



Тесса Уэст

ТОКСИЧНЫЕ КОЛЛЕГИ

Как работать
с невыносимыми
людьми

МИОО

Содержание

Введение	11
1. Карьеристы	29
2. Волки в овечьей шкуре	54
3. Бульдозеры	85
4. Халявщики	111
5. Микроменеджеры	143
6. Нерадивые боссы	170
7. Газлайтеры	194
Заключение	221
Приложения	227
Кто отравляет меня на работе?	227
Опросник 1. А вдруг токсичный сотрудник — это я?	229
Опросник 2. Хороший ли я союзник?	256
Благодарности	275
Примечания	277
Об авторе	286

Введение

«Если я не удвою продажи к концу месяца, Саша меня на шампур нанижет! Она только что произнесла перед моей командой проникновенную речь о том, как сильно я ее разочаровала!»

Энни сторбилась над коктейлем — это был «счастливый час» в баре — и рассказывала бывшему коллеге Кэлвину о том, что творилось на работе в последние два месяца. Вскоре после того, как ее взяли в компанию, боссу Дэвиду пришлось спешно уехать из нью-йоркского офиса в Азию для решения проблемы с цепочкой поставок. Времени подыскать замену не было, и он оставил главной Сашу.

Особых талантов у Саши не имелось, но она нормально справлялась с большинством дел. В нью-йоркском офисе она проработала десять лет, разбиралась во всех процессах и знала всех сотрудников. Согласитесь, немногие способны подсказать, кого из отдела продаж лучше послать пообщаться с клиентами за ужином, и не всякий может починить сломанный видеопроектор.

Но самое главное, она хорошо разбиралась в финансовых вопросах. Знала все подробности, часами копалась в бюджетных ведомостях и урезала доллар там, доллар сям. Люди ворчали по поводу такого сокращения расходов («А куда подевалась кофемашина?»), но Дэвида это не волновало. Ему нравилось экономить. И чем дольше он оставался в Азии — а прошло уже несколько месяцев, — тем глубже

Саша вонзала в компанию коготки: сначала самостоятельно сократила бюджет — по мелочам, потом влезла в вопросы найма и продвижения сотрудников. А как только взялась за отдел продаж, тут ад и разверзся.

На работе Саша была монстром похлеще, чем у Франкенштейна: публично унижала сотрудников, постоянно дергала, так часто меняла указания, что голова шла кругом. На собраниях вела себя совершенно непредсказуемо — то улыбалась и осыпала похвалами, то оскорбляла — всех это, конечно, очень нервировало. И к тому же она буквально заливала себя духами, из-за чего у Энни после десяти минут пребывания с ней в одном помещении начиналась мигрень.

Когда Дэвид еще был на месте и внимательно следил за Сашей, та старалась очаровать Энни, чуть ли не пресмыкалась перед ней. Засыпала Энни электронными сообщениями типа: «Для меня огромная честь с тобой работать. Надеюсь, и мне перепадет хоть частичка твоей магии. Как ты смотришь на то, чтобы вести еженедельные тренинги?» Такого рода послания прекратились, как только Дэвид перестал требовать, чтобы Саша ставила его в копию переписки.

В общем, стоило Дэвиду снять руку с пульса, как Саша предстала во всей своей красе.

Подобно многим токсичным сотрудникам, Саша начала с мелких придинок, подрывающих репутацию Энни. Энни каждую неделю проводила собрание в отделе продаж. Где-то месяц Саша просто наблюдала, а потом приспособилась как бы невзначай заглядывать к ней минут за пять до конца собрания.

«Привет, Энни! Не возражаешь, если я поговорю с твоей командой?» — спрашивала она с невинным видом.

Если Энни вдруг что-то отвлекало и она не слышала, что говорит Саша, та критиковала решения Энни («Вы уверены,

что это хорошая идея?») и сомневалась в ее знаниях и умениях («Я хорошо знаю этого клиента, намного лучше, чем Энни, он на это никогда не пойдет»). Затем принялась распространять о ней гадкие и лживые слухи, из чего Энни поняла, что Саша пытается настроить против нее всех сотрудников.

Микроменеджмент начался с мелкого произвола в изменении бюджета Энни. Ежедневная компенсация расходов на питание сократилась с сорока пяти до сорока долларов, при этом никакого другого резона, кроме как напомнить, кто тут главный, не было. А в каких-то случаях Саша, наоборот, увеличивала Энни бюджет, что вообще не имело никакого смысла.

