când fac diverse corelații între tipurile de canalii, astfel încât lectura în ordine a capitolelor vă va ajuta să vedeți asemănările și diferențele dintre ele. Veți remarca totodată cum aceleași strategii pot fi eficiente în relațiile cu multiple tipuri de ticăloși.

Cartea de față urmărește să fie un ghid la care puteți reveni ori de câte ori vă loviți de o nouă problemă, creată de un nemernic de la slujbă. Oamenii proaspăt angajați o vor citi cu alți ochi decât cei cu vechime. Și, pe măsură ce acumulați experiență și schimbați joburile, puteți reveni la aceste pagini, descoperind înțelesuri care v-au scăpat inițial. La fel, recomandat ar fi să mergeți la sfârșitul cărții și să răspundeți la chestionarele de acolo, de două ori: chiar acum, înainte de a citi restul cărții, și încă o dată după ce ați parcurs întregul text – este posibil să vedeți o schimbare.

## **ADEVĂRUL DESPRE CANALIILE DE LA SERVICIU**

De-a lungul carierei mele, am întâlnit o mulțime de concepții greșite despre ticăloșii de la serviciu. Clarificarea acestor opinii

eronate reprezintă primul pas în rezolvarea oricărei probleme create de un colaborator nemernic.

### **CONCEPȚIA GREȘITĂ 1: Doar oamenii neexperimentați suferă din cauza canalelor de la serviciu**

De-a lungul timpului, mi s-au adresat o mulțime de oameni cu ani de experiență profesională, stânjeniți de faptul că după atâta vreme încă nu-și pot gestiona problemele relaționale de la serviciu. Le amintesc să nu confunde timpul consumat îndeplinind diverse sarcini de lucru cu progresul personal.

Indiferent cât sunteți de educați sau care este titulatura jobului deținut, puteți deveni la serviciu victima unei canale. Timpul petrecut la locul de muncă nu se traduce neapărat prin acumularea unor abilități superioare de management al conflictelor.

Cei mai mulți dintre noi nu sunt niciodată instruiți în mod formal pentru a căpăta astfel de abilități. Cursurile de management și sesiunile de training în leadership se axează în mare măsură pe tipurile de comportament pe care ar trebui să le puneți în practică (și pe cele pe care ar trebui să le evitați), însă rareori au în vedere modul de a vă folosi rețeaua socială ca să rezolvați problemele de la job sau cum ar trebui să formulați problemele în așa fel încât să le atrageți atenția și interesul superiorilor cu status înalt. Aceste abilități necesită cunoașterea modului în care funcționează relațiile la locul de muncă.

Nu este niciodată prea devreme sau prea târziu să învățați tacticile pe care le prezint eu în această carte.

### **CONCEPȚIA GREȘITĂ 2: Ticăloșii de la serviciu sunt angajați mediocri, lipsiți de abilități reale**

„Singurul motiv pentru care Bob mă torturează este faptul că-i invidios și nu cunoaște niciun alt mod de a se remarca.“

Aud o mulțime de asemenea comentarii. Este ușor să bagatelizați canaliile de la job – presupunând că sunt niște neisprăviți fără talente speciale, care nu au nimic mai bun de făcut decât să vă transforme viața într-un iad. Dar nu cred că această abordare ne duce foarte departe. În fiecare loc de muncă există cel puțin o persoană gata să-și folosească aptitudinile în modalități infame. Secretul este să descoperim care sunt acele aptitudini.

Majoritatea nemernicilor sunt observatori abili, cu o mulțime de relații sociale; subestimarea lor nu vă conduce la succes. Cartea de față vă va ajuta să descoperiți ce trăsături de caracter au, ca să înțelegeți cum vă puteți dovedi mai șireți decât acești oameni.

### **CONCEPȚIA GREȘITĂ 3: Șefii nu fac nimic împotriva nemernicilor care ne chinuie, fiindcă nu le pasă**

Trista realitate este că majoritatea oamenilor sunt promovați în poziții de leadership nu pentru că ar ști să conducă oamenii, ci fiindcă erau performanți în vechiul lor job. O mulțime de probleme create de canalii la locul de muncă își au sursa într-un leadership precar. De multe ori, nici chiar șefii bine intenționați nu știu cum să-și țină în frâu canaliile din subordine.

Uneori problema se reduce la timp, resurse și priorități. Șefii care au prea multe pe cap renunță la inițiativa de a mai comunica cu angajații lor. Ei presupun că lipsa veștilor de orice fel este în sine o veste bună și că discuțiile individuale față în față sunt rezervate

## INTRODUCERE

pentru situațiile în care trebuie stinse niște conflicte aprige. Având rezultate profesionale bune, angajații eficienți se bucură de cea mai puțină atenție, ca și oamenii din echipele foarte eficiente. Pramatiile precum chiulangii prosperă când au asemenea șefi – ei știu că restul colegilor nu-i vor acuza, ci vor suplini indolența lor.

