

18+

**ДАРЬЯ
ПОПКОВА**



**ТЕНЕВАЯ
СТОРОНА
ЛИДЕРСТВА**



Дарья Попкова

Теневая сторона лидерства

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66878393

ISBN 9785005576309

Аннотация

Более 50% сотрудников компаний теряют работу из-за конфликтов с начальством. При этом у каждого пятого топ-менеджера выявляются психопатические черты личности. Что ими движет? Автор этой книги проводит увлекательнейшую экскурсию по миру корпораций. Заглядывает в офисы, где в тиши кабинетов под личиной «эффективных менеджеров» действуют психопаты и абьюзеры всех мастей. Рассказывает, как они ломают человеческие судьбы. Раскрывает все их приемы и манипуляции. Даёт советы, как противостоять злу.

Содержание

Введение	5
Глава 1.	9
Кто все эти люди?	36
Макиавеллизм	38
Нарциссизм	41
Психопатия	51
Истоки	57
Обмани меня, если сможешь. Распознать, не будучи профайлером	73
Ноль эмоций – фунт презрения	74
Слова – вода	80
«Цифровизация» сознания	88
Недоступность метафор и образного мышления	90
Дьявол в деталях	91
Тёмнотриадник и деньги	92
Глава 2.	95
Портрет идеальной жертвы	95
Ресурсы явные	102
Ресурсы неочевидные	103
Эго vs самость	105
Круги воздействия, зона поражения	111
Конец ознакомительного фрагмента.	117

Теневая сторона лидерства

Дарья Попкова

Редактор Анна Столярова

Иллюстратор Мария Суворина

Иллюстратор Наталья Барина

© Дарья Попкова, 2021

© Мария Суворина, иллюстрации, 2021

© Наталья Барина, иллюстрации, 2021

ISBN 978-5-0055-7630-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Много лет назад я оказалась на развилке своей карьеры в крупной международной компании. Бизнес самой компании, сфера деятельности – всё это вызывало у меня профессиональный интерес и открывало огромные перспективы. Обстоятельства складывались благоприятно. Я рассматривала для себя два варианта развития: либо движение по карьерной лестнице до уровня крупного руководителя, либо экспертный путь и свободное плавание.

Если мыслить рационально, стоило серьёзно рассматривать первый вариант. Я же прислушалась к своему сердцу и выбрала второй. Пожалуй, главной причиной такого выбора стали мои наблюдения за тем, как власть меняет людей. На тот момент я уже не раз сталкивалась с подобными трансформациями моих коллег – людей, с которыми мы когда-то начинали в одной бизнес-песочнице.

Современные методы управления всё чаще подразумевают практику фасилитирующего, развивающего менеджмента, когда руководитель сосредоточен на результате и на развитии команды, которая его достигает.

Но вот парадокс. Согласно международной статистике, более 80% людей в мире не любят свою работу, тяготятся ею и каждый день идут туда как на каторгу. Причём негативное отношение наёмных сотрудников к своей работе, как прави-

ло, не зависит от национальных или социальных особенностей, от форм собственности и размеров бизнеса, в котором заняты люди.

Во всём мире основная причина увольнений по собственному желанию – это нездоровая, токсичная обстановка на рабочем месте (в том числе манипуляции с оплатой труда, препятствия карьерному росту и т. д). Встречная причина, по которой руководители увольняют сотрудников, – грубость и откровения о начальниках в социальных сетях. Больше 50% сотрудников теряют рабочие места из-за конфликтов с начальством.

25—50% сотрудников подвергались психологическому насилию в офисе либо были его свидетелями. Быть свидетелем конфликта, по мнению специалистов, не менее травматично, чем оказаться в его эпицентре. Напряжённая обстановка в офисе заставляет людей заниматься поиском стратегий выживания, вместо того, чтобы выполнять профессиональные задачи и достигать результата. Сотрудников больше волнует, как избавиться от раздражителя на работе, чем то, как принести пользу общему делу.

Чем обусловлен этот феномен? Почему настолько масштабен?

На протяжении двух десятилетий я наблюдаю проявления лидерства в бизнесе. Настало время поделиться этими наблюдениями с читателем: рассказать о таких понятиях, как эффективный менеджмент, лидерство, управление компа-

нией. А также об отличиях подлинного лидера от того, кто претендует на это звание, но таковым не является.

Джон Максвелл называет истинным лидером того, кто знает путь, следует пути и показывает путь другим.

Научимся и мы отличать одно от другого. Разложим по полочкам техники и приёмы, с помощью которых псевдо-лидеры достигают успеха в карьере, бизнесе и жизни. Проложим траекторию подлинного лидерства. Сравним разные аспекты этого сложного явления, чтобы получить объёмное понимание всей картины.

У меня нет задачи объять необъятное в этой непростой теме. Однако я всё же рискну поделиться своими предположениями о том, что оказывает отравляющее воздействие на людей, команды и организации.

В конечном итоге моя задача – придать уверенности тем из вас, кто готов брать ответственность на себя и в бизнесе, и в жизни. Чтобы, если вам придётся столкнуться с теневыми аспектами менеджмента, вы смогли вовремя распознать это явление и принять наилучшее для себя решение.

Целевая аудитория книги:

- все, кто работает в офисе, в коллективе, у кого есть начальники или деловые партнеры;
- руководители, которые хотят усовершенствовать свои управленческие практики;
- мои коллеги (бизнес-коучи, agile-коучи, фасилитаторы, медиаторы, менторы, кадровики). Им будет полезно узнать

об особенностях, а также об ограничениях в работе с некоторыми категориями клиентов.

Призываю использовать книгу как рабочую тетрадь. Изначально это и был практический инструмент для моих клиентов, которые приходят с запросами на бизнес-трекинг. Поэтому берите стикеры, фломастеры, ручки. Делайте пометки, оставляйте комментарии на полях, выполняйте практические упражнения. Рефлексируйте. Возьмите максимум пользы для себя!

Традиционно перед стартом я прошу участников интенсивов и читателей ответить на вопросы:

1. Какие цели я ставлю перед собой, приступая к чтению этой книги?

2. Что будет для меня наилучшим результатом?

Приступим!

Глава 1.

Подводные камни: эффективный менеджер vs лидер

Об этом вы вряд ли что-то услышите от карьерных консультантов.

Работающие с предпринимателями бизнес-консультанты не всегда знают об ограничениях и особенностях взаимодействия с отдельными категориями клиентов.

Кое-что вам подскажут житейская мудрость, логика, опыт и сарафанное радио. Но не всегда.

В любом случае нам предстоит научиться самостоятельно отличать подлинное лидерство от мнимого и понимать, в чём различие эффективного руководства и лидерства.

Практика 1. Пример лидерства

Обратитесь к своему опыту. Мысленным взором охватите всю жизнь и вспомните, кто для вас был вдохновляющим примером лидерства? Кого вы назвали бы источником своего прогресса и развития? (Это может быть конкретный человек или собирательный образ.)

- Какие качества проявлял этот человек?
 - Какими становились другие люди в его присутствии?
 - Что самое ценное и важное вы вынесли для себя из общения и сотрудничества с этим человеком?
-

Когда я предлагаю выполнить это упражнение участникам интенсивов и мастер-классов, то почти всегда люди без труда справляются с этой задачей и находят примеры вдохновляющего руководства в своей жизни.

Такого человека можно назвать лидером-фасилитатором, коуч-компетентным руководителем.

Лидер – это личность, обладающая определёнными качествами на персональном и профессиональном уровне. Своей силой и энергией она может не только достигать результатов, но делает это в созидательной, инновационной среде. Лидер владеет навыками, компетенциями и способностями формировать пространство развития не только для себя, но и для окружающих. По сути, это трансформационный лидер.

В фокусе внимания такого руководителя всегда находятся сотрудники, команда. Он способствует формированию такой среды, правил и процессов, когда каждый участник заинтересован в развитии (себя, команды, проекта, всей экосистемы). Каждый находится в диалоге и сотрудничестве с другими членами команды. Так достигается бизнес-результат.

Вот некоторые высказывания участников мастер-классов и примеры того, как воспринимается и какое воздействие оказывает на сотрудников фасилитирующее лидерство.

Какие свойства проявлял лидер	Каким вы становились в его присутствии	Что вы вынесли из общения и сотрудничества с лидером
<p>Чёткое видение проблем Смелость и решительность идти в неизвестное Харизма Справедливость Рассудительность Профессионализм Умение слушать людей Умение доходчиво говорить и доносить свои мысли</p>	<p>Раскрывался Хотелось достигать целей и сверхзадач Много учился и узнавал новое Становился смелее, чем обычно Вдохновлялся Рос как профессионал Рисковал Становился более открытым сотрудничеству с другими людьми</p>	<p>Научился признавать свои ошибки и исправлять их Упал – вставай. Если надо, проси помощь Один в поле воин. Но мудрость команды даёт силу и опору Перенял приёмы и способы общения с разными типами людей Стратегическое видение Хорошее отношение не равно халява, расхлябанность</p>

Какие свойства проявлял лидер	Каким вы становились в его присутствии	Что вы вынесли из общения и сотрудничества с лидером
Способность заряжать энтузиазмом Вера в команду Делегирование задач и поле для экспериментов Поддержка идей Пример для подражания	Был уверен в поддержке Считал, что получил «взбучку» строго по делу Много и с удовольствием работал и становился сильнее	Важно постоянно развивать себя, быть любопытным, искать вдохновение Собирать вокруг себя единомышленников, растить смену Строить команду, а не руководить трудовым коллективом Не бояться конкуренции Чёткое целеполагание и план действий. Мой начальник всегда спрашивал: «Чего ты хочешь? Как этого достигнешь?» Он видел возможности, смотрел только вперёд

Справедливости ради, замечу, однажды в моей практике был менеджер, который назвал в качестве ролевой модели деспотичного, жёсткого, сумасбродного начальника. По принципу «что нас не убивает, то делает сильнее». Однако в процессе работы над собственными лидерскими качествами он пересмотрел свои взгляды и выбрал иную модель отношений внутри своей команды.

Если столько людей имеют позитивный опыт взаимодействия с руководством, возникает вопрос, почему статистика фиксирует такую ненависть сотрудников к коллективу, начальнику и самой работе? Думается, это напрямую связа-

но со стилем управления и построением взаимоотношений внутри конкретной компании.

В целях наглядности нарисуем условную шкалу: от токсичного и откровенно враждебного менеджмента до подлинного фасилитирующего лидерства.

Исходя из собственного опыта, в дальнейшем вы сможете расширить или модифицировать эту шкалу, дополнив её элементами и стилями руководства, с которым вам довелось столкнуться на своём профессиональном пути.

Далее нам предстоит пройти по шкале, отдельно сфокусировав внимание на её левой части – той, что связана с токсичным управлением. Обратимся к цифрам и фактам.

В 2016 году на Конгрессе психологов Австралии практикующий психолог Натан Брукс вместе с коллегами из США представил доклад по результатам исследования поведения высокопоставленного персонала. В исследование попали более двухсот человек из числа топ-менеджмента, где у каждого пятого (21%) были выявлены клинически значимые психопатические черты характера. Между тем в среднем среди населения такие черты имеет лишь каждый сотый человек. Если искать аналогии, то похожая концентрация психопатов наблюдается в тюрьмах (среди заключённых их 15—35%).

