

## Relacje z podwładnymi

---

Teraz omówię trudności, jakie może napotkać kierownik, menedżer w relacjach ze swoimi podwładnymi. Osoby, z którymi pracowałam, opisywały te trudności mniej więcej w taki sposób.

Zdarza się, że w pracy czuję się słabszy od swoich podwładnych. Kiedy chcę im coś zakomunikować np. chcę zaproponować zmianę sposobu ich pracy na bardziej efektywny, albo muszę im czegoś odmówić, albo po prostu widzę potrzebę wydania komuś jakiegoś polecenia, czuję wówczas wewnętrzny opór. Czuję się słabszy, psychicznie słabszy i nie mam pojęcia co takiego się dzieje, że w momencie kiedy wypowiadam tą informację, głos mi drży, przy pierwszym oporze pracownika zaczynam mięknąć... i to bez powodu. A często w tych sytuacjach wiem, że mam rację. Podam teraz przykład konkretnej sytuacji, którą opowiedział mi jeden z menedżerów. Jego pracownik po raz kolejny spóźnił się na umówione wcześniej poranne spotkanie całej grupy. Menedżer stanął wówczas przed dwiema decyzjami, które ostatecznie rozstrzygnął wbrew swojej woli i zdrowemu rozsądkowi. Pierwsza decyzja to czy zacząć spotkanie bez spóźnialskiego, czy zaczekać. Oczywiście grupa twierdziła, że należy zaczekać, więc menedżer skapitulował z obawy przed konfrontacją z grupą i wszyscy czekali i tracili czas. Nie potrafił narzucić im swojej woli. Zakomunikował im tego, co będzie. Czuł jakąś dziwną potrzebę ich akceptacji, zgody, choć wiedział, że przecież to on jest liderem i skoro bez spóźnialskiego spotkanie nie straciłoby wiele na efektywności, nie wiedział, dlaczego w końcu poddał się i wszyscy tracili czas?

Po drugie, menedżer ten opowiadał, że stał przed decyzją co zrobić ze spóźnialskim. Czy zwrócić mu uwagę, czy nie? Wiedział, że powinien z nim porozmawiać, zwłaszcza że jest to kolejne spóźnienie, powinien wyjaśnić powód jego spóźnienia i zwrócić mu uwagę, że naraził cały zespół na stratę czasu. Krótko mówiąc, uważał, że jako przełożony miał prawo powiedzieć mu, że oczekuje, że więcej się to nie powtórzy. Ale nie zrobił tego. Czuł jakąś wyższą siłę tego pracownika. Bał się zacząć rozmowę z nim i nie wiedział dlaczego. Czuł opór, wiedział, że jest to lęk.

Niektóre osoby dodają, że w takich sytuacjach doznają wrażeń fizycznych np. boli je brzuch, inne mówią, że gną się pod nimi nogi, jak gdyby były z gumy, jeszcze inni mówią, że czują, jak gdyby zapadała im się klatka piersiowa. W skrajnych przypadkach osoby takie (miałam takich klientów) doznają zaburzeń w postrzeganiu rzeczywistości i np. czują się, jak gdyby byli karłami – otaczające ich biuro, stoły, krzesła wydają im się być większe od nich samych, większe niż zwykle. W najlepszym razie osoby te mówią, że się w nich gotuje, że odczuwają olbrzymią złość, ale nic z tym nie mogą zrobić.

Sytuacje tego typu są jak zamknięte koło. Kierownik po każdej tego typu sytuacji czuje, że przegrał konfrontację z podwładnym, ba.. nawet jej nie zaczął. Podwładni widzą słabość kierownika i pozwalają sobie na coraz bardziej zuchwałe poczynania. Kierownik więc zaczyna coraz bardziej obawiać się swoich podwładnych i zaczyna się obwiniać. Co ze mnie za kierownik – myśli, skoro nie potrafię zarządzać, przewodzić ludziom. Skoro ciągle mi się stawiają, i ciągle im ustępuję. Nie jestem liderem. Te myśli prowadzą do kolejnych. Do lęku, że w końcu taki kierownik zostanie zwolniony.

Może masz podobnie? Pytanie brzmi - co się z tobą dzieje i co możesz zrobić?

