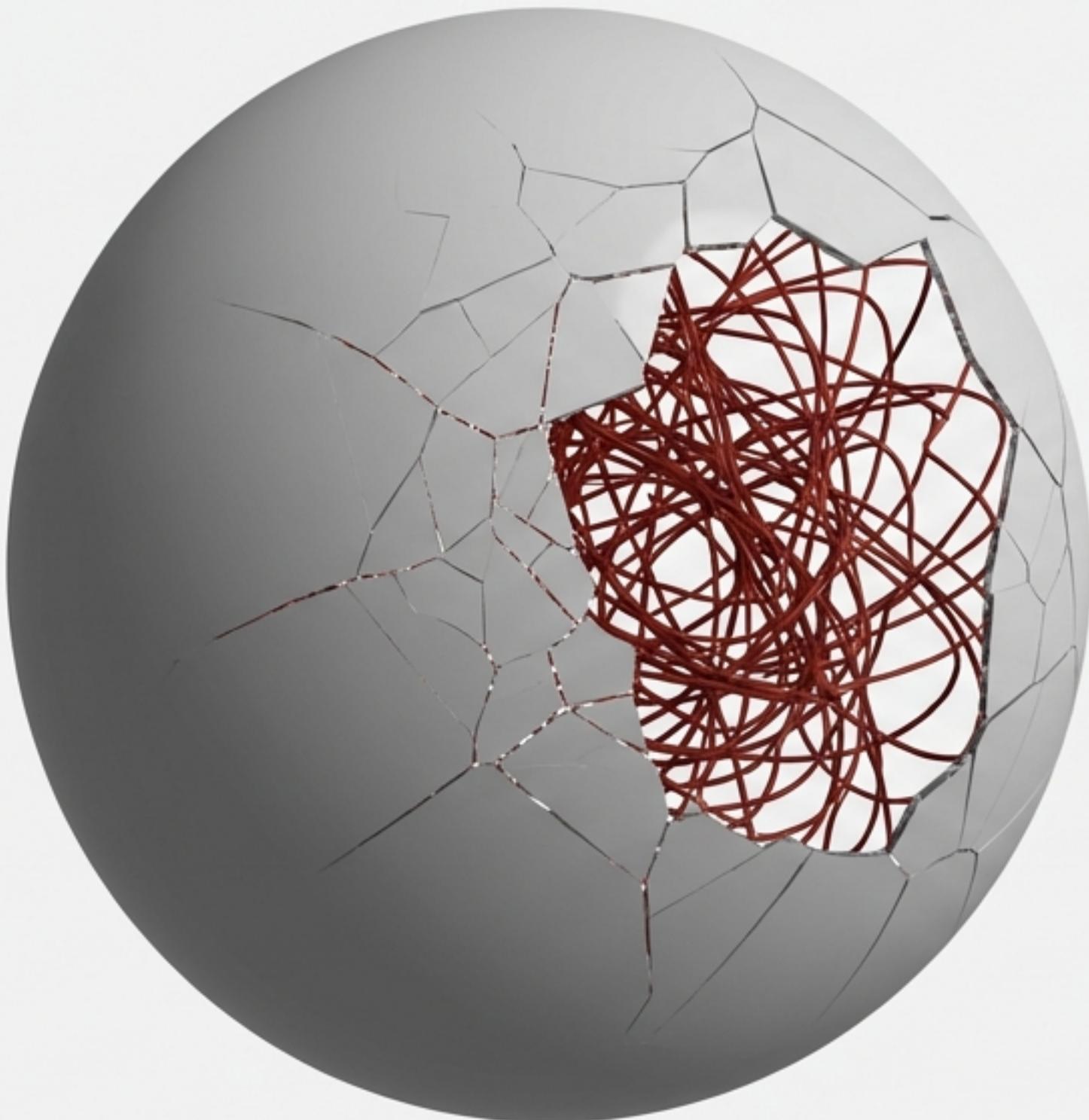




NEMATOMÁS ORGANIZACIJŲ VĖŽYS

Kaip sisteminė vadovo paranoja paverčia
profesionalus grėsme ir kaip išlikti šioje kovoje.

Diagnozė: Sisteminis nepasitikėjimas



Šiuolaikinė verslo kultūra deklaruoją pasitikėjimą, tačiau po blizgiu fasadu dažnai slepiasi archajiškos baimės. Sistemine vadovo paranoja vadiname būseną, kai racionalų vertinimą pakeičia iracionali baimė, o kompetentingas darbuotojas tampa „vidiniu priešu“.