Это исследование было не единственным, проведённым с начала 2000-х, но все изыскания пришли примерно к тем же шокирующим выводам. Процент психопатических личностей крайне высок как среди заключённых тю-

рем, так и среди лучших выпускников МВА. По сути, речь идёт лишь о градации высокофункциональных, социализированных психопатов и низкофункциональных, асоциальных. А само ядро явлений идентичное.

Я привыкла получать информацию из первых рук, поэтому дам слово самим высокофункциональным психопатам.



Один из ведущих практикующих нейрохирургов признаётся: если бы он не стал врачом, в руках которого в прямом смысле слова находятся мозг, жизнь и рассудок пациентов, то, скорее всего, стал бы убийцей. Ему повезло в том, что он нашёл для себя способ канализировать агрессию через социально одобряемую профессию. Каждая операция является вызовом его эго и амбициям. Чем сложнее задача, тем большего хладнокровия, точного расчёта и самоуверенности она требует от хирурга.

А вот цитата другого представителя врачебной профессии, Джеймса Джерати: «У меня нет сострадания к тем, кого я оперирую. Эту роскошь я просто не могу себе позволить. В операционной я рождаюсь заново: холодная, бессердечная машина, один на один со скальпелем, бором и пилой. Когда вы режете мозг и обманываете смерть, чувствам нет места. Эмоция – это энтропия, наносящая серьёзный ущерб делу. Я искоренял эмоции на протяжении многих лет».

Существуют и другие профессии, где требуются хладнокровие, безэмоциональность и жёсткость. У снайпера в момент выстрела замедляются дыхание и сердцебиение. Вспоминается аналогия с ножом: он может быть незаменимым инструментом в хозяйстве, а может стать орудием убийства.

Высокофункциональные психопаты получают степень МВА и попадают на самый верх властной пирамиды. Низко-

функциональные и социально неадаптированные – следуют инстинктам и оказываются в тюрьмах. В связи с этим у меня вопрос: а есть ли другие излюбленные ими места? Оказалось, есть.

Психолог Оксфордского университета Кевин Даттон провёл анонимный опрос и выявил наиболее привлекательные для психопатических личностей позиции и сферы деятельности. Именно здесь им проще всего самоутвердиться, преуспеть и на законных основаниях проявлять свои качества:

- топ-менеджер;
- адвокат, юрист;
- теле-, радиоведущий;
- менеджер по продажам;
 - хирург;
 - журналист;
- полицейский, военный;
- священнослужитель;
 - повар;
- госслужащий.

На мой взгляд, список должен быть дополнен политиками, финансистами-банкирами (иногда их называют «банкстерами» от сочетания слов банкиры + гангстеры), представителями сферы образования (преподавателями, учителями, тренерами). Обратите внимание: большинство перечисленных

специальностей предполагает авторизацию на властную силу и полномочия для её применения по отношению к другим людям. Особенно когда другой человек находится в подчинённом, ослабленном и зависимом состоянии (болезнь, душевные страдания, возраст, нестабильность, более низкая ступень в организационной структуре предприятия и т. п.).

«Для психопатов корпоративный успех – это своего рода игра, и они готовы нарушать моральные устои ради победы. Прежде всего им важен вопрос, какое место они хотят занять в компании и иерархии, какова степень доминирования в коллективе», – говорится в докладе Натана Брукса. То есть концентрация психопатов среди топ-менеджмента в 20 раз выше среднего уровня, характерного для всего населения. Та же тенденция наблюдается среди высокопоставленных политиков, финансистов, юристов. Всё происходящее характеризуется в научной среде понятием «корпоративная психопатия», «психопатичный СЕО».

А теперь ещё одно мнение из первых уст. Джордж Сорос: «У меня всегда был преувеличенный взгляд на собственную важность – говоря откровенно, я представлял себя своего рода богом... По мере того как я прокладывал свой путь в мире, реальность подошла достаточно близко к моей фантазии...»

Таким образом, многолетние научные исследования установили и подтвердили давнее обывательское наблюдение: мир в современном виде воссоздан и поддерживается психо-

патами, стоящими на вершине пирамиды власти. Чем выше место в иерархии, тем выше там концентрация лиц с психопатическими и социопатическими чертами. Они всеми силами стремятся занять главенствующее положение, а затем на всех уровнях воссоздают и тиражируют жёстко иерархические, античеловечные структуры, призванные максимально выжать все ресурсы и утвердить их главенство в построенной пирамиде.

Существуют ли действенные альтернативы такой модели?

Далее мы подробнее рассмотрим, что является мотивом и движущим началом для такого рода людей. А пока давайте взглянем на схожесть и различия между представителями так называемой тёмной триады и подлинными лидерами.

Руководитель ≠ лидер

Ознакомьтесь с содержанием и описанием лидерских программ ведущих университетов и бизнес-школ мира, изучите корпоративные курсы по формированию кадрового резерва. Задайтесь вопросом, что лично для вас входит в понятие «лидер», какими свойствами он должен обладать.

В таблице ниже в левую колонку я поместила описания качеств руководителя с сайтов программ развития лидерства у руководителей высшего звена. В правой колонке – свойства личности тёмнотриадника. (Подробнее о представителях тёмной триады говорится в разделе «Кто все эти лю-

ди?».)

Сильные стороны руководителя

Соответствие персонального стиля менеджмента атмосфере и требованиям организации (важно, так как до 40% топ-менеджеров проваливают свои задачи через 18 месяцев с момента вступления в должность из-за неспособности адаптироваться и вписаться в корпоративную культуру)

Уверенность в себе

Гибкая и своевременная реакция на изменения

Устойчивость и выносливость

Харизма и вдохновляющее лидерство для других

Достижение бизнес-результатов и поставленных задач

Способность создавать эффективные команды

Коммуникабельность, обширная сеть контактов

Свойства тёмнотриадной личности

Мимикрия и подстройка поведения под особенности среды, нужную роль или человека. Маска обыденности, если того требуют правила игры

Отсутствие страха, сомнений, чувства вины, хладнокровие, в том числе в условиях стресса и под давлением

Главенство рациональной части и интеллекта над эмоционально-чувствительной сферой

Пониженные пороги чувствительности, выносливость (в том числе физиологическая)

Способность идти на риск, непредсказуемость, «адреналиновая наркомания» (сделки на грани фола, гонки, калейдоскоп ярких событий, секс)

Способность манипулировать и использовать людей в своих интересах — для достижения выгоды и результата любой ценой

Сильные стороны руководителя

Дух предпринимательства и смелость

Владение управленческими компетенциями

Высокий уровень мотивации и способность мотивировать коллектив

Развитое рациональное мышление наряду с эмоциональным интеллектом

Умение выстраивать обратную связь с сотрудниками и коллегами

Свойства тёмнотриадной личности

Отсутствие моральных стоп-кранов и красных линий, эти люди действуют там, где другие пасуют. Резистентность к наказаниям, порицаниям

Оцифровка. Главенство цифр над словом (смыслами)
Метапрограмма «чего хочу, к чему стремлюсь». Победитель получает всё

Основной мотиватор — власть, деньги, слава, удовольствия

Личный магнетизм, привлекательность, социальная адаптация как маскировка

Эгоцентризм, чувство собственной исключительности и важности

Требования к эффективному руководителю из левой колонки вполне сопоставимы со свойствами из правой. Некогда в растиражированном материале о развитии лидерства фигурировала формулировка: «руководитель (лидер) и подчинённые (последователи)». Я не ставлю знак равенства между руководителем и лидером и чётко разделяю эти понятия. Подчинённый подчиняется воле и указаниям другого, а последователь следует за идеей, которую выбрал. Идеаль-

но, когда авторитет власти подкрепляется авторитетом личности, но так бывает не всегда.

Обратите внимание, по многим параметрам и качествам руководителя тёмнотриадник превосходит тех своих конкурентов, которые отягощены нормами морали, совестью, эмоциональной чувствительностью и отзывчивостью, страхами и сомнениями. Возможно, в этом кроется секрет его карьерного успеха.

Вникнем в то, что откровенно и без прикрас, даже с некоторым бахвальством, говорят о себе и своём внутреннем устройстве сами тёмнотриадники. Успешный венчурный капиталист Джон Маултон назвал тремя самыми ценными качествами своего характера решительность, любопытство и бесчувственность. «Самое лучшее в бесчувственности то, что она позволяет вам спать, когда другие не могут сомкнуть глаз».

Специалистами Хэером и Бабияком был разработан опросник Business Scan (B-Scan) для оценки наличия психопатических черт у представителей корпоративного мира. Анкета состоит из четырёх разделов: личный стиль, эмоциональный стиль, организационная эффективность и социальная ответственность.

Результатом обработки данных стал B-Scan «Лидерские качества и их психопатические эквиваленты».

В корпоративной среде основные психопатические черты личности могут превращаться в звёздные качества, харак-

терные для влиятельного лидера. Но опять же всё зависит от контекста и того, кого принято считать лидером. Важно досконально разобраться, из какого теста на самом деле сделаны так называемые лидеры и в том, как они влияют на людей и за счёт чего добиваются результата.

Лидерские черты	Психопатические черты
Харизматичность	Внешнее очарование
Уверенность в себе	Грандиозность
Способность влиять на людей	Манипуляция людьми
Дар убеждения	Артистичный обман
Дальновидность и прозорливость	Придумывание запутанных историй
Способность рисковать	Импульсивность
Ориентация на действие	Поиск острых ощущений
Способность принимать жесткие решения	Эмоциональная бедность

Океан внутри

Сложносочинённую внутреннюю архитектуру человека пытается описать пятифакторная модель личности (аббревиатура OCEAN). Мы прибегнем к ней, чтобы понять, каковы ведущие аспекты в личности тёмнотриадников.

«Геном» любой человеческой личности можно разложить на следующие составляющие:

- Открытость опыту;
- Добросовестность;

- Экстраверсия;
- Конформность / доброжелательность;
- Нейротизм.

В 2001 году под научным руководством Дональда Лайнэма в университете Кентукки было проведено интереснейшее исследование. Ведущие эксперты в области изучения психопатии, опираясь на пятифакторную модель личности и 30 сопутствующих признаков, сформировали следующий профиль.

Профиль среднестатистического психопата (Miller et al., 2001)

Открытость опыту	Добросовестность	Экстраверсия
Фантазия 3,1	Компетенция 4,2	Теплота 1,7
Эстетика 2,3	Порядок 2,6	Общительность 3,7
Чувства 1,8	Послушность 1,2	Ассертивность 4,5

(Прим. 1 балл – минимальное значение,
5 баллов – максимальное проявление признака.)

Открытость опыту	Добросовестность	Экстраверсия
Поступки 4,3	Стремление к успеху 3,1	Активность 3,7
Идеи 3,5	Самодисциплина 1,9	Поиск возбуждающих стимулов 4,7
Ценности 2,9	Осмотрительность 1,6	Положительные эмоции 2,5
Конформность		Нейротизм
Доверие 1,7	Тревожность 1,5	
Прямота 1,1	Гневная враждебность 3,9	
Альтруизм 1,3	Депрессия 1,4	
Уступчивость 1,3	Самосознание 1,1	
Скромность 1,0	Импульсивность 4,5	
Мечтательность 1,3	Ранимость 1,5	

(Прим. 1 балл – минимальное значение,
5 баллов – максимальное проявление признака.)