W zrozumieniu tego typu sytuacji może być pomocny model ABC Alberta Ellisa opracowany w roku 1955. Model ten jest podstawą całego nurtu psychoterapii tzw. psychoterapii poznawczo-behawioralnej. Według tego modelu różne sytuacje, np. konieczność wydania polecenia podwładnemu, stanowią tylko pretekst dla pojawienia się w naszym umyśle przekonań na temat siebie, innych ludzi i świata. Tylko uwaga, te przekonania pojawiają się natychmiast i niezależnie od naszej woli. Są trwałe, zakorzenione głęboko w nas. Bardzo często są dla nas nieuchwytnie. Aby zdać sobie sprawę, jakie to myśli, przekonania pojawiają się w nas i na nas wpływają, potrzeba nieraz kilku tygodni analizy podczas psychoterapii.

We wspomnianym przykładzie z regularnie spóźniającym się podwładnym, takim ukrytym przekonaniem może być np. coś takiego: „Prawdziwy lider to taki, którego wszyscy podwładni słuchają, za którym pragną iść, któremu nigdy się nie przeciwstawiają – skoro więc ktoś mnie nie słucha, spóźnia się na umówione spotkanie tzn., że nie jestem liderem i nie nadaję się do tej roli”. Oto inny przykład przekonania: „ludzie są generalnie leniwi i złośliwi” – takie przekonanie powoduje, że czujesz się bezsilny wobec tak generalnego problemu i przez to nie reagujesz. Albo „Jestem beznadziejny, na niczym się nie znam, to stanowisko trafiło mi się jak ślepej kurze ziarno, Ci którzy mnie zatrudnili nie wiedzieli co zrobili, zaraz się zorientują i mnie zwolnią”.

Od razu widać i nie ma się co dziwić, że jeżeli w czyjejś głowie, być może w Twojej głowie pojawiają się tego typu myśli, nie ma szans, musisz się czuć słabszy od innych. Najgorsze w tym wszystkim jest to, że myśli te są dla nas bardzo często nieuchwytnie. Nasza świadomość zupełnie ich nie zauważa, a jednak te myśli są w naszych głowach i podkopują naszą siłę i pewność siebie. Pierwszym więc krokiem w rozwiązaniu wyżej wymienionych problemów z podwładnymi będzie zidentyfikowanie tych myśli. Dodam też, że najprawdopodobniej nie uda Ci się dokonać tego samodzielnie. Potrzebna jest tutaj pomoc zewnętrznego obserwatora, specjalisty, który nie tylko spojrzy na Ciebie z boku, ale też będzie miał do dyspozycji odpowiedni warsztat np. będzie umiał zadawać

Tobie takie pytania, abyś mógł odkryć te przekonania. Identyfikacja to jednak dopiero pierwszy krok.

Podejście poznawczo-behawioralne wyjaśnia dalej, że wiele z tych głęboko zakorzenionych przekonań wynika z naszych życiowych doświadczeń, z wpływu otoczenia, z całej historii naszego życia. Zapewne w Twoim dzieciństwie były jakieś osoby lub wydarzenia, które miały związek z Twoim dzisiejszym sposobem myślenia. Oto jeden z przykładów, który kiedyś usłyszałam. Mój klient opisał swoje dzieciństwo tak: „Rodzice zawsze mówili mi, że muszę być najlepszy, bo inaczej do niczego nie dojdę. Za 5-ki nagradzali mnie słodyczami. Kiedy przyniosłem do domu 4 (trójki nie przyniosłem nigdy) to mówili coś w stylu <<coś słabo Ci poszło, powinieneś lepiej się postarać, zobacz Twój kolega Konrad dostał piątkę – był od Ciebie lepszy>>” Taka historia może owocować przekonaniem, że musisz być zawsze najlepszy. Jeżeli przez całe Twoje dzieciństwo rodzice uczyli Cię, wdrukowali Ci, że dobre są tylko piątki, że tylko wtedy zasługujesz na ich pochwałę i nagrodę i że czwórki to oceny słabe, za które należy Ci się reprimenda, i jeżeli jeszcze wprost Ci mówili, że inny chłopiec w klasie jest lepszy od Ciebie, nauczyli Cię, że Twoje poczucie własnej wartości zależy od wyników jakie osiągasz. I wdrukowali Ci bardzo fałszywy obraz do głowy, który mówi, że jesteś silny tylko wówczas, kiedy osiągasz najwyższe możliwe rezultaty. Każda, choćby mała skaza na jakości Twojej pracy będzie wkręcała Cię w to zamknięte koło tzn. mała skaza oznacza czwórkę, czwórka oznacza, że jesteś słaby, ponieważ jesteś słaby postrzegasz swoich podwładnych jako lepszych, boisz się ich i przez to przestajesz od nich wymagać, a to już nie jest czwórka lecz trójka. I tak to koło kręci się dalej.