Alți șefi le încredințează în mod nechibzuit tocmai canaliilor sarcina de a comunica în numele lor. Lingăul cotonogar, de exemplu, este un maestru în a trece drept un om demn de încredere. Prin intermediul unor mici pași manipulatori, reușește să devină veriga dintre șef și ceilalți angajați. Ținând locul șefului real, plecat în altă parte, oameni precum Sasha își pot face nestingheriți de cap, fiindcă nu-i supraveghează nimeni.

Este ușor să punem problemele create de colaboratorii infami pe seama șefilor. În această carte vă învăț cum să depășiți acuzele aduse șefilor și să depistați de ce aceștia contribuie la perpetuarea și agravarea problemelor. Unii lideri încearcă să se adapteze unui context dominat de norme inadecvate la locul de muncă, au șefi care sunt ei înșiși niște mentori oribili sau nu sunt niște comunicatori străluciți și nici nu știu cum să se perfecționeze în această privință. Veți afla de ce șefii voștri se comportă așa cum o fac și ce anume i-ar putea împiedica să fie de partea voastră.

Sper că, pe măsură ce asimilați diverse strategii de relaționare cu persoanele dificile, veți observa o intensificare a sentimentelor voastre de siguranță psihologică. Cei mai mulți dintre noi pot rezolva problemele ivite la locul de muncă dacă le anticipează, stabilind apoi strategia de urmat. Așteptați-vă să vă simțiți mult mai stăpâni pe situație și mai puțin încordați. Vor rămâne în urmă zilele în care umblați în vârful picioarelor prin preajma canaliei

voastre, venind la birou doar în absența sa ori urcând pe scări ca să nu vă întâlniți în lift.

**D**upă ce am studiat ani de-a rândul modul în care comunică oamenii, lecția cea mai importantă pe care am învățat-o este următoarea: nu vom rezolva niciodată problemele create de secături la serviciu, până când nu înțelegem cum să ne folosim de relațiile sociale.

Cu alte cuvinte, antidotul pentru canaliile de la locul de muncă sunt prietenii pe care vi-i faceți la slujbă. Îndemnul meu pentru voi nu este să suferiți ca Annie – acceptând în sinea voastră că jobul respectiv e doar o trambulină și că nu aveți decât două alternative: să ațișăți un zâmbet forțat îndurând totul ori să vă luați lumea în cap. Scopul meu este să vă învăț cum să mobilizați ajutorul celorlalți, ca să obțineți ceea ce doriți.

Uneori persoanele cele mai utile nu apar încă pe radarul vostru – deși lucrează la o aruncătură de băț, sunt bine situate în rețeaua voastră socială și pot să vă pună în legătură cu cei ce dețin puterea. De fapt, colegii aflați la o oarecare distanță sunt aliați mai eficienți decât prietenii apropiați. În această carte, vă recomand să legați relații și extensiv (cu o mulțime de cunoscuți din rețeaua voastră socială și profesională), nu doar intensiv (cu câțiva oameni de care vă simțiți apropiați).

Dacă sunteți socialmente izolați sau de curând angajați și nu aveți prea multe relații, vă voi învăța cum să vi le clădiți. Un surprinzător procent de 70% dintre oameni spun că a avea prieteni la locul de muncă este cel mai important element al unei vieți

## INTRODUCERE

profesionale fericite.<sup>1</sup> Cu toate acestea, când avem de-a face cu nemernici, de multe ori ajungem să ne confruntăm singuri cu ei.

Dacă nu vă simțiți în largul vostru (pentru că vă identificați mai degrabă cu canalia decât cu victima), este în regulă. Înrudirea cu diverse tipuri de canalii este una dintre cele mai puțin așteptate experiențe prilejuite de lectura acestei cărți. Însă cu toții avem un mișel stând la pândă undeva în adânc. Face parte din natura umană. De fapt, ziua în care am decis să scriu această carte a fost aceea în care mi-am dat seama că devenisem protagonistul malefică din propria poveste despre canalia care ne face zile fripte la serviciu.

După o serie de evenimente nefericite, am luat metroul ca să ajung la petrecerea aniversară a unui puști din Queens, New York, și i-am șocat pe ceilalți călători bând șampanie roze direct dintr-un termos de sticlă transparentă. Îl cumpărasem (odată cu alte trei identice) fiindcă orice lichid turnat acolo putea să treacă drept un fel de apă minerală mai fistichie.

Săptămâna precedentă fusese foarte neplăcută.