Как видно из таблицы с результатами, минимальные значения наблюдаются у признаков, связанных с эмоционально-чувствительной сферой (самосознание, альтруизм, доверие, ценности, теплота, чувства) – EQ, эмоциональным интеллектом (кроме импульсивности, гнева и агрессии, поверхностной общительности).

Плохо обстоят дела у таких людей с ответственностью, наличием долгосрочных целей (вместо этого преобладают импульсивность, поиск возбуждающих стимулов). Экспериментально подтверждено, что подобные личности на нейрофизиологическом уровне ярче всего реагируют на материальные стимулы и возможность получить финансовую выгоду здесь и сейчас, сорвать куш. Финансовая мотивация

в среднесрочной перспективе их практически не интересует.

Из этого ряда выбиваются показатели компетентности, зашкаливающей уверенности в себе и безразличия к противникам. Бедность эмоциональной палитры и неспособность проживать чувства приводят к бесконечному поиску искусственных стимулов, чтобы добавить адреналина в кровь, стремительных поступков, к фантазийным планам и прожектам.

Следует отметить, что у многих высокофункциональных и социально адаптированных тёмнотриадников прекрасно развит интеллект (IQ). Пожалуй, в ряде случаев интеллект можно рассматривать как гиперкомпенсацию других отсутствующих или поражённых сегментов личности (эмоциональный интеллект, духовная, морально-этическая составляющая, креативность и творчество). Однако и здесь наблюдается своя специфика.

Такие люди не способны к творчеству, созиданию новых форм и изобретательству. Они могут быть хороши в копировании, масштабировании, присваивании и заимствовании некогда созданного контента, чужих идей. Ведь творчество рождается из потока, импульса. Тёмнотриадник ограничен своим эго, а также особенностями функционирования системы мозга. Ему эти состояния и функции недоступны в силу особенностей нейрофизиологии.

Итак, личность психопата состоит из безжалостности и гипнотизма. В межличностных отношениях такое сочета-

ние может выглядеть как «сильная личность», «альфа-мужчина» или «альфа-женщина», «яркая натура». Но это мнимое впечатление. Неискушенный наблюдатель может счесть эти свойства за бурный нрав, жажду жизни, харизму (тот самый личностный магнетизм, о котором мы говорили). Вне поля зрения наблюдателя, вероятнее всего, останутся скудность внутреннего мира, неспособность переживать тёплые человеческие эмоции и чувства. Абсолютное главенство эго над самостью.

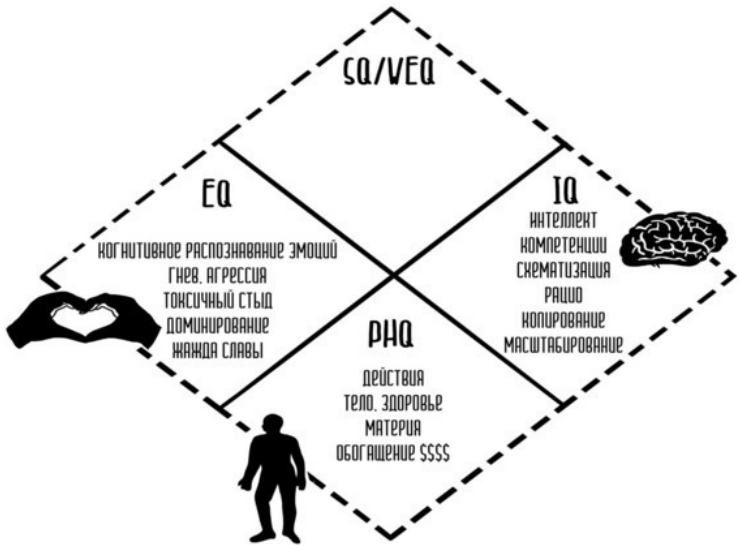
Далее мы часто будем прибегать к такому понятию, как квадрант личности.

Общее поле человека состоит из:

- физического интеллекта и телесной осознанности (PhQ);
- эмоционального интеллекта (EQ);
- рацию, ума, общего интеллектуального развития, способности к творчеству и созиданию нового (IQ);
- глубинных смыслов, духовной составляющей, личных и общечеловеческих ценностей и фундамента (SQ/WeQ).

Теперь посмотрим, чем и как каждый человек наполняет эти квадранты.

КВАДРАНТ ТЁМНОТРИАДНИКА



Занятно, сколько внимания при найме сотрудников на высокопоставленные позиции в компаниях executive-рекрутеры и HR-специалисты уделяют компетенциям, рекомендательным письмам, достижениям и послужному списку соискателя. Порой даже проводят проверку на детекторе лжи! Но ни разу мне не попадалась информация о том, что потенциальные сотрудники проходили бы тестирование на уровень психопатии.

С другой стороны, каждый, кому приходилось ходить по собеседованиям в поисках работы, периодически нарыывается на показательную «сессию» в исполнении начальника-психопата.

Два кризиса – два управляющих

Эти истории произошли независимо друг от друга в разное время в двух крупных компаниях. Объединяет их то, что на уровне филиалов и регионального представительства случился серьёзный кризис, требующий экстренного вмешательства руководства и реорганизации структуры компании.

История #1

Московский головной офис направляет кризисного управляющего в проблемный региональный филиал. Это градообразующее предприятие, ранее успешное, но постепенно приходящее в упадок. Вахтовым методом на длительный срок начальство командировало туда своего лучшего специалиста-женщину, которая несколько лет подряд успешно решала аналогичные задачи в других подразделениях. Прибыв на место, руководитель сталкивается с удручающей ситуацией в бизнесе и неприемлемым, открыто враждебным отношением к себе со стороны некоторых подчинённых. За-

чинщики – пара человек. Они распространяют слухи о её личной жизни, отказываются сотрудничать и даже разговаривать, саботируют трудовые обязанности, «подначивают» остальных членов коллектива и т. д. В анамнезе ситуации имеется:

1. Жёсткая иерархическая структура организации и в целом общепринятый авторитарный стиль менеджмента (сверху вниз).
2. Успешный опыт решения сложных задач со стороны руководителя и её карьерный успех внутри организации.
3. Сама руководитель склонна к более демократичному стилю управления, выстраивает открытые отношения внутри вверенных ей команд. Такая практика вполне оправдала и зарекомендовала себя в нескольких предыдущих проектах.
4. Зависимость сотрудников филиала от текущего места работы, так как в кризис найти другое в их городе проблематично.

По прошествии пяти месяцев руководителю удаётся значительно продвинуться к достижению поставленных задач и бизнес-результата. Однако микроклимат в коллективе отравлен, и очевидно, что сразу по окончании командировки результат сойдет на нет. Сама руководитель морально истощена, у неё обострились болезни, ухудшились отношения в семье, она мечтает быстрее всё закончить и уехать домой.

Фактически она в одиночку поднимает целое направление, тратит массу энергии и сил на выстраивание и поддержание рабочих отношений в коллективе. От массовых увольнений и жёстких решений её останавливают жалость и чувство вины: потеряв место, эти люди окажутся безработными в маленьком городке. Руководитель пытается разобраться в мотивах нападающих, найти с ними общий язык, получить адекватную обратную связь, замотивировать на созидательное дело. Противоположная сторона демонстрирует нечто среднее между слабоумием и отвагой. У зачинщиков словно нет стоп-крана: они полностью игнорируют риски и негативные сценарии развития ситуации.

Забегая вперёд, скажу, что руководителю удалось нормализовать обстановку. Ей пришлось вспомнить навыки театральной студии, заговорить с аудиторией на понятном той языке. Трёхдневной демоверсии злого начальника хватило, чтобы чётко обозначить границы и правила игры, уволить двух самых оголтелых зачинщиков. Остальные сами пришли в норму. Более того, удалось отобрать на стажировку молодые кадры из других регионов. Произошли пересборка и перенастройка ядра команды на новых принципах, что позитивно отразилось на всех рабочих процессах.

Но! Какова цена вопроса, которую своими нервами, здоровьем и моральным состоянием заплатила эмпатичный руководитель?

История #2

Международный холдинг испытывал серьёзные проблемы в отдельных филиалах. Особенно критическая ситуация сложилась в одном из региональных представительств. Топ-менеджмент на уровне штаб-квартиры проанализировал ситуацию и счёл оптимальным вариантом нанять в это представительство кризисного управляющего. На кадровом рынке был известен специалист с репутацией профессионального спасателя безнадёжных бизнесов. Правда, шлейфом шла молва о его несносном характере. Тем не менее его наняли.

В течение нескольких недель с момента появления нового руководства всё пространство в офисе было зачищено. Массово уволены сотрудники, реорганизованы функциональные подразделения, изменена политика коммуникаций. Постепенно вместо фронтовых тревожных сводок руководство штаб-квартиры стало получать регулярные отчёты, где прослеживалась устойчивая положительная динамика. Если в начале действия нового руководителя могли показаться радикальными, то цифры прибыли и бизнес-показатели свидетельствовали о правильности предпринятых шагов.

Новый руководитель лично беседовал кандидатов на ключевые позиции, нанимал лучших из лучших. Активно подключался к переговорам по самым сложным сделкам и каждую из них с блеском закрывал. Молва о сверхэффективном менеджере распространялась и на уровне штаб-квартиры, и среди линейных руководителей других подразделе-

ний.

Однако вскоре в штаб-квартиру стали поступать иные сигналы. Отдел кадров отрапортовал, что на протяжении нескольких кварталов самый высокий показатель увольнений – на уровне 25% – зафиксирован именно в этом представительстве. Выходные интервью, проведённые HR с уходящими сотрудниками, свидетельствовали о жёстких условиях труда, несправедливой оплате и распределении бонусов, откровенном обмане, высоком психологическом давлении, моральных унижениях и дискриминации со стороны главы представительства.

Встречно от крупных клиентов фирмы поступали осторожные сигналы о неприемлемых способах ведения переговоров и несоблюдении условий контрактов.

СЕО на регулярных встречах своей команды топ-менеджеров лично наблюдал пренебрежительное, заносчивое и даже оскорбительное поведение своего подчинённого в отношении коллег. На любое мнение или замечание в свой адрес токсичный глава представительства парировал: «Меня нанимали разобраться с тем кризисом, который вы тут устроили. Претензии к KPI есть? Вы видели цифры моего последнего отчёта? А теперь давайте сравним их с вашими».

Перед руководством компании встал вопрос о том, как реагировать и урегулировать ситуацию. Не помогли ни приглашённые конфликтологи-медиаторы, ни персональный бизнес-коуч, ни введённая система отзывов и обратной связи,

ни разговоры начальства с глазу на глаз с проблемным менеджером. Его успехи в бизнесе били все мыслимые и немыслимые показатели, и это было неоспоримым аргументом в его пользу.

Между тем со стороны кризисного управляющего картина выглядела приблизительно так.

Он нанимал лучших людей в команду, зная, что максимум в течение года выжмет из них все знания и ресурсы и не заплатит на выходе. В конце концов, он преподносит им бесценный урок профессионализма. В следующий раз будут осмотрительнее. А его конвейер по развитию кадров работает на полную мощность.

