

Mike Leibling

CUM SĂ LUCREZI CU DUŞMANII

Cum SĂ TRĂIEȘTI și SĂ PROGRESEZI
lângă OAMENI cu adevărat DIFICILI

Traducere din limba engleză
de Mihai-Dan Pavelescu

METEOR
PRESS



Cuprins

Prefață	11
Mulțumiri	13
Introducere	15
PARTEA I • Să începem cu ceea ce este mai important:	
Cele zece strategii esențiale de supraviețuire pentru păstrarea calmului în toiul bătăliei	17
Douăzeci de întrebări	18
1 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 1: Comunicați foarte clar și cu calm	21
„Nu știu” este o realitate incontestabilă	21
Întrebați „cum”, nu „de ce”	22
Fiți deschis și onest	22
Fiți explicit, nu generalizați	23
Nu fiți negativist	25
Nu spuneți „nu face asta” și încetați să spuneți „încetează”	25
Spuneți ceea ce aveți de spus calm și eficient	25
Specificați „ce” și pentru „cine” încercați să obțineți beneficii	28
Contrazieți întotdeauna cu blândețe	28
Puneți totul în scris	28
Spuneți ce aveți de spus, și nimic mai mult	29
Credeți, aşadar, că nimic nu va fi de ajutor?	29
Vorbiți pe limba lor	31
Luați-vă în serios	32
2 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 2: Priviți lucrurile în adevărata lor lumină și în perspectivă	33
Felicități-vă fiindcă ați suportat situația până acum	34
Nu plecați de la ideea că toți ar trebui să se înțeleagă bine între ei	34
S-ar putea să nu fie vina dumneavoastră	35

Este bine să te simți rău, într-un mod controlat	37
Este firesc să vă simțiți speriat	38
3 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 3:	
Nu vă simțiți constrâns să acționați prea devreme	40
Căutați un răgaz	40
Faceți o pauză. Nu vă pripiți.	40
Pregătiți-vă pentru ziua de mâine și pentru săptămâna viitoare	42
4 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 4:	
Scăpați de sentimentul că nu mai există opțiuni	44
Cum să spuneți „nu” cu amabilitate	44
Asigurați-vă că există minimum trei opțiuni	45
Nimeni nu trebuie să arate ca un perdant	46
Puterea afirmării evidenței	46
5 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 5:	
Nu lăsați „dușmanul” să vă acapareze gândurile	49
Evitați limbajul supărător	49
Dați-le uitării, nu vă mai gândiți la ele	50
Încetați să vă gândiți la ce e mai rău și generați opțiuni	51
Nu vă mai gândiți la el ca la un „dușman”, și astfel nu-l veți mai percepere ca atare	52
6 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 6:	
Nu-i permiteți „dușmanului” să vă manipuleze	54
Terorizarea	54
Vă atacă în mod intenționat?	55
Verificați dacă și alții sunt afectați	56
Determinați organizația să-și rezolve propriile probleme	57
Terorismul sistemic	57
Descoperiți politica firmei dumneavoastră	58
Nu vă mai lăsați comandat în numele „Delegării”	59
Determinați-i să delege, nu să comande	59
7 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 7:	
Nu credeți automat tot ce spun alții	61
Feriți-vă de sfaturile bune	63
Primirea și folosirea sfaturilor	63

Respect pentru oameni și cărți

Puneți totul sub semnul întrebării	66
Feriți-vă de Scufița Roșie (adică, feriți-vă de „Sfatul bun” deghizat în „Adevăr”)	67
Feriți-vă de aşa-zisa înțelepciune	69
8 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 8:	
Nu lăsați trecutul să vă blocheze viitorul	75
Atacați problemele înainte de a se agrava și a deveni amenințătoare	75
Totul va fi în regulă	77
Evenimentele din trecut trebuie lăsate în trecut	77
9 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 9: Nu o luați în nume personal, ci „comportamental”	79
Concentrați-vă asupra sarcinii la nivel profesional, nu emoțional	80
Priviți lucrurile din punct de vedere comportamental, nu personal: nivelurile neurologice	81
Strategii esențiale de supraviețuire pentru toate nivelurile neurologice	85
10 • Strategia esențială de supraviețuire nr. 10:	
Aveți grijă de propria persoană	90
Evitați liste cu ce „trebuie făcut”	90
Puneți-le o poreclă care să vă facă să vă simțiți mai bine (în gând)	91
Schimbați poziția corpului pentru a schimba felul în care vă simțiți	92
Nu vă autoînvinuiți	92
Nu le îngăduiți să vă irite	93
Găsiți o cale prin care să vă împăcați cu situația	94
Străduiți-vă să fiți cel mai bun	95
Dați-l uitării pe „cum”, deocamdată	95
Obțineți susținere și susținători	95
Găsiți-vă un îndrumător și/sau un mentor	96
Stabiliti un termen limită	97
Dacă nu merge, încercați altceva	97
Este omenește să fii om	97

