

KIM SCOTT

AUTORKA BESTSELLERA *SZEF WYMAGAJĄCY I WYROZUMIAŁY*

TOKSYCZNE MIEJSCE PRACY

JAK SKUTECZNIE WALCZYĆ
Z UPRZEDZENIAMI,
STEREOTYPAMI, TYRANIĄ
CZY MOBBINGIEM

NARZĘDZIA
DLA PRACOWNIKA
I SZEFA

 biznes

KIM SCOTT

AUTORKA BESTSELLERA *SZEF WYMAGAJĄCY I WYROZUMIAŁY*

TOKSYCZNE MIEJSCE PRACY

JAK SKUTECZNIE WALCZYĆ
Z UPRZEDZENIAMI,
STEREOTYPAMI, TYRANIĄ
CZY MOBBINGIEM

PRZEKŁAD: MARCIN KOWALCZYK

mt biznes

Spis treści

WPROWADZENIE

Nie można rozwiązać problemów, których nie chcemy dostrzec 11

Część I. ZASADNICZE PRZYCZYNY TOKSYCZNOŚCI W MIEJSCU PRACY

Upředzenia, stronniczość i mobbing 39

1. ROLA I OBOWIĄZKI

*Kto jest odpowiedzialny za rozwiązanie tych problemów?
Wszyscy* 43

2. DLA OFIAR

Co powiedzieć, gdy nie wiesz, co powiedzieć 51

3. DLA ŚWIADKÓW

Jak stać się wspierającym pokrzywdzonego 115

4. DLA SPRAWCÓW

Bądź częścią rozwiązania, a nie problemu 139

5. DLA SZEFOW

*Reaguj na upředzenia, stwórz kodeks postępowania
i przedstaw konsekwencje mobbingu* 179

Część II. Dyskryminacja, molestowanie

I PRZEMOC FIZYCZNA 229

6. ROLA SZEFA W ZAPOBIEGANIU Dyskryminacji I Molestowaniu

*Wprowadź system kontroli i równowagi,
zmiierz swoje upředzenia* 233

7. DLA OFIAR I WSPIERAJĄCYCH	
<i>Jak walczyć z dyskryminacją, molestowaniem i przemocą fizyczną bez niszczenia kariery</i>	317
8. NARUSZENIE NIETYKALNOŚCI CIELESNEJ	
<i>Jak zaprowadzić w firmie kulturę wyrażania zgody i jakie są koszty jej braku</i>	351
Część III. SYSTEMOWA SPRAWIEDLIWOŚĆ I NIESPRAWIEDLIWOŚĆ	427
9. DWIE ZŁE DYNAMIKI	433
10. ROZPOZNAWANIE RÓŻNYCH SYSTEMÓW TOKSYCZNOŚCI	453
11. PRZYJAZNE ŚRODOWISKO PRACY	
<i>Chwila na optymizm</i>	501
PODZIĘKOWANIA	517



CZĘŚĆ

ZASADNICZE PRZYCZYNY TOKSYCZNOŚCI W MIEJSCU PRACY

Uprzedzenia, stronnicość i mobbing

Jak skutecznie stawić im czoła

Co stoi na przeszkodzie zachowania zasady podstawowej sprawiedliwości¹ w miejscu pracy? Z mojego doświadczenia wynika, że toksyczność w pracy wynika z trzech głównych przyczyn: uprzedzeń, stronnicości i mobbingu. Te przyczyny różnią się od siebie i wymagają oddzielnego rozpatrzenia. Kiedy do tego dochodzi nierównowaga sił, wynikająca choćby z podległości służbowej i hierarchii, sprawy szybko się pogarszają – pojawia się dyskryminacja, molestowanie i przemoc fizyczna. Tym problemom przyjrzymy się bliżej w drugiej części książki. Najpierw trzeba jednak zbadać sposoby wykorzenienia przyczyn zasadniczych.

Problemy

Zanim zaczniemy, zaproponuję kilka krótkich definicji i nakreślę ramy, które pomogą nam zorientować się w problemie, który potrafi być bardzo dezorientujący.