Он смело шёл в любые переговоры по сделкам и обещал золотые горы, включал обаяние, подстраивался под клиентов, подписывал самые головокружительные контракты, не собираясь их выполнять. Когда со временем всё раскроется, его уже не будет в компании, а бонусы он получает сразу. Штаб-квартира не захочет скандала и найдёт способ замять ситуацию.

Он прогибал несговорчивых деловых партнёров на невыгодные им условия на грани нарушения закона, шантажируя, загоняя в угол и выкручивая руки. Но всё подковёрно, без шума и пыли.

Ему действительно было безразлично мнение коллег – жалких неудачников, которые не способны, как он, целенаправленно и смело двигаться к целям. Они даже за себя

не могут постоять, когда он их открыто провоцирует.

Наконец, это может быть даже забавно сходиться на несколько встреч к специально нанятому коучу. Поиграть с ним в кошки-мышки, потешить своё эго.

Всё равно они все будут терпеть и подстраиваться под его условия, потому что в этом мире «бабло побеждает добро». Никуда они не денутся до тех пор, пока он показывает высокие результаты и лучше всех приносит деньги компании.

Две истории. Два сценария. В обоих случаях бизнес-результат достигнут.

Какой бы вы назвали цену вопроса?

- На персональном уровне;
 - на уровне команды и коллектива;
 - на уровне организации в целом.
-

Кто все эти люди?

В психологии людей, сочетающих в себе черты психопатии, макиавеллизма, нарциссизма называют «тёмная триада». Они характеризуются крайней степенью эгоцентризма, беспощадностью, садистическими наклонностями, непредсказуемой импульсивностью, злонамеренной манипулятивностью, лживостью, отсутствием эмпатии, ненавистью к людям, попранием норм морали, этики, иногда и закона.

Каждое из этих явлений имеет свои особенности и акценты. В тёмнотриаднике в разных пропорциях могут сочетаться все три проявления (психопатия, макиавеллизм, нарциссизм), не считая прочих.

Таких людей можно отнести к разряду социальных хищников. В научной классификации относятся к кластеру В личностных расстройств (кроме макиавеллизма).

До недавнего времени их было сложно распознать методами клинической диагностики.

Согласно определению, данному в «Руководстве по диагностике и статистической классификации психических расстройств», расстройство личности представляет собой «длительно существующий паттерн внутреннего опыта и поведения, который существенно отличается от ожиданий культуры, в рамках которой живёт индивид, демонстрирующий его». Далее мы рассмотрим, как в повседневной и рабочей

обстановке проявляется антисоциальное расстройство личности. И в чём заключается опасность столкновения с тёмнотриадником для отдельного сотрудника, рабочего коллектива и всей компании.

Нельзя сказать, что «тёмная триада» – нечто новое и неизвестное. Так, у некоторых аборигенных сообществ в языке сохранились слова, обозначающие людей без совести, жалости, стремящихся к цели любым путём. В индейском языке слово «ветико» обозначает людоеда, который пожирает не плоть, а жизни, ментал и дух других людей. Нечто похожее упоминается в книге Второзакония (700 лет до н. э.): древнегреческий философ в своих трудах описывал психотип «бессовестного человека». Католический священник XVI века в своей работе упоминал людей с пороками души, от которых «пахнет серой». Художественная литература изобилует примерами тёмнотриадного поведения и черт характера таких людей. Например, вы их найдёте в книге «Опасные связи» Шодерло де Лакло XVIII века. Присмотритесь внимательнее к нравам и отношениям в среде поэтов Серебряного века. Наконец, основоположник психиатрии Филипп Пинель (1745—1826 гг.) выделил группу пациентов, страдающих «безумием без бреда». Такие люди обладают острым интеллектом и развитым умом, но отличаются полным отсутствием сострадания, норм морали, особой жестокостью, лживостью, эгоцентризмом. Последователи Ф.

Пинеля пришли к выводу, что на нравственные и интеллектуальные качества таких пациентов могут влиять особенности функционирования их мозга.

У современной науки появились инструменты и способы наглядно и всесторонне изучить психологические, медицинские, нейробиологические аспекты данного явления. В дополнение к классическим тестам на психопатию в 1992 году добавилась функциональная магнитно-резонансная томография (фМРТ) – метод, позволяющий безошибочно выявлять в том числе психопатические отклонения на уровне активности зон мозга. На сегодняшний день фМРТ – один из самых мощных способов нейровизуализации. Достоверно известно, что у таких людей слабо развиты фронтальная зона, миндалевидное тело и височные доли мозга, а также отделы, отвечающие за чувство удовольствия и реакцию на насилие. Не работают и части мозга, которые отвечают за этику, мораль, эмпатию (зеркальные нейроны).

Макиавеллизм

*Мой любимый экстремальный вид спорта –
доверять людям.*

Изощёренный манипулятор – человек, зацикленный на собственных интересах. Он стремится к максимальной власти и выгоде, эксплуатирует и использует других для достижения своих корыстных целей.

В деловом сотрудничестве такие люди скрытны, недоверчивы, собирают информацию обо всех из разных источников. Исповедуют формальные отношения, могут притворно демонстрировать дружественные жесты и неприкрытую лесть, если человек им нужен и может быть чем-то полезен. Они маскируют свои истинные намерения и цели. Всячески избегают ответственности. Могут взять на себя директивное руководство командой или проектом, но в момент осложнений или обнаружившихся рисков ускользнуть, переложив ответственность за процесс и результат на других. Но делают они это неявно: а вдруг дело выгорит и тогда они успеют снова заскочить в поезд триумфаторов. Большие мастера присваивать себе достижения и победы других людей.

Триадники-макиавеллисты с удовольствием плетут интриги, подковёрно сталкивают людей лбами, поощряют нездоровую конкуренцию, науськивают сотрудников, запутывают коммуникации, намеренно вносят сумятицу в дела, могут скрывать и замалчивать важную информацию. Патологические лгуны и обманщики. Склоны искусственно создавать неясность, непрозрачность и нелогичность процессов и действий.

Продуманные макиавеллисты способны годами выстраивать и реализовывать сложные схемы продвижения к успеху, могут заполучить работающий бизнес, нарастить своё влияние, получить власть. Оптимально для них, когда это происходит за счёт других людей, их опыта, ресурса, знаний и уме-

ний. В финале исполнителей цинично оставляют за бортом.

Бывают менее искушённые интриганы. Тогда эта деятельность превращается в своеобразный спорт ради спорта без видимой цели. Скорее всего, это с детства усвоенный сценарий выживания во враждебном внешнем мире по принципу «подставь другого, чтобы не подставили тебя».

Был случай, когда макиавеллист на протяжении серии мероприятий во время прямых эфиров присваивал себе контент и доклады коллег, с которыми те должны были выступать перед аудиторией следом за ним. Практического смысла и далеко идущих выгод ему это не сулило. Главенствующими мотивами были доза адреналина, желание подставить коллег и любопытство, как те выкрутятся из сложившейся ситуации. Внятных объяснений своим действиям человек не дал, но поведение повторялось из раза в раз. В качестве противоядия коллеги решили «сделать лимонад из лимонов», превратив это в азартную игру по прокачке профессионализма. Они превратили ситуацию в зону роста. Ведь если ты настоящий профессионал своего дела и эксперт в теме, то сможешь экспромтом раскрыть предметную область перед благодарной аудиторией. В общем, на той конференции коллеги его переиграли. Но это не отменяет исходной токсичности макиавеллиста.

Другой пример – начальник отдела продаж. В конце каждого отчётного периода он заходил в финансовую систему и постфактум менял плановые показатели объёмов продаж

у отдельных сотрудников. Дописывал лишние нули в графу «План». Поэтому, как бы ни старались менеджеры выполнить свою норму продаж и получить бонус, это им не удавалось. Предсказать, кому именно не повезёт в этот раз, тоже было невозможно. На вопрос, зачем начальник так поступает, следовал ответ: «Просто потому, что могу».

Макиавеллисты делают пакости и плетут интриги, которые обесточивают коллектив. Сеют хаос и тотальное недоверие. Мешают конструктивной работе. Тормозят все процессы и останавливают прогресс.

Макиавеллизм – деструктивное по своей сути поведение. Попраание интересов других людей и норм приличий с целью извлечения собственной выгоды.

Это явление может органично сочетаться в человеке с социопатией, нарциссическими чертами и другими малопривлекательными свойствами. При этом макиавеллизм не является расстройством личности.

Нарциссизм

Жила-была ёлочная игрушка. Она была настолько блестящей, что ей прощали внутреннюю пустоту.

По меткому выражению Фаины Раневской, под пышным и красивым хвостом каждого павлина скрывается куцая куриная попка.

Чаще всего при упоминании нарциссизма возникает ассоциация с роскошным павлиньим хвостом. Человек-эгоцентрик, упивающийся собой и своим эго, ставящий всё и всех на службу себе, самоутверждающийся при любой возможности, используя и обесценивая других. Солнце, вокруг которого должны крутиться все остальные планеты.

Между тем существуют несколько разновидностей людей-нарциссов. У нас нет задачи погружаться в глубокий психологизм, но важно научиться распознавать ключевые признаки, которые помогут на начальных этапах их идентифицировать и предотвратить опасность.

Специалисты выделяют несколько кластеров и подвидов нарциссически организованных личностей.

Классический, грандиозный нарцисс. Его видно издалека. Он экстравертен, ярок, склонен к шумным и запоминающимся спецэффектам. Тот самый павлин, о котором шла речь выше.

Скрытый, уязвимый, мнимо ничтожный нарцисс – интроверт, склонен мимикрировать под жертву, ищет жалости и сочувствия к себе, контролирующий, злорадствующий. Часто маскируется под ветошь, носит маски благочестия, скромности и даже убогости.

Перверзный нарцисс – опасная смесь с психопатическим элементом. Доминирование, садизм, жёсткий контроль над всем и всеми. Изворотливость, извращения, переворачивание контекста с ног на голову, жёсткое воздействие на лич-

ность и психику объекта влияния. Может действовать как в открытую, так и умело маскироваться, скрытничать.

Кроме того, каждый из указанных подвидов может быть **соматическим или церебральным нарциссом**. Соматики сконцентрированы на себе и своём теле, внешней красоте, атрибутах богатства и статуса, плотских удовольствиях и утехах, на тех впечатлениях и реакции, которые они вызывают у окружающих.

Церебралы предпочитают делать акцент на своём интеллекте, знаниях, эрудиции. В них присутствует изрядная доля макиавеллизма и злого интриганства. Выстраивают многоходовки и схемы, где, как в шахматной игре, передвигают людей-пешек.

По внутреннему устройству все нарциссы одинаковы. Их внешние поведенческие проявления сильно различаются. На одном полюсе – грандиозный павлин, принц на белом коне. На другом – серая мышь, личность, то и дело впадающая в самоуничижение и обиды. Однако характерно, что и те, и другие попеременно бывают на обоих полюсах, переживая то взлёт, то падение, приступы величия, сменяющиеся чувством собственной никчёмности.

«Они реально круты, причём невероятно круты, и так красиво круты, как ненарциссы не могут, – пишет о грандиозных нарциссах психотерапевт Адриана Имж. – Эти люди действительно в двадцать пять могут руководить компанией, а в тридцать – быть лучшими специалистами в своей обла-

сти. С ними действительно могут здороваться за руку важные дяди и тети. А ещё они, как правило, достаточно круто выглядят и готовы вкладываться в это и пластической операцией, и голодовками, и пахотой в спортзале.