Încercați să câștigați timp, intrați în jocul lor	98
Fiți receptiv	99
Nu vă mai luați ad litteram	99
Asumarea responsabilității versus îvinuirea altora	100
Preluați controlul, în loc să arătați ca o victimă	101
Gânduri versus sentimente – marele câmp de bătălie autodistrugător	101
Recompensați-vă	104
Aveți încredere în instințe	104
Transformați-l pe David în Goliat	105
PARTEA a II-a · Cele mai dure cincisprezece tipuri de „dușman”, cu strategii de supraviețuire și progres 107	
11 · Tipul nr. 1: Cei care „terorizează”	109
12 · Tipul nr. 2: Cei care nu-și văd decât propriul interes	112
13 · Tipul nr. 3: Cei cu care este greu de stabilit o legătură	114
14 · Tipul nr. 4: Cei care se simt descumpărăti	117
15 · Tipul nr. 5: Cei care se amestecă în treburile altora	120
16 · Tipul nr. 6: Cei care sunt inconsecvenți	122
17 · Tipul nr. 7: Cei care nu sunt ca mine	125
18 · Tipul nr. 8: Cei care sunt ca mine	127
19 · Tipul nr. 9: Cei care îmi sunt aproiați	128
20 · Tipul nr. 10: Eu însuși	130
21 · Tipul nr. 11: Toți ceilalți	132
22 · Tipul nr. 12: Cei care mă privesc ca pe un arhetip, nu ca pe un om	134
23 · Tipul nr. 13: Cei care mă „schimbă”	136
24 · Tipul nr. 14: Cei care trezesc salvatorul din mine	138
25 · Tipul nr. 15: Cei care trezesc rebelul din mine, tot ce am mai rău	139

Respect pentru oameni și cărți

PARTEA a III-a • Obținerea de informații pentru noi

metode de a depăși situația	141
Introducere	141
26 • Sfaturi pentru culegerea de informații	143
27 • Chestionar pentru informații	146
Situată	146
Dușmanul	146
Cunoașteți-vă dușmanul	147
Al cui „dușman” este, de fapt?	150
Cu cine seamănă „dușmanul” acesta?	150
Și cum sunteți <i>dumneavoastră</i> ?	151
Obțineți noi puncte de vedere punându-vă în pielea altora	152
Cunoașterea climatului curent în care lucrăm	155
Care-mi sunt convingerile ascunse care mă țin pe loc?	155
Este OK să fii prost	157
Cele mai bune convingeri ale mele sunt...	157
Rolarile	158
În încheiere	159

PARTEA a IV-a • Planificați din timp pentru a

vă transforma cu calm situația „ostilă”	161
Introducere	161
28 • Pregătiți-vă planul de obiective	162
Visați cu ochii deschiși spre dreapta	163
Planul de obiective	165
Familiarizați-vă cu rezultatul planului de obiective	166
Fiți conștient și de rezultatele altora	167
Solicitați ideile altora	168
Cum să (nu) tratați cu acest „terorist”	169
Atrageți de partea dumneavoastră unu-doi susținători	170
Asigurați-vă că obțineți ceea ce doriți	170