¹ Filozof John Rawls definiuje sprawiedliwość jako podstawową uczciwość. J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, tłum. M. Panufnik, J. Pasek, A. Romaniuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Z *uprzedzeniami*² mamy do czynienia wtedy, gdy robimy coś niechcący. Uprzedzenia są nieświadome – pochodzą z tej części umysłu, która wyciąga pochopne wnioski, a my nawet nie zdajemy sobie z tego sprawy³. Te wnioski i założenia często – choć nie zawsze – są błędne. Nie musimy jednak być bezradnymi ofiarami naszych mózgów. Możemy nauczyć się spowolnić nieco proces myślenia i zacząć kwestionować nasze uprzedzenia.

Pisząc o *stronniczości*, mam na myśli takie sytuacje, w których robimy coś celowo. Niestety, nawet gdy zatrzymamy się i chwilę pomyślimy, to też nie zawsze znajdujemy najlepsze rozwiązanie. Czasami racjonalizujemy nasze nieświadome uprzedzenia i wtedy przechodzą one w stronniczość⁴. Usprawiedliwiamy nasz sposób myślenia, zamiast kwestionować błędne założenia i stereotypy.

Mobbing (nękanie, tyranizowanie) to już działanie w pełni świadome – bycie wrednym w sposób celowy i powtarzający się, to też wykorzystywanie swojego statusu lub władzy po to, by komuś zaszkodzić lub kogoś poniżyć i upokorzyć. Może za tym nie stać żadna głębsza myśl czy ideologia. Może to być działanie zaplanowane lub po prostu zwierzęcy instynkt dominacji, przymuszania innych do podporządkowania się naszej woli.

Reakcje

Najskuteczniejsze reakcje to te, które są dopasowane do źródła problemu. Aby wykorzenić uprzedzenia, stronniczość i mobbing, musimy odpowiednio zareagować.

² Dogłębną analizę zjawiska uprzedzeń znajdziesz w książce Jennifer Eberhardt, *Biased: Uncovering the Hidden Prejudice That Shapes What We See, Think, and Do*, Penguin Books, Nowy Jork 2019.

³ Nagrodzony Noblem psycholog Daniel Kahneman nazywa to myślącą, szybką częścią naszego umysłu. D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.

⁴ Psycholog Gordon Allport określił stronniczość jako „postawę przychylności lub niechęci (...) powiązaną z nadmiernie uogólnionym (a więc błędnym) przekonaniem. System przekonań ma to do siebie, że działa tak, by usprawiedliwić trwalszą postawę. Proces ten jest procesem racjonalizacji dostosowania przekonań do postaw”. G.W. Allport, *The Nature of Prejudice*, Doubleday, Nowy Jork 1958.

Z mojego doświadczenia wynika, że kiedy wskazuje się ludziom jasno i uprzejmie ich uprzedzenia, z reguły korygują swoje zachowanie i przepraszają. Z kolei to, co nazywam stronniczością, jest świadomym i zakorzenionym przekonaniem. Ludzie nie przestają być wobec kogoś stronniczy tylko dlatego, że ktoś zwróci im na to uwagę. Podstawienie lustra przed taką osobą nie pomaga, ponieważ jej podoba się to, co widzi. Ważne jest, aby wyznaczyć wyraźną granicę między prawem ludzi do wierzenia w to, w co chcą wierzyć, a ich swobodą narzucania innym swoich przekonań.

W przypadku mobbingu jest jeszcze trudniej – by go wykończyć, sprawca musi ponieść realne konsekwencje swojego zachowania. Gdyby dręczycieli dało się powstrzymać jedynie przez uświadomienie im krzywdy, jaką wyrządzają swoim ofiarom, to z całą pewnością nigdy by ich nie zaczęli prześladować. Oni przecież świadomie starają się zranić swoje ofiary. Wskazanie bólu, który zadają, na pewno ich nie powstrzyma, a może nawet zachęcić do eskalacji.