„Šioje sistemoje nuosprendis priimamas dar iki ‘nusikaltimo’.“

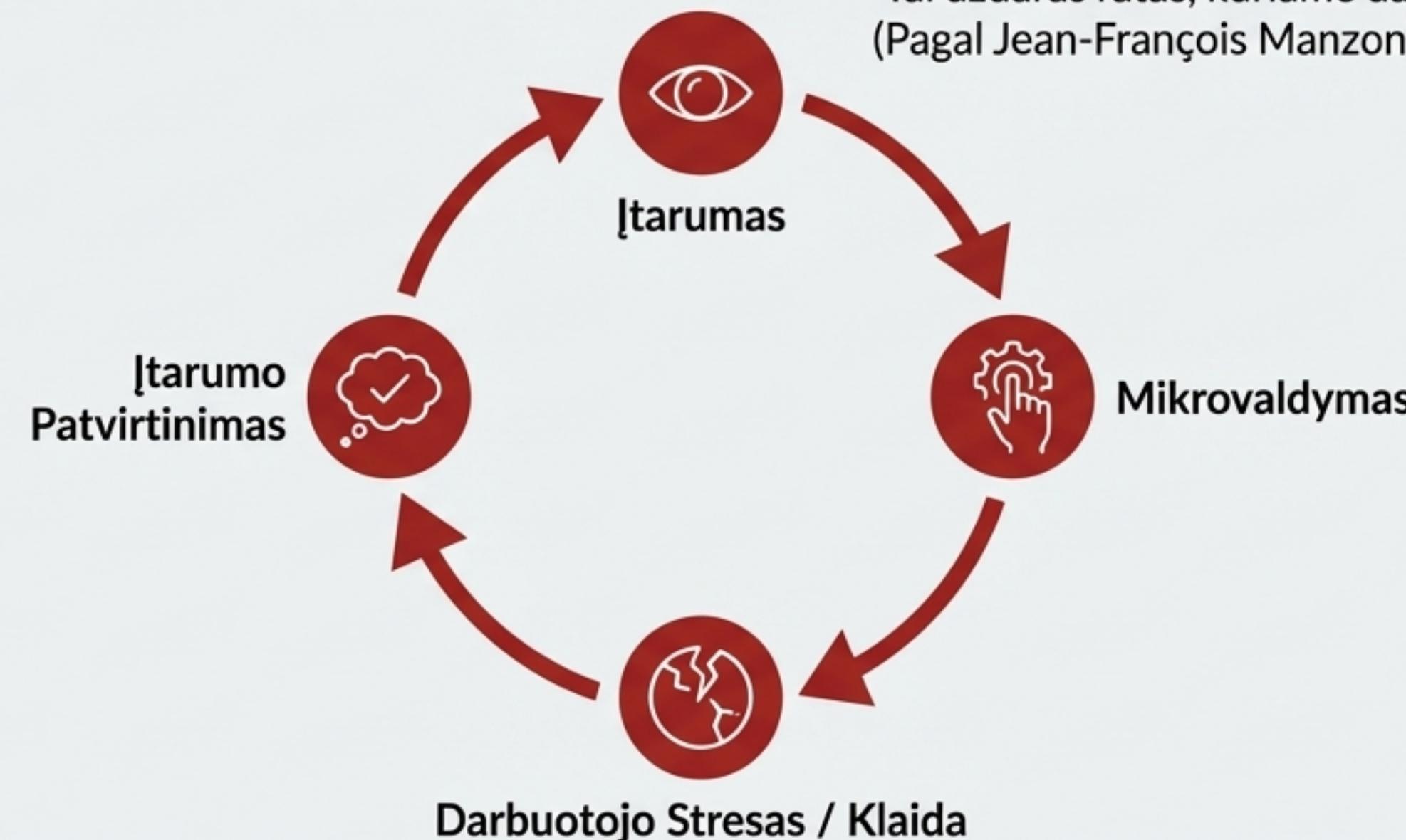
Patologija: Kaip gimsta nepasitikėjimas vadovo galvoje

Fundamentalioji atribucijos klaida

Tendencija kitų nesékmes aiškinti jų asmenybés bruožais („jis kenkia“), o savo klaidas – aplinkybėmis. Stanfordo prof. Robert Sutton tai vadina „galios sukeltu aklumu“.

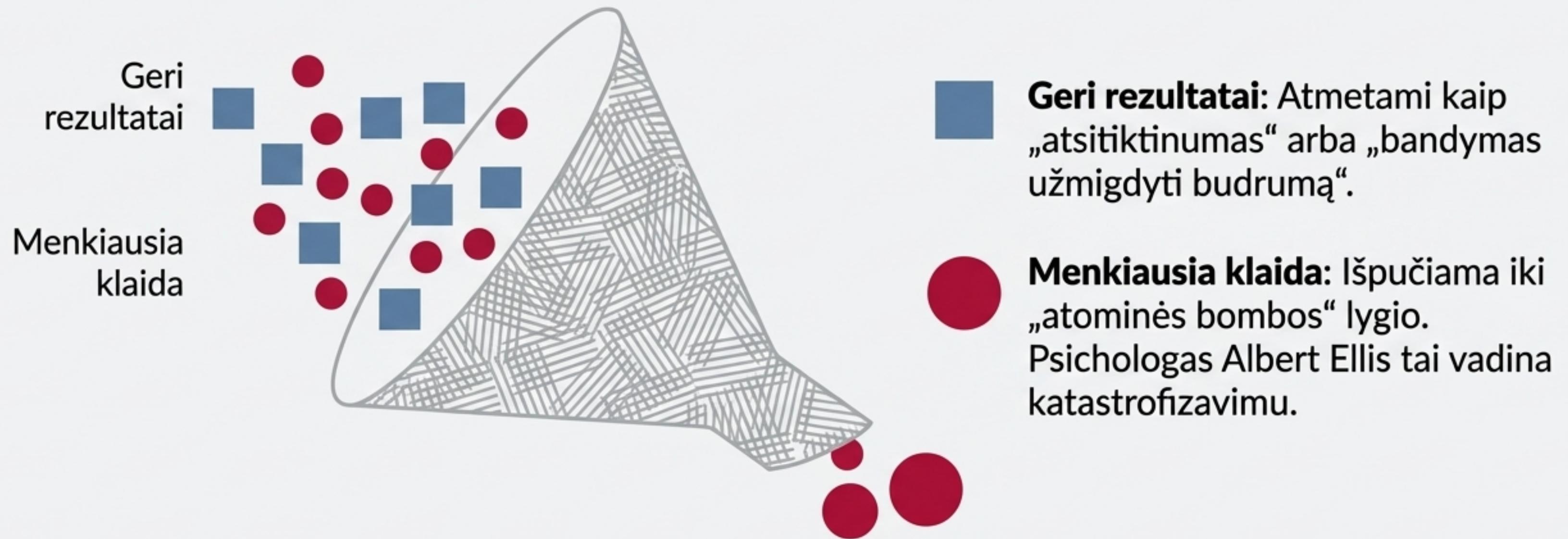
„Susitvarkymo žlugti“ sindromas

Vadovo įtarumas virsta mikrovaldymu. Nuolatinj spaudimą jaučiantis darbuotojas pradeda dvejoti savimi ir klysti. Vadovui tai – įrodymas, kad jis buvo teius. Tai uždaras ratas, kuriame darbuotojas pasmerktas. (Pagal Jean-François Manzoni ir Jean-Louis Barsoux).