Но есть одна проблема: они никогда не будут довольны результатом. Любому достижению нарцисс радуется секунд тридцать. Вы офигеваете: как, ну как человек, который только что был на вершине мира, которого только что поздравили с днём рождения все друзья, подарили корабль, спели серенаду, может буквально в тот же вечер или на следующий день сидеть и с полной самоотдачей рыдать, что его жизнь кончена, бессмысленна и лишена радости? Они могут. Более того, они делают это совершенно искренне».

Вот некоторые признаки, по которым можно заподозрить в человеке нарциссическое расстройство личности:

- грандиозное чувство собственной значимости и важности: «Я – солнышко, вокруг которого всё вертится»;
- фантазии и иллюзии о неограниченном успехе: «К 50 годам мечтаю стать миллионером и слетать в космос»; «Моя цель – стать членом элитарного гольф-клуба, завести знакомства и добиться мировой славы, стать знаменитостью международного масштаба»;
- чувство собственной гениальности: «Мне не о чем говорить с вами. Меня могут понять и оценить только гениальные, уникальные люди»;
- требования преувеличенного восхищения и признания:

«Всегда говорите мне „да“. Я не принимаю „нет“», «Хвали меня чаще, учись делать комплименты, мне это нужно для продуктивной работы»;

- чувство, что имеет право на беспрекословное согласие и подчинение его ожиданиям и требованиям. Например, это может касаться переработок, несанкционированных и неоплачиваемых сверхурочных. Игнорирует потребности и интересы других людей;

- эксплуатация межличностных отношений для извлечения собственной выгоды, использование других людей в своих целях. Это всегда игра в одни ворота. Исключительно потребительское отношение к людям и жизни;

- отсутствие эмпатии и чувств, неспособность выстраивать глубокие доверительные отношения. Качели в отношениях; построение созависимых отношений в модели «жертва – тиран»;

- бесконечная смена масок и образов, мимикрия под обстоятельства и выгодных людей. Патологические ложь и обман;

- наличие гипертрофированного эго на фоне отсутствия личностного я. Незрелость, инфантилизм, иллюзорность и оторванность от адекватного восприятия себя в мире;

- зависть, приступы нарциссического гнева, агрессия, токсичный стыд. Страх разоблачения внутренней пустоты и отсутствия ядра личности;

- единый почерк, одинаковый цикл нарциссического на-

сила. Алгоритмичность, предопределённость этапов цикла и применяемых приёмов манипулирования сознанием людей;

- невозможность скорректировать, исцелить, поменять модель поведения нарцисса. Это не лечится.

Ситуация, когда начальник-самодур посреди офиса орёт и оскорбляет подчинённых, крайне неприятна, но очевидна для участников. Совершенно иначе выглядят динамика и развитие процесса в случае с перверзными нарциссами – мнимо ничтожными, скрытными тихушниками. А ведь именно они почти неуловимы для распознавания и крайне опасны для окружающих.

Маскировка под ветошь

В одном художественном фильме группа следователей шла по следу банды мошенников, которая на протяжении длительного времени нагло и умело грабила богатых представителей так называемой элиты и интеллигенции. Все преступления имели определённый флёр и антураж, были обставлены с шиком и совершались в общественных местах. Например, в элитарном закрытом клубе, в театре во время премьеры, в роскошных ресторанах на презентациях. Детективы не сразу поняли, что имеют дело вовсе не с бандой,

а с одним-единственным человеком. Ключом к головоломке для них стал психологический портрет преступника. Психолог установил, что у преступника конфликт внешнего проявления и чувства внутренней исключительности. У него воспалённое, гипертрофированное эго, которое удовлетворяется через преступления. Искать надо было самого неприметного человека, из низового персонала пострадавших заведений.

Так оно и вышло: мошенницей оказалась бывшая актриса уездного театра, дама предпенсионного возраста. В обычной жизни совершенно невзрачная, забитая и одинокая женщина. Под видом уборщицы она устраивалась в места обитания своих потенциальных жертв. Была абсолютно незапоминающейся и неприметной, работодатели даже не могли воспроизвести её портрет для фоторобота. В момент X уборщица шла мыть женский туалет, где свершалось преобразование. Профессиональный грим и парики, шикарные наряды, отличная актёрская школа и мастерство. Она, как из глины, лепила из себя любого персонажа. А дальше наступал момент её бенефиса, звёздный час. Дама была по-настоящему талантливой, но недооценённой актрисой. Главным в этой истории была не жажда наживы, а триумф эго.

Примечательны сцены допроса. Героиня истории счастлива, что наконец-то у неё появились зрители в лице следственной группы. Ведь они смогли в полной мере увидеть масштаб и размах её таланта, глубину натуры, оценить жен-

ские чары. Она так до конца и не вышла из роли.

Вопрос, где она была настоящей и какой – на самом деле, остался открытым.

Излюбленный приём «мнимоничтожников» – маскировка под ветошь и убогость, жертвенность, маска благолепия и благочестия. Няня а-ля Мэри Поппинс, которая умудрилась нанести непоправимый урон семье, куда нанялась помощницей. Когда спустя время случайные мелкие странности и штрихи поведения дамы сложились в совершенно уродливую и пугающую картину личности нарцисса-психопата, семья была вынуждена тайно бежать из собственного дома, менять место жительства и скрываться.

Вряд ли кто-то заподозрит неприметную серую мышку, девушку-секретаря в развале некогда дружного коллектива. Ведь она производила впечатление кроткого, застенчивого и исполнительного человека. Первые проблемы обозначились при сборе денег на дни рождения сотрудников. Как говорил герой кинофильма относительно аналогичных поборов: «Если сегодня ещё кто-то родится или умрёт, то я останусь без обеда». Секретарь проявляла железную хватку в выбивании денег с коллег. В иной ситуации можно было бы сказать, что она находила индивидуальный подход к каждому. Но нет. Она находила слабые места каждого и изуверски

давила на людей, буквально выколачивая из них эти сборы.

Следующий звоночек прозвучал спустя несколько месяцев. Секретарша буквально расцвела и стала приезжать на работу из пригорода на такси. Участились внезапные необоснованные распри между сотрудниками, которые раньше прекрасно ладили между собой. Никто не мог выявить первопричину конфликтов, звучали противоречащие друг другу версии и аргументы. Но если бы руководство в тот период более пристально понаблюдало за поведением секретаря, то ему стало бы очевидно, что в офисе расцвёл цветок редкой породы – нарцисс мнимоничтожный, который подрывает человеческие отношения и доверие внутри команды.

С точки зрения палитры нарциссизма не всегда речь идёт исключительно о ярко выраженных «павлинах». О них тоже. Но помните, что за ширмой благодетели и жертвы может скрываться ещё более опасный социальный хищник. Вот как, например, позднее прозрение пришло к участнице одного из интернет-форумов поддержки жертв психологического насилия:

«Я была замужем больше 20 лет, как я считала, за исключительно правильным человеком. Который, правда, злостно манипулировал мной. Морально опустошил и изуродовал меня. Поразительно спокойный, неэмоциональный, даже равнодушный человек. Невозможно обаятельный в обществе. Очень исполнительный работник. Я никак не могла понять его феномен. А теперь, когда пришла информация

о тёмной триаде, у меня просто шок от того, кто на самом деле был рядом со мной все эти годы».

Каким бы ни был типаж нарцисса, за его внешней яркой голограммой всегда скрывается чёрная дыра и абсолютная пустота. Нарциссам присущи токсичный стыд (не путать с совестью и стыдом нормального человека!) и определённые страхи. Чего больше всего боится нарцисс?

Разоблачения. «Король-то голый!» Того, что люди увидят его несостоятельность и несоответствие воссозданному ложному образу.

Выхода объекта из состояния жертвы. Это на корню убивает чувство уникальности и доминирования нарцисса.

Счастливой жизни без него. Ужас от того, что бывшая жертва станет успешной, счастливой, реализуется без его участия.

Всем читателям, кто осознает, что находил или до сих пор находится в контакте с представителями тёмной триады, я настоятельно рекомендую сосредоточиться на пунктах «Выход из состояния жертвы» и «Счастливая жизнь без нарцисса». Фокус внимания и усилия должны быть направлены на помощь себе, а не на праведный гнев, разоблачение и месть нарциссу. Не застревайте на этом этапе, не теряйте силы и ресурс на преодоление сопротивления среды.

Человек, невольно ставший объектом злостных манипуляций сознанием, имеет полное право проживать и чувствовать всю гамму эмоций, в том числе агрессию, ярость, жела-

ние реванша. В разделе «Уровень „сотрудник“ / Восстановление личности» мы подробно поговорим о способах самопомощи и восстановления равновесия. Как показывает опыт, лучшей мезтью здесь станет ваша счастливая и наполненная жизнь вдаль от нарцисса. Предайте его полному забвению, и ваша мезть состоится!

Психопатия

Мой психиатр сказал, что я не смогу покорить мир. Наивный раб.

Психиатры различают нюансы и отличия психопатии и социопатии, но я буду далье употреблять эти понятия тождественно.

В настоящий момент наиболее точным и наглядным инструментом диагностики является фМРТ – функциональная магнитно-резонансная томография мозга.

Десятилетиями существовали специализированные тесты и опросники для определения психопатических черт. Все они должны проводиться в клинических условиях и расшифровываться исключительно профессионалами.

Существует заблуждение, что антисоциальные психопаты заперты по тюрьмам или существуют где-то далеко от нас, на задворках общества. Как мы можем убедиться, это далеко не так. Степень выраженности психопатических черт у таких людей и их сочетание с другими свойствами характера

разнятся. Ниже приведу пример одной из классификаций. Наверняка многие узнают в ней признаки поведения своих коллег, даже членов семьи.

Мы можем годами жить плечом к плечу с психопатами и не обращать внимание на некоторые тревожные звоночки.

Жили – не тужили

Молодая женщина три года находится в браке, до этого они с супругом пару лет встречались. За это время люди неплохо узнали друг друга, никаких сомнений в мужчине у невесты не было. Перед тем как заключить союз, молодые заранее оговорили важные моменты, которые следует учитывать в браке. Со стороны мужчины прозвучали только две просьбы: во-первых, в их доме никогда не должно быть никаких животных, даже аквариумных рыбок; во-вторых, у него сложные отношения с матерью, он поддерживает их исключительно на формально-дипломатическом уровне, поэтому контактов жены со свекровью тоже не будет.

В остальном это был надёжный, спокойный, уважающий супругу и их отношения человек. Никаких подозрений и поводов для волнений.

Но вот однажды свекровь попала в больницу. Сын обеспечил всё необходимое, но не смог присутствовать на обяза-

тельной встрече с лечащим врачом. Поехала супруга, заодно это была возможность познакомиться со свекровью. Женщины понравились друг другу.

Невестка решила спросить свекровь о причинах конфликта с сыном. Как ни странно, та не стала ничего скрывать и с горечью сказала: «Я так никогда не смогла принять в своём сыне человека. С самого раннего детства он истязает животных».

Те, кто хоть немного знаком с историями психопатов, прекрасно знают, что жестокое обращение с животными – один из обязательных пунктов в анамнезе.

Фактических доказательств у супруги нет. Она даже может сомневаться в правдивости слов свекрови. Но она помнит о первом условии, которое озвучил ей будущий муж.