Stopień wolności i odpowiedzialności w zderzeniu z uprzedzeniami, stronniczością i mobbingiem zależy od roli, jaką w tym wszystkim pełni. Ról może być kilka i przedstawię je w rozdziale 1. Kolejne cztery rozdziały poświęcę opisowi konkretnych rzeczy, które możemy zrobić – w zależności od naszej roli – by się przeciwstawić i przeciwdziałać poszczególnym postawom i zachowaniom. Niezależnie jednak od tego, jaką odgrywamy rolę, ważne jest, aby zrozumieć perspektywy osób pełniących inne role. Im lepiej zrozumiemy każdą z ról, tym większa będzie świadomość i umiejętności, gdy kiedyś znajdziemy się (celowo lub przypadkowo) w danej roli. Wspólnym celem jest zbudowanie środowiska, w którym każdy będzie mógł w pełni wykorzystać swoje możliwości, wykonując swoją pracę lepiej i być przy tym szczęśliwszym.

PROBLEM**REAKCJA**
**UPRZEDZENIE
NIEŚWIADOME**

Osoba jest nieświadoma stereotypów, którymi się posługuje


**ZWRÓCENIE
UWAGI**

Uświadom sobie uprzedzenia


**STRONNICZOŚĆ
ŚWIADOMA**

Osoba jest świadoma stereotypów i racjonalizuje je


**KODEKS
POSTĘPOWANIA**

Nie pozwalaj, by jedna osoba narzucała innym swoje stronnicze poglądy


**MOBBING
ŚWIADOME DOKUCZANIE**

Celowe stosowanie stereotypów, by wyrządzić komuś krzywdę


**JASNE
KONSEKWENCJE**

Pokaż, że na mobbing nie ma miejsca w waszej firmie

1

ROLE I OBOWIĄZKI

Kto jest odpowiedzialny za rozwiązanie tych problemów? Wszyscy

W każdym przypadku toksyczności, jaką napotkasz w pracy, odgrywasz przynajmniej jedną z czterech ról: pokrzywdzonego, wspierającego, sprawcy lub szefa. Z każdą z tych ról związane są określone obowiązki.

Pamiętaj, że poszczególne role nie są stałe i przydzielone raz na zawsze. To tylko role tymczasowe. Możliwe, że w różnych momentach odegrałeś już wszystkie. A czasem, co może wywoływać jeszcze większy chaos, możesz znaleźć się jednocześnie w dwóch lub więcej rolach.

Świadomość, że w pewnym momencie odgrywamy jedną lub kilka ról, przypomina nam, że te role nie są ani statyczne, ani – co za tym idzie – dane raz na zawsze. Kiedy rozumiemy perspektywy osób odgrywających inne role, jesteśmy w stanie znaleźć lepsze strategie reagowania – czyli takie, które tworzą prawdziwą zmianę. Powinniśmy szerzej spojrzeć na siebie i innych jako na ludzi, którzy zawsze mogą się uczyć i doskonalić. To rozróżnienie jest niezwykle ważne, ponieważ pozwala nam rozwijać się i zmieniać nawet po przykrych i bolesnych incy-

dentach z naszym udziałem, a nie czuć, że będziemy przez nie zdefiniowani już na zawsze.

W historiach, które opowiem w tej książce, czasami jestem osobą pokrzywdzoną, czasami tą, która wyrządza krzywdę, nieraz obserwatorem krzywdy wyrządzanej innym albo szefem, którego zadaniem jest zapobieganie krzywdzie. W niektórych z przytoczonych sytuacji reaguję niewłaściwie lub wcale. W innych wydaje mi się, że nie da się wykonać mojej pracy. I tylko z rzadka jestem naprawdę zadowolona z własnej reakcji.

Zasadniczym celem tej książki jest budowanie zrozumienia dla własnych działań we wszystkich rolach i rozwijanie strategii skuteczniejszego reagowania na toksyczność w miejscu pracy, niezależnie od tego, w jakiej roli się znajdziemy.