Patvirtinimo šališkumas: Kai ieškoma ne tiesos, o įrodymų

Kai vadovo galvoje susiformuoja nuostata „šis darbuotojas yra priešas“, jo smegenys pradeda filtruoti informaciją. Tai nebe vadyba, o „raganų medžioklė“.



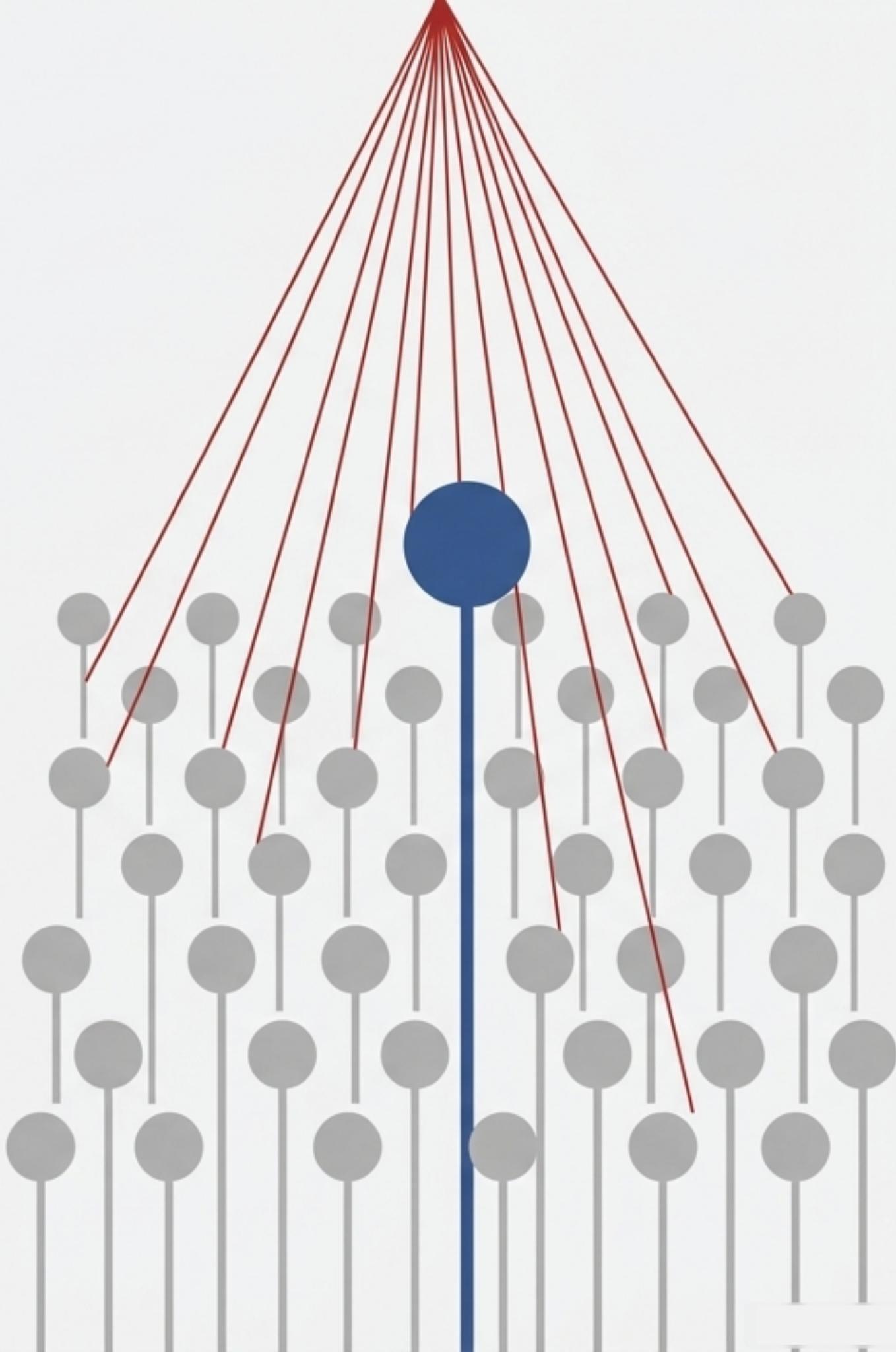
„Jei aš nusprendžiau, kad tu esi priešas, bet koks tavo veiksmas bus interpretuojamas kaip agresija. Net tavo tyla bus laikoma pasipriešinimu.“

„Aukštos aguonos“ sindromas: Kodėl kompetencija tampa grėsme

Dažniausiai taikiniu tampa būtent profesionalas.
Vadovai, turintys narcisistinių bruožų, jaučia
grėsmę dėl darbuotojo:

- Aukštos kompetencijos
- Populiarumo komandoje
- Kritinio mąstymo
- Stiprios reputacijos

Paranojiškas vadovas tai interpretuoja ne kaip
vertę įmonei, o kaip késinimąsi į jo „sostą“.