История с открытым финалом.

Широко известен опросник Хэйра. В Сети можно найти его адаптированные онлайн-версии. В своей теории Роберт Хэйр выделяет ряд ключевых психопатических черт, на которые имеет смысл обращать внимание при работе и общении с человеком. Они могут быть выражены в большей или меньшей степени.

Соблазнитель – легко и непринуждённо очаровывает окружающих, пытается руководить и управлять ходом про-

цессов.

Эгоманьяк – страдает от завышенной самооценки, отказывается принимать критику.

Губка – постоянно нуждается в стимуляции, может срывать или саботировать инициативы.

Прокрастинатор – всегда придумывает отговорки, чтобы не выполнять намеченное.

Панцирь – не чувствует угрызений совести или вины. Наоборот, он будет оскорблять окружающих своими ремарками и комментариями.

Бесчувственный – не проявляет чуткости и эмпатии по отношению к тем, кто с ним не согласен.

Паразит – существует за счёт знаний, навыков, ресурсов своих коллег, присваивает их идеи и заслуги.

Отражатель – не берёт на себя ответственность за собственные действия, перекладывает вину на окружающих.

Любитель быстрых побед – ему не хватает терпения на долгосрочную работу над собой, интересуется лишь быстрое достижение результатов.

Разрушитель – склонен к импульсивным и безответственным действиям, вносит раздор в отношения членов команды.

Хулиган – не способен контролировать своё поведение, раздражает, обижает окружающих.

Далее мы подробно рассмотрим модели поведения и циклы насилия, в которые тёмнотриадники ввергают свои жерт-

вы. Убедимся в том, что среди нас есть как обладатели психопатических черт характера, так и люди с явными антисоциальными расстройствами личности.

Кейс «Учёный с мозгом психопата»

Нейробиолог, профессор неврологии Джеймс Фэллон с некоторых пор известен как учёный с мозгом психопата.

Большую часть жизни он прожил в неведении относительно своей, скажем так, особенности. Однажды Фэллон проводил клинические исследования болезни Альцгеймера и для участия в фокус-группе привлёк членов своей многочисленной семьи. Просканировал их мозг с помощью фМРТ. Разглядывая снимки мозга, Фэллон обнаружил, что у одного из участников эксперимента есть все признаки психопата. Наблюдались характерные для психопатов особенности функционирования и активности глазнично-лобной коры, слабо развитые фронтальные доли, миндалевидное тело и височные доли.

Последующая дешифровка сканов показала, что данный снимок принадлежит самому Фэллону.

Этим удивительным открытием он поделился с коллегами-учёными. И оказалось, что ни они, ни супруга, с которой он прожил в браке несколько десятилетий, не были удивле-

ны. Окружающие лишь подтвердили, что всегда догадывались, что с ним что-то не так. А коллеги неоднократно указывали на психопатические черты и неадекватное поведение в коллективе.

Будучи учёным, Фэллон прекрасно знал предпосылки, при которых возможно формирование такой аномалии. От осинки не родятся апельсинки. Очевидно, что в его роду существует генетическая предрасположенность к психопатии. Ближайшие родственники исключались. Родители Фэллона представляли собой добрейших и любящих людей, только благодаря им он в юности не попал в криминальную среду. Они всегда смягчали характер сына.

Но при более тщательном изучении семейного древа Фэллон обнаружил в разных поколениях семейства семь убийц, включая одну женщину. В этой семье действительно нашлись скелеты в шкафу.

Таким образом гипотеза подтвердилась, и Фэллон представляет собой пример социально адаптированного, высокофункционального психопата из рода психопатов.

«Некоторые вещи я заберу с собой в гроб. Пока мы тут с вами сидим, в моем мозгу постоянно крутится программа: как я могу с этим справиться? Я хочу этих людей схватить.

Я приятен в общении. Люди ко мне тянутся – мне же они безразличны. Когда мы завершим разговор, я уже завтра забуду о нём. Не забуду только того, кто встанет на моем пути.

Я получаю удовольствие от мести. Это абсолютная психопатия. Для этого я могу выжидать годами. Если кто-то меня бесит, я это так не оставляю. Я рассчитываюсь с ним с хирургическим хладнокровием. Я могу крайне сильно портить жизни. Люди, которым я мщу, часто не подозревают, чьих это рук дело. Их жизнь просто разрушается. Им не нужно знать, что это сделал я».

Также подтвердился научный метод распознавания и диагностики преступников методом фМРТ. Специалистам достаточно увидеть томограмму мозга, чтобы отличить тёмнотриадника от обычного человека.

Истоки

Специалисты в области психоанализа, психиатрии, социологии проделали большую работу с целью выяснить, откуда берёт начало тёмная триада в человеке. Нам это нужно знать, чтобы понимать, как глубоко укоренилась проблема. Те люди, с которыми мы встречаемся на деловых переговорах или в офисном пространстве, зачастую кардинально отличаются от других по способам мышления и реагирования.

Основные факторы, влияющие на зарождение тёмнотриадной личности:

- наследственные факторы, (эпи) генетика;

- повреждения / изменение головного мозга;
- внешняя среда.

Нейробиология

Поведенческие проявления тёмнотриадной личности определяются специфической активностью мозга. Ей присуща своеобразная нейробиология, которая идентифицируется с помощью фМРТ и иных современных способов исследования мозга человека.

Это могут быть врождённые и генетически унаследованные особенности мозга или приобретённые в результате психоэмоциональных травм.

В 90-е годы исследование Винсента Филлити и Роберта Анда (Felitti J F, Anda. The Relation Between Adverse Childhood Experience and Adult Health // The Permanent Journal, Winter 2002.) проиллюстрировало влияние вредоносного и травмирующего детско-юношеского опыта (до 18 лет) на последующие нарушения иммунной, гормональной, сердечной, нервной, пищеварительной систем. В исследовании участвовали более 17 000 человек. Учёным удалось проследить, что происходит с растущим организмом, когда в стадии формирования он находится в постоянном режиме опасности «бей – беги – замри». Длительное чувство небезопасности ведёт к возникновению комплексного посттравматического стрессового расстройства, которое требует лечения и психологической коррекции на про-

тяжении дальнейшей жизни.

Существуют врождённые особенности мозга людей, страдающих токсичными расстройствами личности. Психологическая травма способна напрямую и иногда безвозвратно поменять биохимию и физиологию мозга. Важен момент, когда именно ребёнок попал в травмирующую ситуацию, какие структуры и функции мозга закладывались и наиболее активно формировались в тот период, какие гормоны вырабатывал детский организм. Например, разные виды психопатий зависят от возраста, в котором произошла психотравма. Повреждение глазнично-лобной коры мозга (над глазами), слабо развитые фронтальные доли, миндалевидное тело, височные доли – всё это отвечает за чувство удовольствия и реакцию на насилие.

В момент крайней опасности, которую психика воспринимает как смертельную, организм выбрасывает огромные дозы эндорфина. Своеобразная анестезия, которая обезболивает непосредственно в момент шока. Ребёнок, постоянно находящийся в стрессовом состоянии, подсаживается на аномально высокую эндорфиновую дозу. Далее по жизни такой человек самыми разными способами будет стремиться получить её через социально опасное поведение, рискованные занятия, странные привязанности и зависимости, пристрастие к болезненным процедурам, стремление к саморазрушению. Так проявляет себя химическая зависимость, возникшая в раннем возрасте. Учёные доказали связь детской

психотравмы с высокими показателями депрессии, болезней щитовидной железы, псориаза и кожных заболеваний, диабетом и рядом других серьёзных заболеваний.

В отдельных случаях асоциальное, опасное поведение обостряется с возрастом или в связи с болезнью. В моей практике был случай, когда поведение опытного сотрудника и прекрасного человека вдруг изменилось до неузнаваемости. Вероятно, после определенного возраста под воздействием неблагоприятных, триггерных событий и, возможно, в результате наследственной склонности у человека активировалось психиатрическое заболевание. Ситуация была крайне сложная, неординарная и деликатная как для самого человека, так и для коллектива.

В одной из лекций по биологии человека профессор Стэнфордского университета Роберт Сапольски привёл в пример историю, когда благополучный менеджер, отец семейства, уважаемый всеми человек, вышел, как обычно, на работу, а через несколько минут беспричинно расстрелял из оружия нескольких человек, попавшихся ему на пути. Он был убит при задержании. Все знавшие его были в глубочайшем шоке, настолько произошедшее не вписывалось в картину того, что они знали об этом человеке. Вскрытие показало, что причиной драматического инцидента стала небольшая опухоль мозга. Она никак себя не проявляла, мужчина даже не знал, что был болен. Однако опухоль надавила на тот участок мозга, который отвечал за агрессию. И вот ужасный итог...

Наследственные факторы и предрасположенность

Токсичные паттерны поведения могут передаваться через поколения. Здесь действуют сочетание генетики и феномена межпоколенческой травмы, циклического травмирования, передача деструктивных сценариев из поколения в поколение. Пример – так называемые нарциссические династии.

Ясность в эти вопросы вносит эпигенетика. Она изучает влияние внешней среды, социальных феноменов и культуры на биологию живого организма. То, как окружающая среда способна «включать и выключать» гены (с точки зрения молекулярной биологии).

Группу крыс подвергали ударам тока в сочетании с запахом сирени. Со временем у них выработался рефлекс боли уже только на один запах без разряда тока. При последующем многократном скрещивании крыс в разных сочетаниях с особями из других групп, не подвергавшимися воздействию тока, всё потомство от рождения по умолчанию имело встроенные биологические реакции на запах сирени. Рефлекс передавался из поколения в поколение.

Аналогичные закономерности наблюдаются у людей. Внешняя среда оказывает своё влияние на человека даже в период внутриутробного развития плода. «Голодная зима», 1943 год, Голландия. Страшный голод во время войны.

Те, кто в тот момент ещё был младенцем в утробе матери на третьем триместре, впоследствии имели метаболизм, запрограммированный на то, чтобы извлекать максимум полезных веществ из каждой маковой росинки. В момент формирования и закладки базовых функций организма внешняя среда подала сигнал опасности, дефицита питательных веществ. Организм гибко среагировал на воздействие извне. Дальнейшие наблюдения за этими детьми и их потомством в четвёртом и пятом поколениях показали зашкаливающий уровень заболеваний диабетом, ожирением, расстройствами пищеварительной системы. Такая своеобразная биохимия организма была заложена у первого поколения, которое затем передало её по наследству своим детям и внукам. Таков эпигенетический механизм наследования особенностей.

Когда в семье установлены деструктивные отношения, жестокость, злостные манипуляции, процветает нарциссизм, имеются наследственные склонности к разрушительному поведению плюс это подкреплено реакциями гормональной и эндокринной систем, следует ожидать соответствующих проявлений у всех потомков в этой семье.

Существуют разные виды насилия, в том числе завуалированные, которые можно принять за менее опасные. Но это заблуждение! К признакам насилия относятся:

- ложь;
- эксплуатация других людей;
- недостаток ответственности;

- двойные стандарты.

У объекта насилия возникают явные признаки плохого физического и эмоционального самочувствия, со временем происходят видоизменение личности и поведения, дезориентация, утрата самоощущения себя как личности.