29 • Implementați planul de obiective și obțineți	
ceea ce doriți	171
Jucăți-vă mereu cu obiectivul	172
Gândiți-vă peste noapte	173
Acordați-vă mai mult timp pentru gândire, ca o variație	173
Gândiți-vă la ceva diferit de data aceasta	174
Întrebați exact contrariul	174
Dacă aveți îndoielii, nu spuneți sau nu faceți nimic	175
Dacă situația a fost verbală, rezolvați-o în scris	175
Dacă situația a fost publică, rezolvați-o în particular	176
Dacă situația a fost particulară, rezolvați-o în public	176
Dacă situația este foarte emoțională, „fiți oficial”	177
Politica invidiei – faceți-i geloși	179
Acordați-le prezumția de nevinovăție	179
Ordonarea acțiunilor	179
30 • Și inimagineabilul poate avea loc	181
Nu trebuie să fim perfecți	181
Delațiunea	181
Gândiți-vă cu atenție la implicarea	
Resurselor Umane	183
Plecarea poate fi cea mai bună opțiune	184
Și acum recitați strategiile și sfaturile de la părțile I și a II-a	186
Index	187

Introducere

Să fim sinceri: nimeni nu știe în mod instinctiv cum să „se înțeleagă” cu *toți oamenii*, aşa încât învățăm treptat unii de la alții, și învățăm lucrurile cele mai utile *nu* din evenimentele irepetabile, care au loc aproape înainte să ne fi dat seama, ci din tiparele fundamentale de comportament. (Adică, până ne confruntăm cu următorul tipar, care, sperăm noi, va fi diferit!)

Așadar, ce știu eu despre „cum să lucrăm cu dușmanul”? Ei bine, din punct de vedere profesional, am lucrat mulți ani, atât ca mentor, cât și ca îndrumător, cu oameni și echipe care s-au aflat în situații extrem de dificile și, treptat, am observat unele tipare de bază, care sunt ușor de identificat și corectat.

Și, personal, dați-mi voie să-mi exprim compasiunea față de toate acele cazuri, fiindcă am trecut de multe ori prin situații similare. Odată, am lucrat într-o companie unde *toți* se dușmaneau. Era o atmosferă cu adevărat veninoasă, în care oamenii păreau să simtă nevoie să se critice reciproc, pentru a-și conferi cât mai multă importanță.

Am încercat totuși mereu să analizez și să înțeleg exact *cum* au evoluat situațiile – în bine, ori în rău – și cum ar fi putea fi evitate ori corigate în viitor.

Cartea aceasta cumulează lecții desprinse din activitatea mea de mentor și îndrumător despre „Cum să ne-nțelegem cu oamenii cu care nu ne-nțelegem”, astfel încât:

- să puteți identifica felul în care ați ajuns să constatați că „dușmanul” este „cu adevărat dificil”;
- să abordați situația; și
- să opriți din fașă situații care ar putea deveni și ele „dificile”.

Esențial este să nu vă simțiți copleșiți de sfaturi și idei. Dacă nu ne simțim în largul nostru pentru a trece la acțiune, dar asupra noastră se exercită presiuni să acționăm, ele nu vor face decât să înrăutățească situația. De aceea, cartea de față nu vă spune „Stabiliti-vă o întă!” și apoi „Acționați pentru a o atinge!”. Ea este structurată după cum urmează:

- Cele zece strategii esențiale de supraviețuire pentru păstrarea calmului, atât cât se poate, în toiul bătăliei.** Acestea sunt „tehnici de prim-ajutor”, pentru că primul pas nu este să ne avântăm în luptă, ci să dezamorsăm situația. Astfel, vom putea aborda problemele cu mintea limpede, analitic.
- Cele mai dure cincisprezece tipuri de „dușman”.** Acestea sunt modalități de abordare specifice pentru situații uzuale, cu strategii de soluționare pentru fiecare.
- Obținerea de noi informații pentru noi metode de a acționa.** Trebuie să putem culege cu calm cât mai multe informații despre tiparele de comportament ale dușmanului și despre propriile noastre tipare de comportament, pentru a dispune de toate datele în vederea luării unei decizii.
- Planificați din timp pentru a schimba cu calm situația „ostilă”, ceea ce înseamnă să decideți ce dorîți și cum puteți obține ceea ce dorîți.**

Alegeți ceea ce vi se potrivește și, desigur, acționați doar atunci când vă simțiți cu adevărat pregătiți. Aveți încredere în instințe – ele v-au adus până aici și, dacă aveți mintea limpede, nu vă vor trăda nici în situațiile cele mai complicate.