ROLA: OFIARA

WYBIERZ SWOJĄ REAKCJĘ

Jeśli jesteś ofiarą toksyczności w miejscu pracy, to jesteś odpowiedzialny przede wszystkim za siebie i swój dobrostan. To oznacza pamiętanie, że masz możliwość wyboru sposobu, w jaki zareagujesz, nawet jeśli twoje wybory są trudne lub ograniczone. Dostrzeżenie tych dostępnych opcji, ocena ich kosztów i korzyści oraz wybór jednej z nich może pomóc przywrócić poczucie sprawstwa. Nawet jeśli stałeś się ofiarą, masz wybór. I kiedy go dokonujesz, postawisz siebie na pierwszym miejscu. Masz prawo do samoobrony.

Z mojego doświadczenia wynika, że nikt, kto zaznał toksycznego traktowania, nie chce o tym milczeć. Pierwszym i naturalnym odruchem człowieka jest zabranie głosu, wypowiedzenie się. Jednak ten odruch może zostać stłumiony na tysiąc różnych sposobów. Badania psycholożki Jennifer Freyd wskazują, że gdy jesteśmy w stanie zależności (np. potrzebujemy wypłaty), nasz mózg ma większe trudności z zakodowaniem samego faktu zaistnienia toksycznego traktowania, a co

dopiero z mówieniem o tym głośno¹. Właśnie to automatyczne samoograniczenie się, ta rezygnacja z możliwości wypowiedzenia się, jest najgroźniejsza. Czasem jest nawet bardziej szkodliwa niż samo doświadczenie. Jak możemy nauczyć się dostrzegać przejawy niesprawiedliwości, aby móc reagować na nie w sposób, który przywróci nam poczucie wolności i sprawstwa?

Chociaż w tej książce przedstawię kilka sugestii, dla mnie najważniejsza jest kwestia wyboru – nie chcę wywierać żadnych dodatkowych presji. W niektórych przypadkach dręczenia w miejscu pracy może istnieć znaczna presja na ofiarę, aby się ujawniła i otwarcie poinformowała o tym problemie – nawet jeśli ryzyko jest oczywiste i znaczne. Nie chciałabym zachęcać osób skrzywdzonych do podejmowania jakichkolwiek wyborów, które spowodują, że będą dalej krzywdzone. Jedyne, co proponuję, to mój własny pogląd na tę kwestię.

Każda konfrontacja pociąga za sobą oczywiste koszty i ukryte korzyści. Tak samo jak milczenie pociąga za sobą ukryte koszty i oczywiste korzyści. Im bardziej jesteśmy świadomi zarówno oczywistych kosztów, jak i ukrytych korzyści, tym większe mamy szanse na podjęcie lepszej decyzji. Jeśli weźmiesz pod uwagę wszystkie konsekwencje i zdecydujesz się stawić czoła toksyczności, dam ci konkretne sugestie, jak to zrobić, i to w sposób, który nie zniszczy twojej kariery. Zaznaczam jednocześnie, że dostrzegam mądrość tkwiącą w świadomym wybieraniu bitew. Brak reakcji też jest uzasadnionym wyborem i nikt – a ja w najmniejszym stopniu – nie powinien osądzać cię za jego dokonanie. Tak czy inaczej, dokonanie świadomego wyboru pozwala odzyskać poczucie sprawstwa.

Jeśli w pewnym momencie zaczniesz żałować którejkolwiek z podjętych wcześniej decyzji, wyluzuj. Wyrzucanie sobie braku właściwej reakcji tylko pogłębi ból. Nie zapominaj, że to ty zostałeś skrzywdzony! Po co przyprawiać samego siebie o jeszcze

¹ J. Freyd, P. Birrell, *Blind to Betrayal: Why We Fool Ourselves We Aren't Being Fooled*, Wiley, Nowy Jork 2013.

większy ból głowy? Umiejętność wybaczenia sobie nie jest jednoznaczna z ignorowaniem żalu. Chodzi tylko o uznanie faktu, że stawienie czoła toksyczności w miejscu pracy jest zadaniem trudnym i nie wszystkie okazje do walki można i należy wykorzystywać. Najważniejsze, by wyciągać wnioski i następnym razem podjąć lepszą decyzję.