Metastazės: Kaip paranoja užkrečia aplinką

Paranoja retai auga vakuumė. Ją maitina aplinka. Kiekvienoje toksiškoje organizacijoje atsiranda asmenų, kurie siekia įtvirtinti savo galią manipuliuodami vadovo baimėmis.



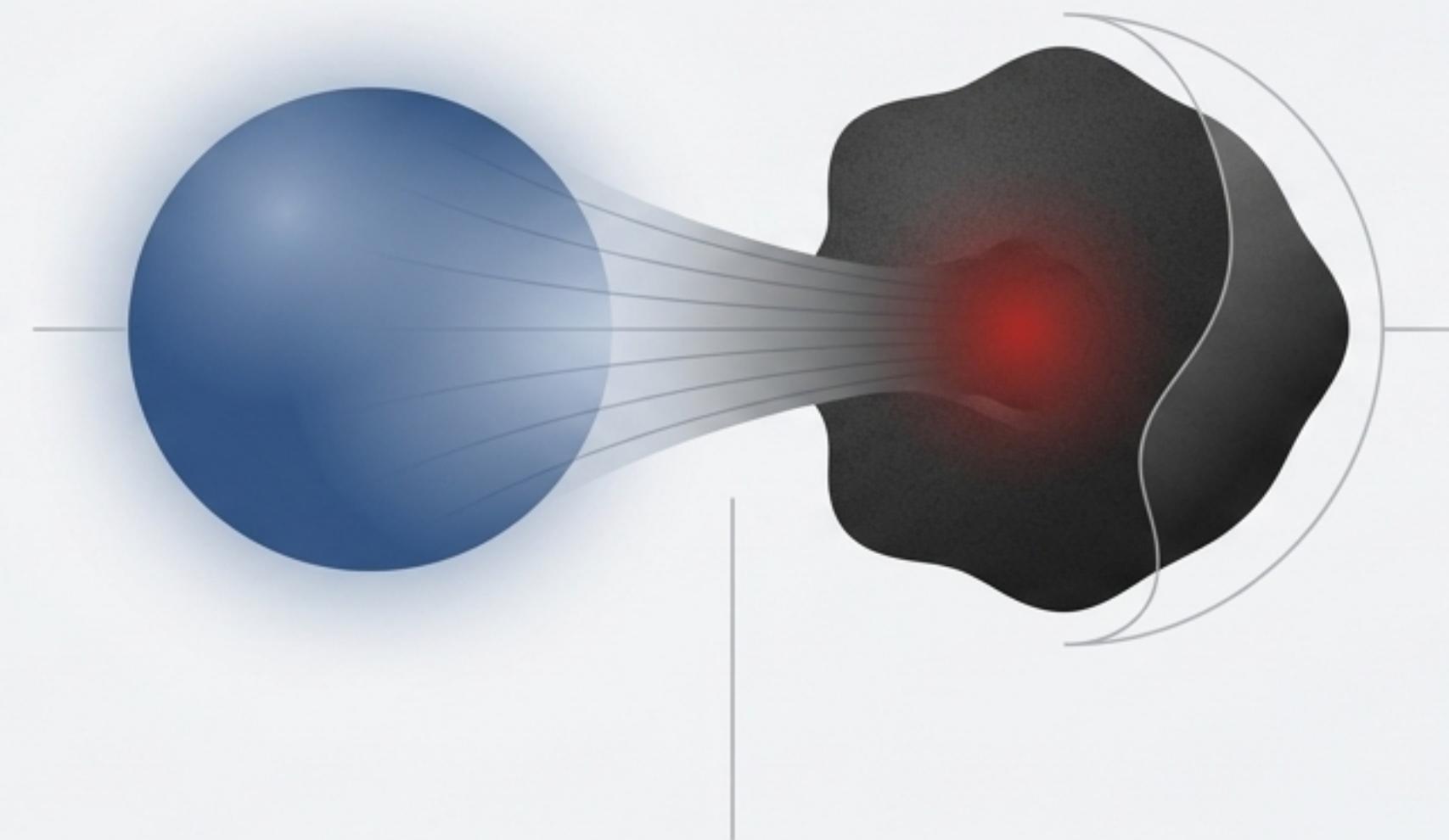
Pagrindinis mechanizmas

- **Apibrėžimas:** „Pilkieji kardinolai“ (neformalūs patarėjai) įsiterpia tarp vadovo ir darbuotojo. Tiesioginė komunikacija nutrūksta.
- **Tikslas:** Pašalinti stiprius konkurentus irapti nepakeičiamais informatoriais.
- **Metodas:** Jie „pila degutą į vandenį“: „Ar matei, kaip jis pažiūrėjo į tame?“, „Girdėjau, jis abejoja tavo strategija.“

Energetiniai vampyrai ir triumfo jausmas

Konceptas:

Psichologė Judith Orloff teigia, kad tokie asmenys maitinasi chaosu ir svetimu pažeminimu. Jiems profesionalo nuosmukis suteikia saugumo ir galios pojūtį.