Una dintre sarcinile mele era să coordonez mutarea firmei într-un nou sediu. Pentru prima oară după câteva decenii, spațiul nostru de birouri avea să beneficieze de modificări importante – pereți zugrăviți cu alte culori și iluminare mult mai generoasă. Iar pentru marea mutare, nu trebuia decât să pășim în holul clădirii și să urcăm o scară cu doar câteva trepte.

Împreună cu colegul meu Jon, petrecusem mai multe luni elaborând și revizuiind planul de mutare și, în sfârșit, eram gata să i-l prezentăm echipei. Cam jumătate dintre colegi s-au prezentat fizic la ședință, iar ceilalți opt (sau cam așa ceva) au participat prin videoconferință, cu fețele bizar schimonosite pe ecran –

se întâmpla în perioada prepandemică, înainte ca noi să ne fi obișnuit cu asta.

Știam că oamenii sunt neliniștiți, așa că ne pregătiserăm cu o listă lungă a tuturor modalităților în care se putea îmbunătăți (nu înrăutăți) viața colegilor prin această mutare. Mai mulți metri pătrați. Iluminare mai bună. Știți acea funingine neagră care se lasă din tavan într-un strat gros pe birouri? Gata, am scăpat de ea.

Nimănui nu i-a păsat de lista noastră.

În schimb, cei mai mulți erau total derutați, întrebându-se din capul locului de ce-am face o asemenea mutare – unii fiindcă fuseseră prea puțin implicați în elaborarea planului, alții deoarece planul se modificase de atâtea ori încât le era imposibil să-și amintească exact de ce nu ne era permis să ne facem treaba în timp ce erau mutați pereții. Dar confuzia a fost rapid înlocuită de teamă și, ocazional, de furie. „De ce să facem această schimbare? Mie îmi *place* vechiul spațiu!“, a urlat cineva în pustiu, conexiunea sa video fiind accidental fără sonor.

Imediat am devenit țepoasă și defensivă: acesta era planul și urma să ne ținem de el. Nu mi-a păsat de sentimentele celorlalți. Am părăsit sala de ședințe cu capsă pusă, nervoasă fiindcă munca îmi fusese subapreciată.

A fost nevoie de ceva timp (și de câteva porții de roze), însă – după ce-am reflectat – mi-a devenit clar că, de-a lungul lunilor în care făcusem diferite planuri și mă tot pregătisem, devenisem temporar un fel de mardeiaș. Nu avusesem intenția să le închid gura colegilor ori să le spun că sentimentele lor nu au importanță; dar exact asta făcusem.



## INTRODUCERE

Obiectivul meu m-a împins să privesc situația prin ochelari de cal. Nu fusesem în stare să-mi urmez propriul sfat, acela de a vedea mutarea din perspectiva colegilor, adică receptând cum trebuie să se simtă cineva căruia i se spune că e obligat să-și părăsească spațiul de lucru, după zece, ba chiar după douăzeci de ani.

I-am determinat, de asemenea, pe oameni să se simtă nesiguri în ceea ce privește viitorul lor la locul de muncă – nesiguri de cum va arăta viața lor cotidiană la serviciu și dacă vor da nas în nas cu dușmanii lor la toaletă. Pentru cei care se confruntă cu nemernici la locul de muncă, sentimentele de incertitudine și de lipsă a controlului asupra propriilor rezultate sunt experiențe psihologice obișnuite.

Vestea bună este că până și mișeii de la serviciu își pot schimba comportamentul. Iar eu am fost capabilă să-mi dreg relațiile cu colegii, folosind câteva dintre tacticile pe care le prezint în această carte. Mardeiașii înăbușă vocea celorlalți, așa că le-am dat oamenilor șansa de a se face auziți – cerându-le să-și expună punctul de vedere și ajungând să le înțeleg până la rădăcina cele mai mari îngrijorări. Am creat reguli care le permiteau tuturor să ia parte la adoptarea deciziilor importante, astfel încât nimeni (adică eu) să nu ia unilateral decizii aplicabile pentru toată lumea. În acest fel, oamenii au avut sentimentul de proprietate asupra spațiului lor de muncă. Am votat de mai multe ori niște importante decizii luate în grup, ca să asigurăm echitatea procedurală. A fost nevoie de ceva timp și răbdare, dar până la urmă mutarea a decurs lin, fără piedici, iar majoritatea colegilor au agreat noul spațiu de birouri.

## TICĂLOȘII DE LA JOB

**S**i iată-mă în metrou, sorbind din șampania mea roze și reflectând asupra acelei ședințe oribile. Am decis să pun capăt autocompătimirii și să încep să fac ceva. Am scos din geantă singura coală de hârtie pe care o aveam la mine și m-am pus pe treabă. Prima categorie de ticăloși a fost scrisă în vreme ce stăteam lângă un bărbat costumat ca Elvis, ascultând Queen, și o femeie care ținea în poală o găină.

EDITURA PARALELA 45