ROLA: OBSERWATOR WSPIERAJĄCY

INTERWENIUJ. NIE STÓJ Z BOKU I NIE PRZYGLĄDAJ SIĘ BIERNIE

Słowa „obserwator” i „świadek” sugerują bierność. Jeśli widzisz jakiś przejaw niesprawiedliwości i chcesz pomóc w walce z nim, musisz przyjąć rolę wspierającego, który aktywnie pomaga w śledztwie i rozwiązaniu sprawy. Nie możesz jedynie stać z boku i biernie przyglądać się wyrządzonej krzywdzie.

Kiedy zauważasz toksyczność, czy to małą, czy dużą, masz obowiązek podjąć stosowne działania. Masz też obowiązek to zauważyć: nieświadomość nie daje rozgrzeszenia. Owszem, nie zawsze możesz rozwiązać problem, ale zawsze możesz okazać solidarność z osobą, która jest krzywdzona. Właśnie to dostrzeżenie i potwierdzenie, że „coś tu nie tak”, jest bezcenne.

ROLA: SPRAWCA

SŁUCHAJ I REAGUJ

Może wcale nie chciałeś wyrządzić nikomu krzywdy, może nie byłeś świadomy, jak twoje słowa lub czyny mogą wpłynąć na daną osobę. A może faktycznie chciałeś sprawić komuś przykrość, ale liczyłeś na to, że nikt tego nie zauważy. Może po prostu sam byłeś tego dnia zły lub czułeś się z jakiegoś powodu zagrożony i zareagowałeś tak, jak zareagowałbyś w samoobronie. Może później żałowałeś swojego zachowania.

Fakt pozostaje faktem – wyrządziłeś krzywdę innej osobie i teraz ona zwraca ci na to uwagę. Jak zareagujesz? Czy wybuchniesz obronną, agresywną furią? Zachowasz chłodne lekceważenie i zbędziesz zarzuty? A może weźmiesz sobie tę uwagę do serca?

Nie jest miło, kiedy ktoś mówi ci, że byłeś wobec niego okrutny i skrzywdziłeś go w jakiś sposób – szczególnie jeśli nie to było twoim zamiarem. Właściwe zachowanie? Potraktuj to jak każdą informację zwrotną – jako dar. Informacje zwrotne na temat twojego zachowania mogą pomóc ci nauczyć się bardziej rozważnego zachowania, unikać krzywdzenia innych ludzi oraz (to absolutne minimum) skorygować swoje postępowanie, zanim dojdzie do eskalacji, wyrządzi większe szkody i wpędzi cię w poważne tarapaty. Posłuchaj uwag pod swoim adresem i podejmij odpowiednie działania korygujące.

ROLA: SZEF

ZAPOBIEGAJ I NAPRAWIAJ

Jedną z wielkich radości bycia szefem jest możliwość stworzenia środowiska pracy opartego na współpracy i szacunku. Zdrowo funkcjonująca firma to nie tylko brak nieprzyjemnych objawów. Budowa przyjaznego środowiska pracy polega na eliminowaniu złych zachowań oraz wzmacnianiu zachowań opartych na współpracy i szacunku. Oznacza to uczenie ludzi, by nie ulegali uprzedzeniom i nie pozwalali, by zaciemniały im one osąd sytuacji, by nie pozwalali na narzucanie innym swojej stronniczości. Oznacza to wyciąganie odpowiednich konsekwencji wobec osób przejawiających niewłaściwe zachowania i zapobieganie dyskryminacji i mobbingowi w zespole. Toksyczność w miejscu pracy nie jest nieunikniona. Można podjąć konkretne działania, które sprawią, że ty i twój zespół będziecie kochać pracę i waszą współpracę tak, abyście wszyscy mogli wykonać swoje zadania sprawnie, szybko i w przyjaznej atmos-

ferze. Wystarczy zacząć, by uruchomić pętlę pozytywnego sprzężenia zwrotnego.