Саша то ревновала Энни к ее клиентам, то покровительствовала ей, порой отношение менялось на противоположное в течение часа. Когда Энни пыталась принимать самостоятельные решения, Саша заявляла: «Дэвид хочет, чтобы я надзирала за *всем* и за *всеми*». Мельчайшие изменения в бюджете становились предметом тщательной ревизии. Энни уже не могла заключить ни одного контракта без Сашиного вмешательства.

А потом начались увольнения.

Саша вынюхивала все, что говорили о ней, и превратилась в настоящего параноика. Подобно диктатору, который утрачивает власть над народом, она принялась рубить головы налево и направо. Иногда она вызывала к себе в офис по несколько человек и увольняла всех разом — так получалось быстрее. Энни говорила своим, что защитит их, но в глубине души не была в этом так уж уверена. Все были до такой степени запуганы и взбудоражены, что о прогрессе в работе и думать не приходилось. Сотрудники перестали праздновать победы. Перестали вместе ходить на ланч. Каждый был счастлив, что удалось продержаться еще один день.

Многие, как только все пошло наперекосяк, подобно Кэлвину, соскочили с корабля: они не собирались сидеть и смотреть, как их работа превращается в ад. Энни же оставалась и старалась сохранять позитивный настрой. Но с каждым днем это становилось все труднее.

Энни несколько раз пыталась связаться с Дэвидом. Там, в Азии, дела шли плохо, и на электронные письма она получала лишь стандартные ответы-уведомления. В конце концов ей удалось позвонить по видеосвязи — в Нью-Йорке было как раз два часа ночи. Но не успела она открыть рот и произнести заготовленную фразу «Саша устроила настоящий террор, она разрушает компанию», как поняла, что ничего у нее не получится. Дэвид выглядел ужасно раздосадованным — как человек, который уже несколько раз проходил все это и не видит сейчас других вариантов.

«Слушай, я знаю, что с Сашей может быть трудно, но она делает для компании очень много. Единственное, чем могу помочь, — сделать так, чтобы ты общалась с ней как можно меньше», — сказал он. И свернул разговор, постаравшись ее приободрить: попросил «продержаться, пока не решится проблема с поставщиками».

На этом месте многие наверняка спросили бы: «Да что с тобой не так, Энни? Почему ты не уволишься ко всем чертям?» Задним числом кажется очевидным, что, как только Дэвид передал бразды правления Саше, Энни следовало бы уйти, как ушел Кэлвин. Но Энни и помыслить не могла бросить работу, о которой давно мечтала. В худшие времена Дэвид манил ее морковкой: «Помни, Саша — это временное». Отрицание очевидного приводит нас к множеству неверных жизненных решений, в том числе и карьерных. К тому же, подобно многим, Энни стремилась к надежной,

постоянной работе — ей хотелось наконец-то где-то осесть, сделать компанию своим домом. На интервью при найме ее заверили, что у нее будут для этого все возможности: «Мы хотим, чтобы вы строили у нас свою карьеру, мы совершенно не заинтересованы в том, чтобы вас обучить, а потом потерять». Раньше ей таких слов еще никто не говорил.

И Энни поверила. А с чего бы ей было не верить? Только теперь у нее вдруг появились проблемы со здоровьем, более свойственные тем, кому за восемьдесят, а не слегка за тридцать. У нее стало подниматься давление, она не высыпалась — ей едва удавалось набрать пять часов сна вместо положенных восьми. До этого Энни питалась правильно, в основном овощами и фруктами, а теперь переключилась на хот-доги и пиво. Начали выпадать волосы. В нервном тике дергался глаз. Невозможно было заснуть из-за того, что ужасно болели суставы. У нее даже обозначились проблемы с алкоголем, хотя она и не готова была это признать.

Бармен за стойкой направился было в ее сторону, но Энни упорно разглядывала вишенку на дне бокала. Мрачный, сырой и дешевый, этот бар был местом, куда стекались неудачники из всех офисов в радиусе пяти кварталов. Эти люди пребывали в такой глубокой депрессии, что даже не разговаривали друг с другом. Теперь и она стала такой же.

«Энни, буду с тобой откровенен, — сказал Кэлвин. — Знаешь, на кого ты сейчас похожа? На тюремщика, которому в конце смены пришлось разнимать драку между заключенными, а не на вице-президента по продажам известного бренда спортивной одежды. Я понимаю, к чему все идет, и мне не нравится то, что я вижу».