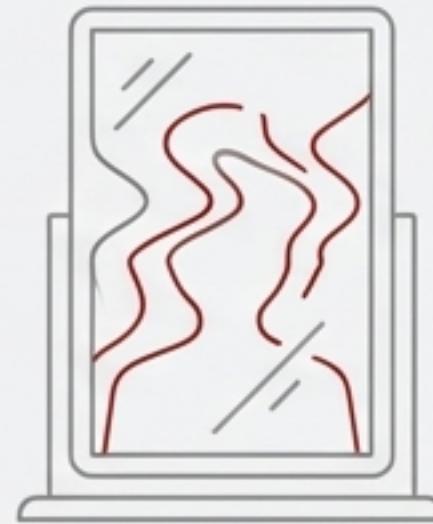
Išvada:

Pašalinę stiprų žaidėją, jie jaučiasi „laimėję karą“. Tai trumparegiška pergalė, nes griaunant profesionalus, griaunama ir pati įmonė.

Schadenfreude (džiaugsmas dėl svetimos nelaimės).

Ką jaučia profesionalas: Tarp pažeminimo ir tiesos praradimo

Dujinis apšvietimas (Gaslighting)



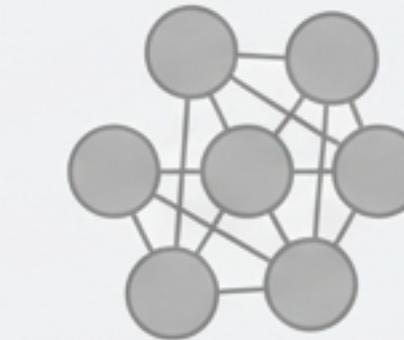
Vadovas neigia darbuotojo pasiekimus ir iškraipo faktus, versdamas jį abejoti savo sveiku protu. Pavyzdys: „Mes tau mokame milžiniškus pinigus už nieką“, nors pardavimų grafikai rodo rekordus.

Moralinis sužalojimas



Psichologinė trauma, atsirandanti, kai sulaužomi esminiai teisingumo principai. Darbuotojas jaučiasi bejėgis, nes faktai nebenturi reikšmės. Veikia „kaltės prezumpcija“.

Socialinis marinimas



Kolegos, bijodami vadovo rūstybės, atsiriboja nuo aukos. Tai sukelia gilią izoliaciją.

Organizacinė prognozė: Kaina, kurios neįmanoma pamatuoti

„Be psichologinio saugumo organizacija miršta.“

– Amy Edmondson,
Harvardo Verslo Mokykla



Miršta inovacijos: Niekas nebesiūlo idėjų, bijodamas būti apkaltintas „késinimus i tvarką“.

Slepiamos klaidos: Smulkios problemas nutylimos, kol virsta katastrofomis.

Talentų nutekėjimas: Profesionalai, turintys didžiausią savivertę, išeina pirmi. Lieka tik tie, kurie neturi kur eiti arba moka manipuliuoti.

Gydymo planas: Pirmieji žingsniai savęs link

1 Žingsnis: Patirties validavimas

- Mantra: „Tai ne apie mane, tai apie juos.“

Suvokite, kad patekote į ligotą sistemą, kurioje sveika logika neveikia. Bandymas „dar geriau dirbti“ yra beviltiškas, nes paranoja iracionali.