De asemenea, vă rog să mă anunțați cum vă descurcați la MikeLeibling@WorkingWithTheEnemy.com.

PARTEA I

Să începem cu ceea ce este mai important: Cele zece strategii esențiale de supraviețuire pentru păstrarea calmului în toiul bătăliei

Există, desigur, multe tipuri diferite de situații „ostile” – cu șefi, colegi, personal, ba chiar și în afara locului de muncă, cu prieteni și rude, dar, în general, există o singură dorință: să ne păstrăm cumpătul, să ne păstrăm calmul și să mergem înainte.

„Când mergi prin iad, nu te opri!”

Winston Churchill

Să presupunem aşadar că citiți această carte pentru că există o situație „ostilă” pe care doriți s-o soluționați și fiindcă până acum n-ați izbutit s-o faceți în mod satisfăcător. Nu trebuie să acționați înainte de a vă gândi și de a vă face un plan; la urma urmelor, ați încercat probabil deja metodele evidente. Și nu are rost să gândiți și să planificați, până nu vă simțiți pregătit... și tocmai acesta este rolul acestei prime părți a cărții: să vă pregătească. Și este un bun început faptul că v-ați asumat responsabilitatea de a întreprinde ceva în privința situației „ostile”, alegând să citiți această carte – chiar dacă un „prieten” este cel care v-a atras atenția asupra ei.

Este cu adevărat foarte important să nu ne pripim să „soluționăm” o situație, până nu ne simțim literalmente „bine

Respect pentru oameni și cărți

și pregătiți". De aceea, primul pas important este să apelăm la un prim-ajutor, pentru a începe să dezamorsăm situația. Astfel ne vom simți mai bine – adică, ne vom controla propria persoană – și apoi ne vom pregăti să controlăm situația și pe celălalt individ, sau indivizi, cu calm și cu sânge rece.

Douăzeci de întrebări

Să începem cu un scurt chestionar. La câte dintre următoarele întrebări răspundeți afirmativ în momentul de față?

1. Vă simțiți sub presiune, atacat sau subminat?
2. Nu dormiți bine, deoarece vă gândiți la situație?
3. Simțiți că nimic nu v-a ajutat cu adevărat?
4. Simțiți că vă trec toate căldurile și/sau fiorii (mai mult, sau mai puțin) când vă gândiți la situație?
5. Vă afectează mult această situație, considerând-o un afront personal?
6. Situația vă obsedează?
7. Sunteți confuz sau incapabil să gândiți limpede?
8. V-au fost afectate alte aspecte ale vieții profesionale și/sau personale?
9. Vă simțiți mai puțin sigur pe dumneavoastră?
10. Situația vi se pare scăpată de sub control?
11. În clipa de față nu vedeți nicio luminiță la capătul tunelului?
12. Au existat momente când v-ați temut să mergeți la muncă, sau v-ați temut chiar de viitor?
13. Vă gândiți la „dușman” chiar și când nu este prezent?
14. Vă simțiți copleșit?
15. Vi se par o povară până și „sfaturile bune”?
16. Doriți să vă răzbunați?

Respect pentru oameni și cărți

17. Doriți, fie doar și puțin, ca „dușmanul” să fie concediat, sau și mai rău?
18. V-ați gândit să plecați, dacă ar fi fost posibil?
19. V-a afectat până și punerea unora dintre aceste întrebări?
20. Regretați că n-ați acționat mai din timp, că n-ați oprit situația din fașă?

Rezultate

Oricare dintre aceste cazuri poate fi cu adevărat groaznic, dar sămîte toate la un loc. De aceea, indiferent de cât de multe se potrivesc situației în care vă aflați, trebuie să știți că toate sunt foarte uzuale, că în niciun caz nu sunteți singur și că puteți beneficia de ajutor!

Compromisurile nu sunt necesare

În controlarea oricărei situații, primul pas este de a căuta controla „pe mine”, înainte de a încerca să controlezi pe oricine sau orice altceva. Atâtă timp cât o situație ne obsedează – încercând, în același timp, să ducem o viață de familie normală –, mintea noastră nu prea mai are resurse de a gândi limpede, nu-i aşa?