Кэлвин уже полгода как не общался с Сашей и выглядел свеженьким, как новый доллар, разительно отличаясь

от завсегдаев бара. Теперь он работал на конкурентов, по вечерам распивал латте и давал советы по занятиям йогой своему боссу. У него был весьма горделивый вид, и он напомнил Энни тех ребят из колледжа, которые сдали экзамены первыми и могли спокойно играть в волейбол под окнами библиотеки, насмехаясь над потеющими внутри студентами. «Вот вы лузеры!» — казалось, было написано на довольных физиономиях волейболистов.

И все-таки Кэлвин был прав.

«Неужели ты не понимаешь? — спросил он. — Дэвид и под дулом пистолета не вспомнит, кто у него работает и сколько компания выручила за прошлый год. Больше Саши никто о делах компании не знает. Дэвид, даже если и захочет, не сможет ее уволить — он от нее полностью зависит. Саша останется в компании — и точка».

Многим из нас приходилось работать с кем-то, кто оказывал слишком уж сильное влияние на наше эмоциональное благополучие. Чтобы справиться с этим, мы прибегали к разным тактикам: плакали в жилетку друзьям, старались избегать всяких внерабочих мероприятий, рассказывали коллегам об этом ужасном человеке в надежде, что какая-нибудь сорока донесет на хвосте информацию до начальства, и оно поймет, как мы несчастны.

Самые смелые идут на прямую конфронтацию. Но такие разговоры часто заканчиваются еще более острыми конфликтами, потому что людям, как правило, не нравится, когда им указывают на их недостатки, да еще и во всех неприглядных подробностях. Когда прямой разговор не срабатывает, мы бежим за помощью к боссу противника. Но даже самые отзывчивые боссы часто оказываются плохо

подготовленными к решению таких проблем. Некоторые — вроде Дэвида — слишком зависят от вашего злодея и ничего против него не предпринимают. Другие видят, что проблема есть, но не знают, как с ней покончить. Третьи до такой степени пугаются всяких столкновений, что бледнеют при одной только мысли, что им придется в открытую сразиться с тем, кто отравляет рабочую атмосферу.

Когда прямые действия не работают, мы стараемся всячески избегать контактов с обидчиком. Однажды я перестроила рабочий график таким образом, чтобы не сталкиваться с неприятной коллегой даже в туалете! Было жутко неудобно, пришлось из-за этого недосыпать, зато у меня образовалось шесть свободных от стресса рабочих часов.

Я не одна такая.

К счастью, без таких мер можно обойтись. Вам больше не придется зависеть от высасывающих душу токсичных коллег и от хаоса, который они вносят в вашу жизнь. Благодаря этой книге вы узнаете, что ими движет, что побуждает их делать то, что они делают. Вы сможете применить научно обоснованные стратегии, чтобы справиться с теми, кто лишает вас сил и эмоционального здоровья, и в результате обретете душевное спокойствие.

По профессии я социальный психолог и уже около двадцати лет исследую то, как общаются люди. Я изучала стратегии, которыми мы пользуемся, чтобы вести результативные переговоры, сотрудничать, спорить и успешно избегать столкновений. Замеряла уровень стресса, когда взаимодействие идет не так, наблюдала за тем, как проявляется стресс в организме и с какой скоростью он передается от человека к человеку.

Я видела, что происходит, когда проблемы взаимоотношений на работе остаются неразрешенными и проникают

во все аспекты жизни — от общения с детьми до романтических отношений. И, вооруженная наукой, помогала людям — новичкам, только что пришедшим на работу в компанию, старым работникам, высшему руководству — справляться с проблемами, которые создают токсичные сотрудники.

Как читать эту книгу

Искать управу на офисного злодея — все равно что составлять профиль серийного убийцы. Другими словами: чтобы узнать, что заставляет человека поступать так, а не иначе, для начала надо влезть к нему в голову. По какому принципу он выбирает жертв? Каким образом ему удастся не попасться? А может, его босс (втайне) получает выгоду от такого его поведения?

Чтобы помочь в составлении профиля, я сделала классификацию основных токсичных типов.

ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ

Карьеристы

Волки в овечьей шкуре

Бульдозеры

Халявщики

Микроменеджеры

Нерадивые боссы

Газлайтеры

Карьеристы имеют одну-единственную цель: любыми средствами пробраться наверх. Поэтому они относятся как к соперникам ко всем, кто с ними на одном уровне или ниже.

А хорошие манеры припасают для общения с представителями более высоких уровней.