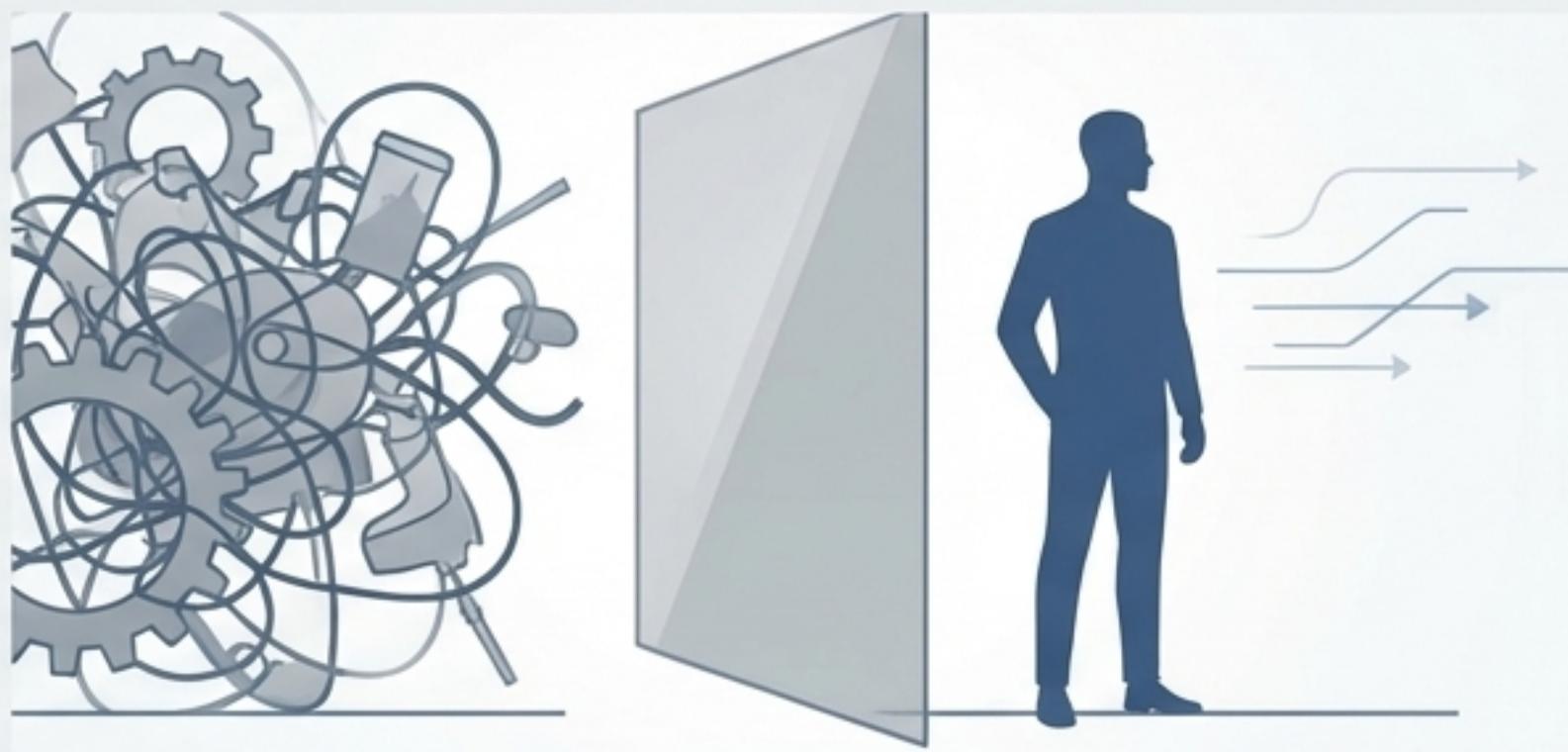


Beviltiškos pastangos
Lato

2 Žingsnis: Emocinis atsiribojimas

- „Pilkovo akmens“ metodas (Grey Rock Method).

Tapkite emociškai neįdomus savo persekiotojams. Atsakinėkite trumpai, faktais, nerodykite emocijų – tai kuras energetiniams vampyram. Skirkite energiją planui „B“.



Emocinis atsiribojimas
Lato

Strateginis pasitraukimo planas: Šachmatininko ējimas

1 veiksmas: Sukurkite „Popierinių taką“ (The Paper Trail)

Nuo tos akimirkos, kai pajutote paranoją, kruopščiai fiksuoinkite viską.



- Saugokite el. laiškus, kur giriama jūsų veikla.



- Fiksuoinkite pasiektus KPI ir atliktus darbus.



- Po susirinkimų siuskite „Follow-up“ laiškus, apibendrinančius sutarimus.



2 veiksmas: Aktyvuokite apsaugą

Pasikonsultuokite su darbo teisės specialistu. Atnaujinkite savo profesinį tinklą (networking).

Išėjimo diena – tai jūsų išsilaisvinimas

Atleidimas ar išėjimas iš toksiškos aplinkos nėra pralaimėjimas. **Tai pergalė.**

Patarimai išėjimui

- **Nesiteisinkite:** Paranojiškas vadovas jūsų tiesos neišgirs. Jūsų argumentai bus pavadinti manipuliacija.
- **Nekeršykite:** Geriausias kerštas – jūsų sėkmė kitur.

Kas nutiks po to?

Kai energetiniai vampyrai liks vieni savo nuodingame tvenkinyje, jie pradės įstoti vieni kitus.