Oto inny przykład: „Z ojcem i matką nie było nigdy dyskusji, jak kazali, tak miało być. Oczywiście próbowałem się buntować, ale zawsze mieli przewagę – jak to rodzice, mieli przewagę, stawiali do konta albo stawiali szlabany”. Jeżeli właśnie tak wyglądało Twoje dzieciństwo jest możliwe, że w Twojej psychice ukryte zostało przekonanie, że nie warto dyskutować. Całe życie to nie ja stawiałem na swoim, lecz inni. Najpierw byli to rodzice, potem nauczyciele, dlaczego teraz nie miałiby stawiać na swoim moi podwładni. Może Ci się nie mieścić w głowie, że po 25 latach uległości nagle teraz miałbyś być tym, któremu inni ulegają. To przekonanie jest w Tobie ukryte i sprawia, że ulegasz.

Nasze wewnętrzne przekonania są bardzo różne, bardzo indywidualne, podaję tylko przykłady, aby lepiej zobrazować, jak takie przekonania mogą wyglądać.

Dodatkowo nasze myślenie jest często obarczone błędami logicznymi, tzw. zniekształceniami poznawczymi, które niestety znów są dla nas niezauważalne. U ich podłoża leżą nasze głębokie przekonania, o których przed chwilą mówiłam. Rozważmy dalej sytuację, w której Twój podwładny (załóżmy, że uważasz Go za najlepszego z Twoich pracowników) po raz kolejny spóźnia się do pracy. Co się w tobie dzieje w takiej

sytuacji? Może jesteś zdenerwowany, czujesz, jak wszystko się w Tobie gotuje. Myślisz sobie: „Spóźnia się do pracy, bo czuje swoją wyższość nade mną. Ja tu jestem szefem, a on chce pokazać, że tak naprawdę ma mnie gdzieś, że on tutaj rządzi, nie ja”. To jest przykład wyciągania pochopnych wniosków. Nie wiesz, zakładasz tylko, co myśli Twój podwładny. To założenie, bardzo często błędne, jest niebezpieczne i szkodliwe ponieważ ma wpływ na Ciebie i na Twoją relację z podwładnym. Takie myśli mogą się w Tobie pojawiać, bo głęboko w Twojej psychice ukryte jest np. następujące przekonanie: „Jak ktoś nie wykonuje moich poleceń, to znaczy, że ma mnie za zero. Odkrył, że się do niczego nie nadaje, dlatego sobie na to pozwala. Znów mam potwierdzenie – do niczego się nie nadaje.”

Inny rodzaj zniekształcenia poznawczego, które może zatruwać Twoje życie jest selektywna uwaga, czyli wybieranie tych sygnałów z otoczenia, które potwierdzają Twoje założenia. Oto przykład. Podejrzewasz, że Twój podwładni nie przepadają za Tobą. Wchodzisz do kuchni i widzisz Twój zespół, dobrze się Tam bawią przy herbacie... bawią bez Ciebie. Myślisz wówczas: „Nie zaprosili mnie, bo mnie nie lubią. Zawsze to wiedziałem.” Zapomniałeś już, że tydzień temu zespół gorąco namawiał Cię na wspólne wyjście na lunch i że świetnie się wówczas razem bawiliście. Dziś już tego nie zauważasz, widzisz tylko tę herbatę w kuchni, w której nie bierzesz udziału. To właśnie jest selektywna uwaga – bardzo często spotykany sposób zniekształcenia poznawczego.

Psychoterapia jest narzędziem, które zostało stworzone właśnie do walki z takimi problemami jakie przed chwilą pokazałam. W pierwszym kroku celem będzie rozpoznanie tych zniekształceń poznawczych, w drugim dojście do ukrytych, wewnętrznych przekonań o sobie, innych i świecie. Trzecim, ostatnim krokiem będzie praca nad zmianą tych przekonań.