Stați însă linistit: *nimic* din cartea aceasta (și, de fapt, *nimic* din viață) nu vă silește să începerdeți vreo acțiune care nu vă convine. Nici măcar una singură! și, cu siguranță, nu trebuie să vă compromiteți personalitatea, identitatea sau orice altceva care este important pentru dumneavoastră.

Vă prezint, de aceea, zece strategii esențiale de supraviețuire. Fără îndoială, unele vă sunt cunoscute, pe câteva poate că ați uitat să le folosiți, iar altele pot fi inedite – le puteți alege pe absolut oricare dorîți.

- ✓ Poate suna bizar, dar orice sentimente de anxietate sau tensiune care va apărea pe parcurs ar trebui salutat, deoarece reprezintă sistemul personal de „avertizare timpurie”.

Respect pentru oameni și cărți

Nu vă luptați cu ele, pentru că sunt în mod clar de partea dumneavoastră. Examinați aceste prime semnale de alarmă – nu neapărat atunci când semnalizează frenetic, ci într-un moment de liniște. Întrebați-vă ce anume vi s-a părut în neregulă și, ca atare, ce ați putea învăța din ele?

Strategia esențială de supraviețuire nr. 1: **Comunicați foarte clar și cu calm**

Este ușor să ajungem la modalități de comunicare (gândire și vorbire) care să ne împiedice să obținem ceea ce dorim. Iată câteva sugestii care vă vor ajuta să comunicați calm și clar.

Sfat pentru supraviețuire: „Nu știu” este o realitate incontestabilă

Știm ceea ce știm. Știm ceea ce nu știm. Nu ne putem lăsa convinși de contrariul.

- ✓ Constat adesea că încurajarea oamenilor de a spune, de exemplu, „Nu știu” sau „Nu știu cum să procedez în privința aceasta” pe un ton simplu, firesc, și cu o pauză de tăcere, le deschide ochii asupra unei realități incontestabile: se simt bine să rostească, de exemplu, „Nu știu” sau „Nu dețin informația respectivă”, fără să-și spună în sinea lor „asta înseamnă că sunt un prost”.
- ✓ Tonul firesc al vocii transformă de asemenea „Nu știu” într-o realitate, nu într-un defect fatal de caracter! Este vorba pur și simplu despre o abilitate pe care n-o am, sau pe care n-am dobândit-o încă – nu-i vorba despre mine ca ființă umană. „De aceea, te rog, mă poți ajuta să capăt abilitatea,

Respect pentru oameni și cărți

sau informația aceea?” (După aceea aş putea adăuga, în barbă: Fiindcă Asta Este Sarcina Ta, Deșteptule!!)

Sfat pentru supraviețuire: Întrebați „cum”, nu „de ce”

„De ce?” este o întrebare relativ inutilă, fiindcă, din experiența mea, unicul răspuns real tinde să fie „De-aia!”. În majoritatea cazurilor, căutăm de fapt să aflăm *cum* s-a întâmplat ceva, pentru a desprinde învățăminte și a trece mai departe. Este mai util să întrebăm, de exemplu:

- Cum anume, exact, am ajuns eu în starea asta?
- Cum anume, exact, ai ajuns tu la concluzia asta?
- Cum anume, precis, vezi tu un rol pentru mine în proiectul asta? sau chiar:
- Cum anume, exact, plănuiești să ne distrăm acolo în vacanță? (comparativ cu: de ce (naiba?!)) vrei să mergem tocmai *acolo*?)

Forma aceasta de chestionare îi încurajează pe oameni să-și examineze procesele de gândire – mai ales când conțin factori de focalizare ca „exact” sau „precis”.

Sfat pentru supraviețuire: Fiți deschis și onest

Oamenii nu citesc gândurile altora și, de foarte multe ori, când le spunem lucruri pe care ne-am temut să le spunem, pot fi uluiți că nu le-am zis mai devreme.

„Mai multă onestitate și deschidere. Spune-le ce gândești, ce simți; de exemplu, eu realmente doresc să lucrăm bine împreună și trebuie să găsim o modalitate comună.”

„Pamela”