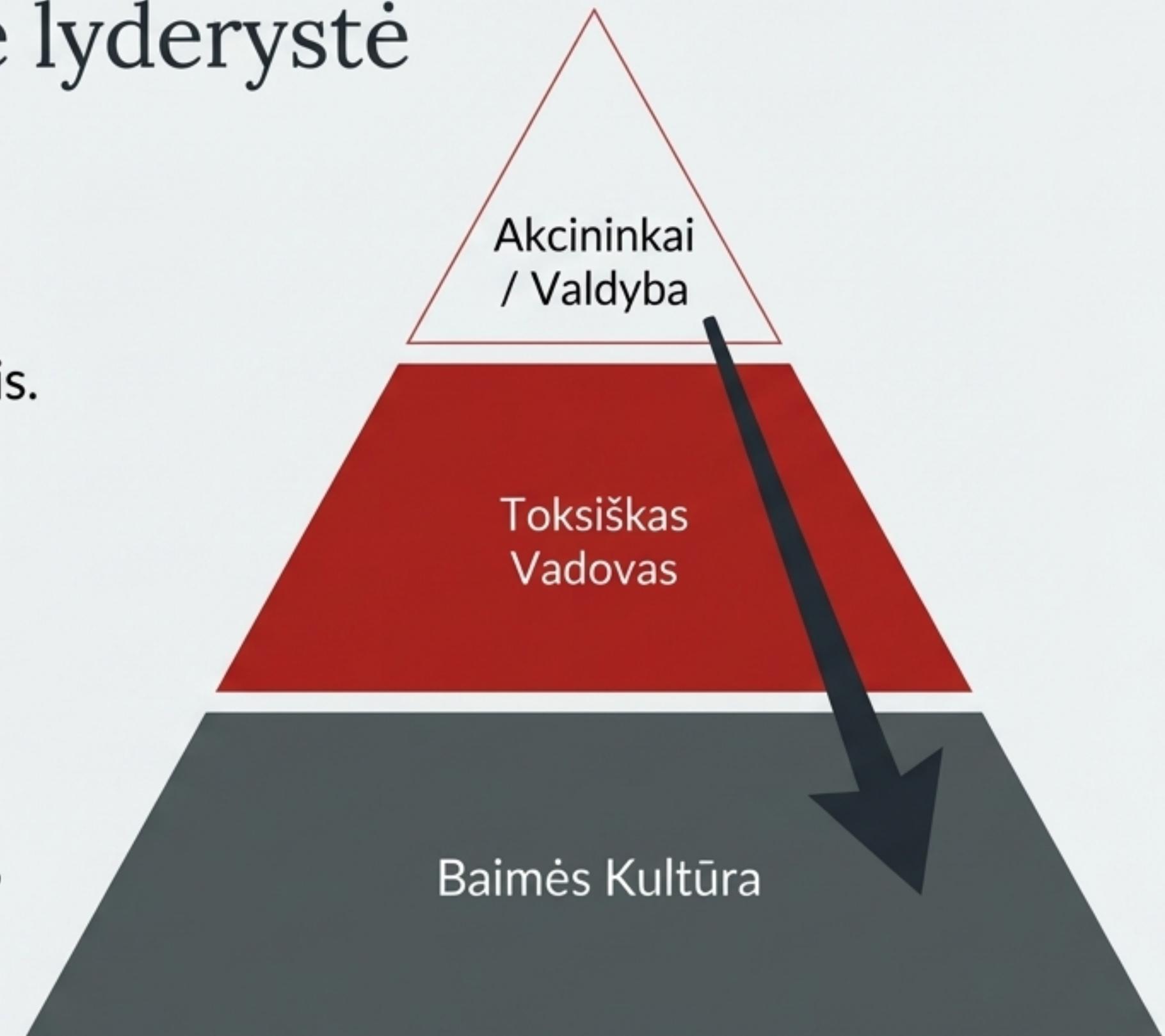


Kas kaltas? Baimė, o ne lyderystė

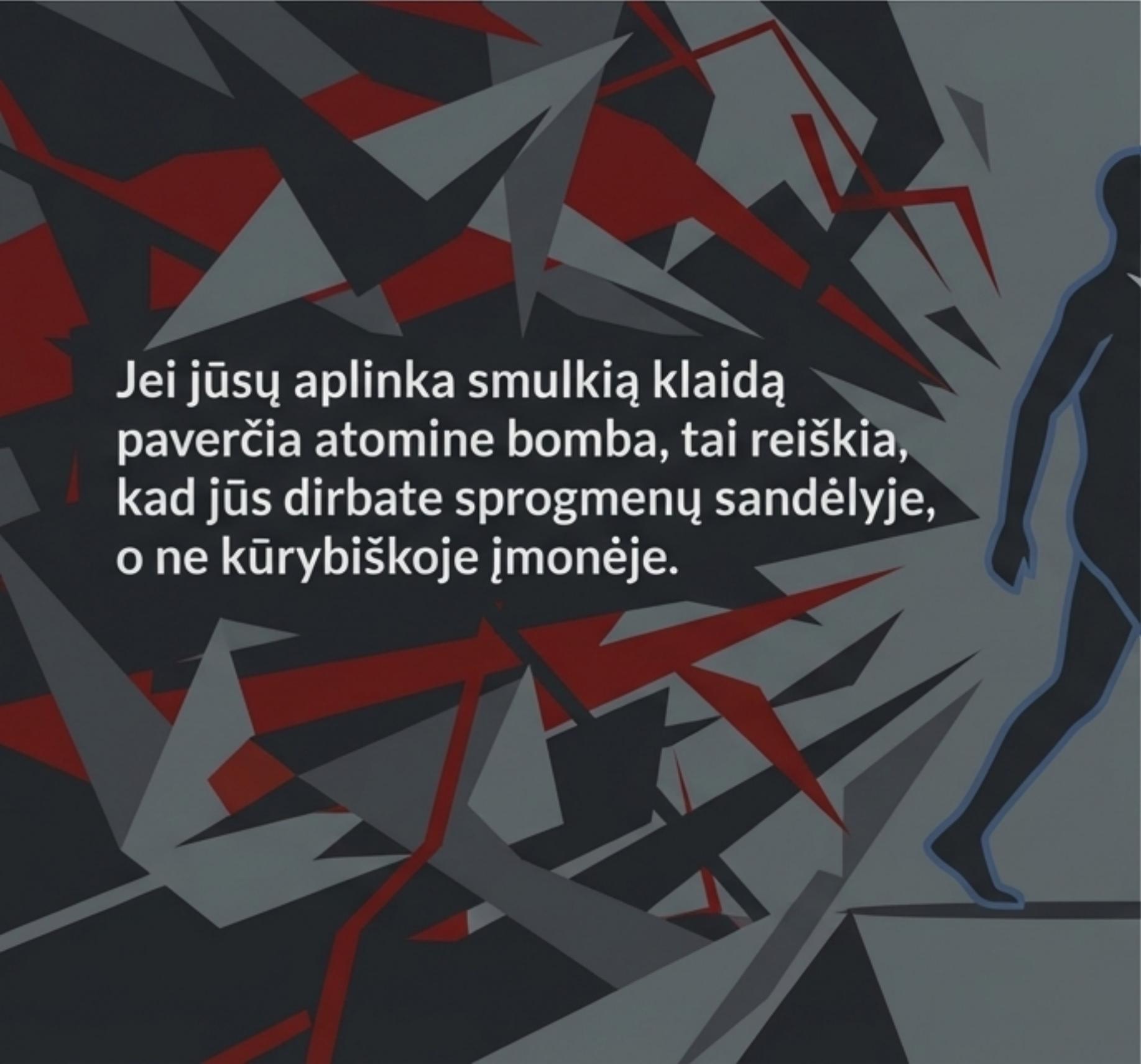
Vadovo asmeninis nesaugumas ir žemas emocinis intelektas (EQ). Vadovas, kuris nepasitiki savimi, niekada nepasitikės kitaais. Jam lengviau valdyti per baimę nei per autoritetą.