ROLE	OBOWIĄZKI
OSOBA SKRZYWDZONA	Wybierz swoją reakcję
WSPIERAJĄCY	Interweniuj
SPRAWCA	Wysłuchaj i zajmij się swoim problemem
SZEF	Zapobiegaj i naprawiaj

Jak to wygląda, gdy każdy właściwie spełnia swoją rolę

Emelia Holden, kelnerka pracująca w pizzerii w Savannah (Georgia), właśnie drukowała potwierdzenie rachunku, gdy poczuła, że ktoś łapie ją za tyłek. Odwróciła się, złapała mężczyznę za koszulę i powaliła go na ziemię, mówiąc:

– Nie masz prawa mnie dotykać!².

Kierownik zmiany, widząc całą sytuację, natychmiast wezwał policję. Pozostali pracownicy – kelnerki i kucharze – przyszli Emelii na pomoc, otaczając sprawcę, nie pozwalając mu uciec. Policja aresztowała mężczyznę pod zarzutem molestowania seksualnego.

Przyjrzyjmy się wszystkim okolicznościom, które pozwoliły Emelii się obronić. Kobieta miała zarówno wolę, jak i siłę fizyczną, by zareagować w sposób, w jaki zareagowała. Jednak jej zdolność do samoobrony nie była jedynym powodem, dla którego ta historia zakończyła się wymierzeniem sprawiedliwości.

Nietrudno wyobrazić sobie miejsce pracy, w którym szef oskarżyłby Emelię o przesadną reakcję wobec klienta i ją zwolnił, albo takie, w którym kierownik zmiany nie byłby świadkiem incydentu lub nie stanąłby po stronie pracownika. Współpracownicy mogliby obawiać się utraty pracy i zamiast pospieszyć

² M. Gomez, *Waitress discusses taking down man who groped her: 'We deal with a lot'*, „New York Times”, 22 lipca 2018, <https://www.nytimes.com/2018/07/22/us/savannah-waitress-video.html>.

z pomocą, odwróciliby głowy i udawali, że niczego nie widzą. A policja mogła zakuć w kajdanki Emelię, oskarżając ją o napad fizyczny.

Na szczęście w tej sytuacji wszyscy stanęli na wysokości zadania i zareagowali tak, jak powinni. Emelia miała wolę i siłę, by się obronić. Jej przełożony miał na uwadze dobro swoich podwładnych i wolę chronienia ludzi przed niewłaściwymi zachowaniami ze strony klientów. Przejawem tej troski było (wcześniejsze) zainstalowanie w lokalu kamery, z której zapis mógł później posłużyć w sądzie jako dowód. Współpracownicy Emelii stanęli w jej obronie. Policjanci uznali prawo kobiety do samoobrony, rozpoznali rzeczywistego sprawcę i potraktowali go sprawiedliwie. Przed aresztowaniem mężczyzny zebrali odpowiednie dowody, a podczas aresztowania nie użyli niewspółmiernych środków i na przykład nie zastosowali nadmiernej siły. Wszyscy jednak wiemy, że ta historia mogłaby skończyć się zupełnie inaczej i doprowadzić do tragedii, gdyby Emelia lub sprawca byli Afroamerykanami.

Wszyscy musimy zaangażować się na rzecz budowy lepszego, bardziej sprawiedliwego systemu policyjnego i prawnego. Moje wezwanie, by uczynić pracę miejscem przyjaznym dla wszystkich, sprowadza się do tego, by każdy z nas dobrze rozumiał swoją rolę i związany z tym zakres obowiązków i odpowiedzialności.