Познав подобное отношение к себе в раннем возрасте, человек далее сам воспроизводит аналогичное поведение во взрослой жизни как наиболее привычную и успешную модель. Все те же самые признаки насилия тёмнотриадник будет тиражировать в любом коллективе и в любых отношениях.

Чем более суровой и жестокой является воспроизводимая травма, тем большее влияние она оказывает на физиологию мозга, а значит, и все остальные процессы в организме.

Деструкция, посттравматическое стрессовое расстройство средней тяжести могут в некоторой степени корректироваться в дальнейшем в процессе психотерапии. Однако, если травма была слишком brutальной или передана по наследству и позже усилена, она буквально закрепляется в изменившейся физиологии мозга и на генетическом уровне. Никакая нейропластичность или терапия не в состоянии изменить сложившийся конструкт личности.

Влияние внешней среды

Влияние внешней среды может как смягчать генетиче-

скую предрасположенность, так и усугублять её.

Если с младенчества ребёнок получает от родителей и других значимых людей амбивалентные сигналы, то это ломает его психику. Например, «бью, потому что люблю и желаю тебе добра» или «у нас прекрасная семья, но никакие подробности ни в коем случае не должны стать достоянием гласности». Эти же послания выросший ребёнок станет транслировать миру.

Критикуемый ребёнок учится обвинять. Если над ним насмехаются и обесценивают – становится недоверчивым и воспринимает мир как враждебное окружение. Тот, кому причиняли боль, сам будет жестоким и бессердечным. Ребёнок, переживший опыт сиротства при живых родителях и отверженный ими, может навсегда заблокировать в себе любые чувства и способность сопереживать. Привыкший ко лжи, обману и лицемерию учится врать и двурушничать. Зачастую у ребёнка нет альтернативных примеров поведения, поэтому он перенимает то, что видит. Иногда пережитый детский опыт настолько драматичен, что навсегда меняет структуру личности.

Применительно к нарциссически организованным личностям французский психиатр Ракамье вывел некоторые закономерности, которыми отличаются семьи, где воспитываются эти люди. Он проследил устойчиво повторяющиеся нездоровые, воспроизводимые сценарии на уровне детско-родительских отношений: психологический фон, поле инцесту-

альности, ребёнок как ресурс и собственное продолжение для одного из родителей (например, мать воспитывает сына как золотого ребёнка, лучшего из мужчин для себя); размывание личных и психологических границ и ролей.

Такие дети не проходят естественные стадии психологического развития и сепарации от родителей (застревают в стадии ант-Эдип, не проживая Эдипову фазу). Независимо от паспортного возраста, занимаемой должности и благообразной маски, психологический возраст такого человека будет примерно 6—13 лет. Сэм Вакнин (диагностированный нарцисс-психопат, автор книг по нарциссической тематике, основатель издательства «Нарцисс Пабליкейшнс») о себе подобных высказался так: «Этот мальчик умер в возрасте восьми лет». То есть он навсегда застрял в детстве, в лучшем случае в подростковом периоде.

А теперь перенесёмся в офис и представим эдакого дитяtku в роли бизнес-партнёра, коллеги или вашего начальника. Он тотально незрел и инфантилен; весь мир ему должен всё лучшее в изобилии (детская вера и эгоцентризм); категорически не способен на осознанный выбор, ответственные поступки и действия (за ребёнка всё решают взрослые); в его картине мира отсутствует понятие равноценного обмена между людьми (опять же, всё лучшее – детям); склонен к разного рода зависимостям и страстям (детям свойственно шалить). Всё это на фоне эмоциональной незре-

лости и неспособности выстраивать полноценные отношения с людьми (страх близости, эмоциональная бесчувственность). Но при этом «фасад» у высокофункциональных нарциссов будет крайне привлекательным и даже солидным. Не эту ли пустоту и фальшь они с такой тщательностью скрывают, меняя бесконечные маски и раз за разом запуская цикл насилия в отношении избранных жертв?

Наряду с токсичным стыдом эти аспекты надёжно вытеснены и замурованы в бессознательном нарцисса. Доступ туда навсегда герметично закрыт. А транслируемая наружу иллюзия успешности и харизмы отводит любые подозрения в том, что с человеком что-то не так. Невозможно представить, чтобы личность с нарциссическим расстройством заподозрила в себе неладное и обратилась к врачу. Нет! В восприятии нарцисса с ним всё лучше, чем у остальных. Ему категорически нельзя соприкасаться с травмами и стыдом, сокрытыми в бессознательном. Иначе весь тщательно воссозданный конструкт рухнет, и психика не выдержит. Это вопрос выживания и устойчивости нарцисса. Точно так же он смертельно боится разоблачения и будет защищать своё ложное эго до последнего, пойдёт для этого на всё.

Нарцисс никогда не покажет своё истинное «я». С таким набором свойств и при помощи манипуляций можно занять высокую должность, но невозможно стать лидером и вдохновить людей на действительно важные дела. Максимум психической энергии тёмнотриадник-нарцисс направит на вос-

создание приятного лжеобраза, ширмы и привлекательной «витрины».

Запомним важнейший аспект.

Нарциссически организованная личность всеми правдами и неправдами будет скрывать тот факт, что продвигаться и преуспеть такой человек может только за счёт жизненной силы другого взрослого, целостного человека и личности. Нарцисс катастрофически зависим от внешних источников энергии и тонуса.

Внутри него самого этой силы нет. Максимум, на что хватает его внутреннего заряда, – поддержание «витрины» и ложной голограммы успешности.

Это один из самых важных и тщательно охраняемых секретов нарцисса.

Между тем настоящий лидер всегда отличается личной силой, балансом и энергией выше среднестатистического уровня.

У лидера могут быть самые разнообразные источники энергии и способы её поддержания, но он никогда не вампирит других людей, свою команду.

Если лидер уходит в минус по своему энергозаряду, выгорает, истощается, устаёт, то, будучи сознательной личностью, он сумеет:

- вовремя заметить проблему и предпринять меры;
- саморегулироваться, восстанавливать баланс сил и энер-

гии;

- обратиться за помощью к коллегам, единомышленникам, команде, прибегнет к профессиональной помощи;
- прочее (впишите свои варианты подзарядки батареек и перезагрузки).

Что же остаётся в арсенале тёмнотриадника? Нечеловеческая злость, ненависть ко всему живому. Сама по себе агрессия, ген ярости, гнева (вариации гена моноаминоксидазы типа А – сокращённо МАОА. Кодированный этим геном фермент разрушает нейромедиаторы, к которым относятся в том числе адреналин, норадреналин, серотонин и дофамин. Если ген недостаточно активен, и фермента не хватает, то происходит нарастание неконтролируемой агрессии) присутствуют в каждом из нас, и это вполне объяснимо. Ведь агрессия в определённых пропорциях и объёме является фактором выживания, устойчивости, достижения целей, смелости, азарта и драйва. Изыми ген агрессии у человека как таковой, и что получится?

У тёмнотриадных личностей от рождения показатели гнева и агрессии зашкаливают по сравнению со среднестатистическими.

Однако в сочетании с геном МАОА уровень агрессии будет нарастать и у обычного ребёнка, попавшего в ситуацию войны, пережившего серьёзные потрясения или насилие в детстве. Происходит синергия рисков и негативных факторов.

Уже знакомый нам Джеймс Фэллон (учёный-нейробиолог – диагностированный психопат) стремится на своём примере доказать, что независимо от того, что несёт в себе генетический коктейль человека, это всего лишь на 20% запрограммированные факторы. Остальные 80% могут быть скорректированы за счёт благополучной внешней среды и воспитания. Откровенно говоря, он сам пока не очень преуспел в этом. Выглядит всё так, что гены имеют главенствующее значение. Сам он родился у любящих и сердечных родителей, которые делали всё возможное, чтобы помочь ему преодолеть пагубные свойства натуры. Однако решающую роль сыграло наличие в семейно-родовом древе 7 (!) психопатов в нескольких предыдущих поколениях.

Таким образом, на формирование психоэмоциональной канвы личности влияют физиология и нейробиология, воздействие внешней среды, генетическая предрасположенность. В случаях, когда специалисты диагностируют расстройства личности (нарциссическое, психопатическое и т. д.), важно осознавать, что эти аномалии не поддаются лечению.

Приведу аналогию с компьютером. Когда случаются неполадки на уровне программного обеспечения, можно обратиться в сервисную службу. Установить обновлённую версию ПО, перенастроить, почистить оперативную память, заменить драйверы, пролечить вирусы. В случаях с жертвами тёмнотриадников это тоже обратимый процесс. Их пси-

психологическая травма хоть глубока и серьёзна, но подлежит исцелению. Можно прибегнуть к помощи психотерапевта или психиатра. Они способны предложить адекватную схему коррекции и помощи пострадавшему человеку. Затем можно продолжить работу по выстраиванию новых сценариев своей жизни, например, с персональным коучем или самостоятельно.

Но иногда в компьютере возникают серьёзные дефекты на уровне железа, когда полетел жёсткий диск, резервное копирование данных не производилось и вся информация безвозвратно утрачена. В ситуации с тёмной триадой в мозге человека буквально «затёрты» отдельные сектора, в них отсутствует нейроактивность, присущая нормальным, средне-статистическим людям. И это необратимый процесс.

В контексте развития лидерства специалистам поддерживающих направлений (бизнес-коучам, менторам, лидерам трансформаций, фасилитаторам, медиаторам) в своей деятельности важно чётко понимать следующее. Существуют объективные факторы, которые не позволяют проводить эффективную работу по построению команд, налаживанию коммуникаций, прокачке лидерских качеств у представителей тёмной триады. Да, зачастую высшее руководство пытается решить возникающие проблемы с тёмнотриадником, пригласив коуча или медиатора-конфликтолога. Но, исходя из вышесказанного, психологическая коррекция, развитие эмоционального интеллекта, нейропластичность и про-

чие важные факторы неприменимы и представляются крайне сомнительными и утопичными в отношении представителей тёмной триады. Их случай безнадежен. У профессионалов должно быть ясное видение и понимание границ своей деятельности.

Сферой приложения сил должны быть люди, находящиеся на шкале правее полюса «Тёмная триада». Наведя фокус внимания и действий на них, можно достичь существенного прогресса в построении сильной и надёжной команды, развитии лидерских качеств в людях, усилении открытых и доверительных коммуникаций, формировании пространства саморазвития и прочем.

ЦЕЛЬ ПОДАЕРФИВАНЮЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ-ВОЮЕСТИ
ИЗ ЗОНЫ ПОРАЖЕННЯ СОТРАЦАНЮКОВ/КОТНАДАИ,
КОТОРЫЕ ХОТЯТ ПЕЧАЮТСЯ, ВЫИТИ ИЗ-ПОД
АЭССТРКТИВНОГО О ВЛЮЩЮ



ТЕННАЯ
ТРИАДА

ТОКСИЧНЫЙ
МЕНЕДЖЕР

СФЕРА РАБОТЫ КОУЧЕЙ, БИЗНЕС-ТРЕКЕРОВ,
ФРАНСИШТАТОРОВ



ИЗБЕГАЮЩИЙ
МЕНЕДЖЕР -

ЛИДЕР

- НА ВЫРОСТ

ПОДЛИННЫЙ
ЛИДЕР

Обмани меня, если сможешь. Распознать, не будучи профайлером

Важно: полноценная диагностика расстройств личности и постановка любых диагнозов должна производиться исключительно авторизованными и специально обученными профессионалами.