Aukščiausia atsakomybė:

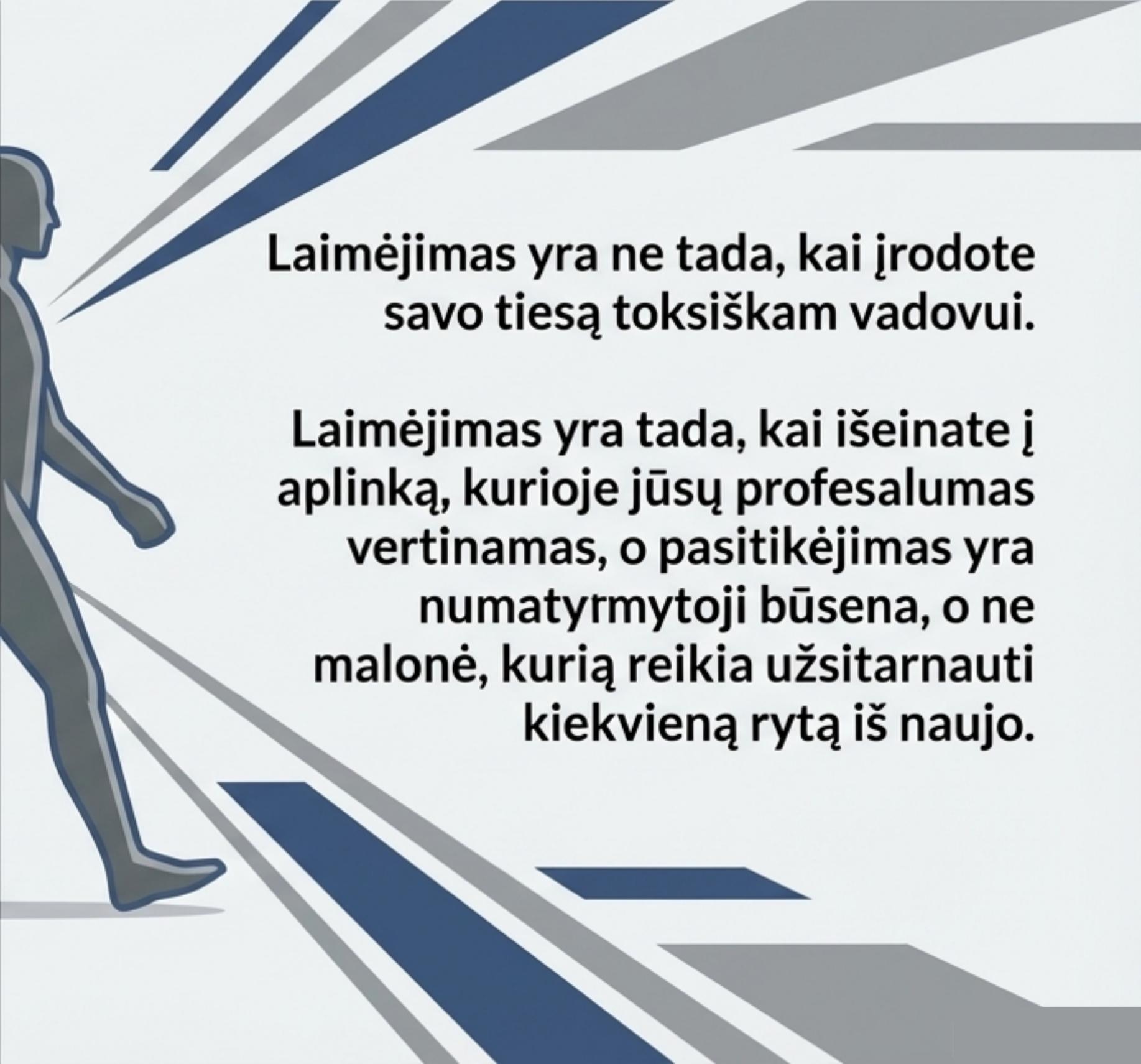
- Ji tenka aukščiausiajai vadovybei ir akcininkams.
- Toleruodami vadovą, kuris sėja baimę, jie tampa tyliais bendrininkais.



Jūsų vertė nepriklauso nuo vieno žmogaus paranojos



Jei jūsų aplinka smulkią klaidą paverčia atomine bomba, tai reiškia, kad jūs dirbate sprogmenų sandėlyje, o ne kūrybiškoje įmonėje.



Laimėjimas yra ne tada, kai įrodote savo tiesą toksiškam vadovui.

Laimėjimas yra tada, kai išeinate į aplinką, kurioje jūsų profesalumas vertinamas, o pasitikėjimas yra numatyta mytoji būsena, o ne malonė, kurią reikia užsitarnauti kiekvieną rytą iš naujo.

Literatūra išsamesniam pasidomėjimui



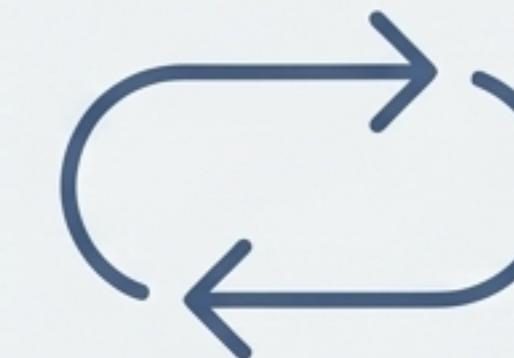
Amy C. Edmondson:
„Organizacija be baimės“
(The Fearless Organization)
– apie psichologinį saugumą.



Patrick Lencioni: „Penkios komandos disfunkcijos“
– apie pasitikėjimo trūkumą
kaip visų nesėkmės pagrindą.



Robert I. Sutton: „Gero vadovo vadovas“ (The No Asshole Rule)
– apie tai, kaip toksiški žmonės griauna įmones.



Manzoni & Barsoux: „The Set-Up-to-Fail Syndrome“
(Harvard Business Review)
– apie vadovų lūkesčių galia.