Pasek nawigacyjny

Zauważyłam już, że toksyczność w miejscu pracy nie jest problemem monolitycznym. Jego elementami składowymi są: uprzedzenia, stronniczość, mobbing, dyskryminacja, molestowanie, przemoc fizyczna. Osoby, które mogą (i powinny) zająć się tymi problemami, to szefowie, osoby pokrzywdzone, wspierające oraz sami sprawcy. To sporo zmiennych. W tej książce zastanowimy się, co możesz i powinienesz zrobić z każdą problematyczną postawą lub zachowaniem w zależności od tego, jaką rolę pełnisz. Aby ułatwić orientację w treści, na dole stron

o numerach nieparzystych umieściłam pasek nawigacyjny. Pasek zawiera informację o roli, której dotyczy dany fragment, oraz o omawianym zachowaniu lub postawie. Na przykład, gdy w danej sekcji wyjaśniam, co szefowie mogą zrobić w przypadku mobbingu, zobaczysz pasek:

UPRZEDZENIA STRONNICZOŚĆ SZEFOWIE & MOBBING ⚡ DYSKRYMINACJA MOLESTOWANIE PRZEMOC FIZYCZNA

Natomiast tam, gdzie piszę, w jaki sposób ofiara może zidentyfikować uprzedzenia, stronniczość i mobbing, zobaczysz:

OFIARY & UPRZEDZENIA STRONNICZOŚĆ MOBBING ⚡ DYSKRYMINACJA MOLESTOWANIE PRZEMOC FIZYCZNA

Autorka bestsellera *Szef wymagający i wyrozumiały* wraca z nową książką i ze strategią walki z niewłaściwymi zachowaniami w firmie. Pokazuje, co możemy zrobić – tu i teraz – by wspólnie tworzyć sprawiedliwe i efektywne środowisko pracy.



Oto problem, który dotyczy nas wszystkich, wszyscy bowiem – nawet nieświadomie – wykluczamy, nie doceniamy i nie w pełni wykorzystujemy potencjał jednych ludzi, równocześnie angażując, przeszacowując i awansując innych. W naszej codziennej pracy możemy mieć do czynienia z różnymi problemami: stereotypami, uprzedzeniami, nękaniami, dyskryminacją, atakami słownymi czy przemocą fizyczną, które są nie tylko niesprawiedliwe, ale prowadzą też do braku efektywności. Nie można jednak rozwiązać problemów, których nie chcemy dostrzec.

Kim Scott pokazuje, jak rozpoznawać niewłaściwe postawy i zachowania, wywołujące rzeczywiste szkody. Pomaga zrozumieć, w jaki sposób mechanizmy te utrwalają nierówność i niesprawiedliwość, a przez to uniemożliwiają twojemu zespołowi i całej firmie odniesienie prawdziwego sukcesu. Przedstawia odpowiednie strategie i sposoby postępowania dla wszystkich, którzy spotykają się z toksycznymi postawami w pracy, a więc:

- * **DLA OFIAR** – jak bronić się przed niewłaściwymi zachowaniami
- * **DLA ŚWIADKÓW** – co zrobić, by przestać tylko przyglądać się niesprawiedliwości i zacząć działać
- * **DLA SPRAWCÓW** – jak dostrzec błędy w swoim zachowaniu, zrozumieć, w jaki sposób może ono negatywnie wpływać na współpracę w zespole, i jak to zachowanie zmienić
- * **DLA LIDERÓW** – w jaki sposób zapobiegać przypadkom niesprawiedliwości w miejscu pracy i co zrobić, gdy – pomimo starań – już do tego dojdzie

Toksyczne miejsce pracy to kompletna strategia budowy kultury i atmosfery szacunku pozwalającej wszystkim efektywnie ze sobą pracować. Ten niezwykle potrzebny przewodnik pokazuje, w jaki sposób liderzy i ich zespoły powinni tworzyć miejsce pracy umożliwiające wszystkim zaprezentowanie pełni swoich możliwości i odczuwanie radość ze wspólnego działania.

Patroni medialni:

SPRZEDAŻ-24

MY COMPANY

personel
i zarządzanie

FOCUS.pl

Książka dostępna również jako e-book.

www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-118-1



9 788382 311181

MT22000

Cena 59,90 zł