Волки в овечьей шкуре работают с вами в одной команде, обучают, но при этом заботятся исключительно о себе. Они кажутся дружелюбными, но предадут вас, как только подумают, что вашу идею стоит украсть. Помогают с проектом, но, представляя его начальству, отодвигают вас в сторону. Помогают проработать идею, но только для того, чтобы в случае благоприятного результата присвоить все лавры. Они лидеры, которые предлагают свою поддержку, но втайне ревнуют вас к успеху. И очень умело маскируют свои действия.

Бульдозеры — опытные сотрудники с налаженными связями. Добиваясь желаемого, они не боятся демонстрировать мускулы. У них имеются две отличительные черты: во время группового обсуждения они навязывают свое мнение и держат начальство в таком страхе, что оно и не пытается с ними справиться. Они знают, как обойти непосредственного начальника, им прекрасно известно, кто из стоящих ступенькой-двумя выше может к ним прислушаться. По правде говоря, во многих организациях ценится такой тип «лидерского поведения», и потому препятствий бульдозер не встречает. И никому не пожелаешь оказаться у бульдозера на пути: такие типы пленных не берут.

Халявщики — мастера безделья и за это бывают щедро вознаграждены. Они часто занимают должности, которые выглядят солидно, но больших усилий не требуют. Они внедряются в хорошо функционирующие команды добросовестных работников, которые ценят свои коллективы и потому подчищают все ляпы халявщиков. Как правило, они весьма дружелюбны и симпатичны, поэтому их предпочитают не трогать.

Микроменеджеры отличаются нетерпеливостью, они не уважают ни ваше личное пространство, ни ваше время. Некоторые ведут себя так, потому что прежде занимали вашу позицию и, хотя их повысили, все никак не могут расстаться с прежними привычками. Другие же полагают — и полагают неверно, — что чем больше контролируешь подчиненных, тем лучше результат. Стратегия микроменеджмента не позволяет находить варианты, и боссы-микроменеджеры склонны вместо этого постоянно переставлять людей с места на место. Если вы вдруг выпали из этой ротации, начальство может не замечать вас целыми днями, а то и неделями. Микроменеджеры часто оказываются нерадивыми боссами.

Нерадивые боссы терпеть не могут неизвестности. Но по многим причинам (одна из которых — микроменеджмент) у них часто отсутствует необходимая информация. Действия большинства из них состоят из трех этапов. Сначала они долгое время не обращают на вас никакого внимания. Затем начинают терзаться беспокойством, не зная, что происходит. И в результате, дабы от этого беспокойства избавиться, принимаются душить вас контролем. Если ваш босс из нерадивых, то вы живете в мире хронической неопределенности и неуверенности. С токсичным руководителем этого типа справиться труднее всего.

Газлайтеры — лжецы, и обманывают они с размахом. Для начала изолируют жертву, а затем выстраивают вокруг нее выгодную для них альтернативную реальность. Некоторые газлайтеры создают у жертвы ощущение, будто ее вот-вот уволят, некоторые дают ей понять, будто она особенная и принадлежит к некоему закрытому клубу. Газлайтинг — часто средство достижения определенной цели:

он позволяет использующим его руководителям и коллегам уходить от ответственности за обман и воровство, которые они не могли бы провернуть в одиночку.

Каждая глава посвящена определенному типу токсичных сотрудников. Первым делом вы узнаете отличительные особенности каждого типа и то, как они проявляются, а также причины, заставляющие представителей этого типа вести себя именно так. Затем я изложу проверенные временем стратегии и приемы, с помощью которых можно успешно взаимодействовать с сотрудниками каждого типа. Для этого совсем не нужно читать мысли. Методами, которые я описываю, может пользоваться любой, даже тот, кто предпочитает избегать конфликтов.

Главы можно читать по отдельности, выбирая тот тип, который вас интересует. Конечно же, в них попадаются отсылки к другим типам, поэтому я все же рекомендую прочитать их по порядку. Это поможет увидеть сходства и различия между типами. Вы также увидите, как одни и те же стратегии помогают справиться с разными типами токсичных сотрудников.

Эта книга станет руководством, к которому вы сможете обращаться всякий раз, встречая новых проблемных коллег и начальников. Новички в компании будут читать ее совсем не так, как те, кто давно здесь работает. А поработав и поднабравшись опыта, вы можете вернуться к прочитанному и почерпнуть что-то новое, на что не обратили внимания сразу. Подобным же образом я рекомендую дважды пройти опубликованные в конце книги опросники: сначала до прочтения книги, а потом уже после — вы сами увидите разницу.