Наша задача в рамках данной книги – ознакомиться с характерными признаками и особенностями поведения тёмно-триадников при взаимодействии с ними в бизнесе и жизни. Чтобы уметь вовремя распознать и услышать тревожные звоночки, обезопасить себя и окружающих от контакта с такой личностью и минимизировать наносимый ею урон.

Ещё одна важная ремарка. Невозможно судить о степени и наличии расстройства у человека по единичным признакам. Это многофакторная история. Даже профессионалам-психиатрам с многолетним стажем и специализацией в этой сфере иногда сложно вынести точный вердикт. Не навешивайте, пожалуйста, ни на кого ярлыки заранее.

Но я надеюсь, что приведённая далее информация поможет кому-то из читателей сориентироваться в своём окружении и верно оценить ситуацию. Мой опыт говорит о том, что люди не всегда вовремя осознают, что имеют дело не просто с плохим характером босса или коллеги, а с чем-то более сложным и разрушительным.

Итак, не будучи профессиональным профайлером, на основании каких признаков можно заподозрить тёмнотриадника в своём кругу?

Ноль эмоций – фунт презрения

Принято считать, что тёмнотриадники лишены эмпатии. Это действительно так, когда имеется в виду способность чувствовать и присоединяться к чувствам другого. Однако специалисты выделяют ещё один вид эмпатии – так называемую когнитивную, или холодную, рассудочную, эмпатию. Подразумевается, что человек теоретически знает, каким может быть спектр чувств и реакций в той или иной ситуации, но сам этих эмоций не переживает и не включается в них. У него есть только знание вместо чувствования.

В ходе своих наблюдений за людьми тёмнотриадники собирают своеобразную постоянно пополняющуюся «картотеку», где фиксируют стандартные человеческие реакции на разные раздражители и триггеры. При необходимости тёмнотриадник сам может симитировать чувства. Отсюда их неуместные и гипертрофированные крокодильи слёзы, показушные страдания или наигранное выражение радости. Бывает, что какая-то реакция или её оттенок в «картотеке» отсутствуют. Тогда, например, реакция холодной затаённой ярости может быть ошибочно принята тёмнотриадником за смущение. Ведь в его «картотеке» ярость числится

в разделе горячих и бурных реакций, а смущению «соответствуют» покраснение и молчаливость.

Важная ремарка: горячая эмпатия вовлечённости и когнитивная, рассудочная эмпатия проявляются в виде разных нейропроцессов и выражаются разной биохимией организма. Здесь мы снова сталкиваемся с различиями в функционировании мозга.

Одно из ключевых требований к современному руководителю – эмоциональный интеллект (EQ). Обычный человек вполне в состоянии развить его у себя, продиагностировав исходный уровень. Например, заполнив опросник Гоулмана. А затем, работая над самосознанием и отслеживая связи между мыслями, чувствами, действиями (тем, как события влияют на вас и окружающих).

Гоулман выделил пять элементов эмоционального интеллекта. Я дополнила список тем, как эти элементы могут проявляться у обычного человека и представителя тёмной триады.

Элементы EQ по Гоулману	Обычный человек	Тёмнотриадник
Самосознание	<p>Осознаёт взаимосвязь «мысли — чувства — действия»</p> <p>Может распознать, какие мысли какими чувствами и поступками спровоцированы</p>	<p>Отсутствие саморефлексии</p> <p>Зачастую проживание альтернативной реальности в своей голове, иллюзии и искажённые фантазии, оторванные от реальности</p>

Элементы EQ по Гоулману	Обычный человек	Тёмнотриадник
Самосознание	Понимает степень своего воздействия и влияния на окружающих	Ограниченный спектр переживаемых эмоций (в основном негативных или связанных с раскочаным эго)
Умение управлять эмоциями	Анализ первопричины возникшей эмоции, чтобы проработать её в позитивном ключе	Скрывают свои настоящие негативные эмоции за фальшпанелью Не испытывают большинства человеческих чувств
Эмпатия	Распознавание и присоединение к чувствам другого человека. Способность трансформировать эмоцию в положительный спектр	Считывают эмоции людей и сверяют их со своим «архивом данных». Умеют прекрасно распознать и сыграть на чувствах другого человека Холодная, когнитивная, рассудочная эмпатия
Умение строить взаимоотношения	<p>Человек – социальное существо. Важнейшая его потребность и навык – выстраивать отношения Поддержание здорового энергообмена и баланса «брать – давать»</p> <p>Резонанс по ценностям, поиск «своей стаи». Объединение с другими людьми на основе общего понимания, смыслов, ценностей. Расхождение / несовпадение по ценностям может стать</p>	<p>Виртуозный навык вписывать другого человека как ресурс в собственный цикл насилия и выжимать его до капли Коммуникация и навыки социального общения, а не отношения. Сеть полезных контактов, а не круг друзей или единомышленников</p> <p>Несовпадение по ценностям как платформа для манипуляций «Хорошо, что мы разные. Чем больше различий в</p>

Элементы EQ по Гоулману	Обычный человек	Тёмнотриадник
	<p>По возможности избегание конфликта, особенно с близкими людьми, из опасения, что ссора может привести к окончательному разрыву. Поиск компромисса, урегулирование и смягчение противоречий</p>	<p>фундамент» – в переводе с тёмнотриадного на общечеловеческий язык: «Смерд, ты по определению не можешь быть равным мне. Но я с радостью воспользуюсь любой возможностью сыграть на важных для тебя чувствах. Сначала, чтобы извлечь выгоду, а потом, чтобы уничтожить тебя и твой мир. И самоутвердиться самому». Игра на противоречиях с последующими манипуляциями в свою пользу. Провокация конфликта с целью запустить эмоциональные качели и затянуть петлю зависимости</p>
<p>Мотивация</p>	<p>Разнообразные виды мотивации, в том числе внутренние и внешние. Часть мотивации опирается на SQ / WeQ (высшие ценности и смыслы), всеобщее благо («для кого ещё, кроме меня самого и моей семьи, будет польза от дела, которым я занимаюсь, моего творчества, мыслей»)</p>	<p>Мотивация на деньги и славу Доминирование и контроль Самоутверждение</p>

Слова – вода

Простите за каламбур, но выражение «пустой звук» родилось не на пустом месте. Для тёмнотриадника слова – лишь сотрясение воздуха и ничего более. Для таких людей нет разницы, сообщить ли кому-то о смерти близкого родственника или отправить благодарность сотрудникам за отлично проделанную работу.

В 1990-х годах Роберт Хаэр (профессор психологии, эксперт в области психопатологий, Университет Британской Колумбии) представил научные результаты электроэнцефалограмм психопатов и непсихопатов при выполнении лексической задачи. Испытуемым показывали буквенные последовательности, а те должны были максимально быстро определить, является ли комбинация словами или нет. Обычные люди (непсихопаты) быстрее и ярче реагировали на эмоционально окрашенные слова (например, «рак» или «любовь»), чем на нейтральные («тарелка», «цветок»). Для психопатов эмоции не имели ровным счётом никакого значения. Они одинаково ровно реагировали на любую последовательность букв и слов.

В то время как мозг обычного человека в период высокой интенсивности и эмоционального возбуждения излучает альфа- и бета-волны, мозг психопата пассивен с точки

зрения электрической активности. Независимо от внешних факторов и раздражителей, он пребывает в состоянии тета- и дельта-волн (у нормального человека это эквивалентно глубокому сну, медитации). Это объясняет их хладнокровие и спокойствие в самых экстремальных ситуациях.

Например, психопат и непсихопат переходят дорогу. Внезапно на них с визгом тормозов несётся автомобиль и успевает остановиться буквально в нескольких сантиметрах. Непсихопат вздрогнет и выдаст адреналиновую реакцию страха и стресса, психопат даже головы не повернёт и пройдёт дальше как ни в чём не бывало. В книге «Мудрость психопатов» Кевин Даттон приводит результаты научного эксперимента, в котором участвовали диагностированный психопат-спецназовец и буддийский монах, несколько десятилетий практикующий глубинную медитацию. Тонкая аппаратура фиксировала все параметры работы их мозга сначала при просмотре красивых визуальных образов и прослушивания различной музыки, а затем внезапно над головами испытуемых раздавался выстрел. Оба – и спецназовец, и монах – выдали идентичную нулевую реакцию на внешний раздражитель. Это не означает психопатичности монаха, а служит свидетельством тезиса о том, что мозг обоих излучает тета- и дельта-волны. У одного это врождённое свойство, другой провёл десятилетия в аскезе, чтобы достичь аналогичной «нейтральности» и умения владеть собой.

Современные исследования мозга показывают, что у пси-

хопатов наиболее видоизменённой областью является миндалины. Небольшая структура величиной с арахисовый орех, выполняющая важнейшую функцию – эмоциональный контроль за тем, что мы чувствуем в отношении тех или иных событий и явлений. У людей с выраженными психопатическими чертами отключён эмоциональный спектр, в том числе страх, зато активирована агрессия.

Нейрофизиологическими особенностями также объясняется отсутствие эмоциональной нагрузки и ассоциаций в употребляемых словах и понятиях. Для тёмнотриадника слова являются безэмоциональной абстракцией. Как пелось в одной песне: «Слова – вода». Для психопата сказать «я люблю тебя» аналогично словам «а не пойти ли нам выпить кофе?».

Однако они виртуозно умеют жонглировать словами и вовремя улавливать, о чём и в каких выражениях говорить на ту или иную аудиторию. Ведя свой профессиональный блог и страничку в социальных сетях, публикуя статьи, выступая с докладом, тёмнотриадник обязательно будет касаться актуальных и горячих тем, описывать отраслевые и общемировые тенденции, прогнозировать обстановку, вызывая живой отклик у читателей и слушателей. А значит, будет наращивать круг своих почитателей.

Обычно слово выражает и артикулирует смыслы и идеи, рождённые человеком, его опытом, чувствами. У тёмнотриадников последовательность иная.

Иногда при подготовке текста они формируют облако слов и терминов под конкретную горячую и популярную тему. А затем из получившегося набора разрозненных понятий создают костяк предложения. Звучать такая фраза может вполне убедительно и иногда даже будет попадать в резонанс со слушателями. Другой вопрос, что за такой словесной ватой не стоит никаких реальных смыслов и действий. Топ-менеджер уделяет большое внимание созданию личного бренда и самопиару: он много и часто пишет в своём блоге на темы построения доверия в команде. Однако, если поинтересоваться у коллег и подчинённых, реализуются ли в его повседневных отношениях с сотрудниками принципы, которые он провозглашает в блоге, их ответ будет отрицательным. Но для внешней аудитории всё звучит гладко и благопристойно.

Речь является индикатором внутренних процессов и особенностей человека, даже если с помощью слов кто-то пытается их завуалировать. Языковые маркеры и странности могут стать первыми звоночками, которые помогут вовремя распознать опасность.

Как вы можете в телефонном разговоре понять, звучит живой человеческий голос или искусственная симуляция? Паузы, дыхание, интонация, непринуждённый юмор, способность к экспромту! Нечто трудноуловимое и... живое! Более 80% информации человек получает не столько из произнесённого текста, сколько из метасообщения – невербаль-

ных импульсов, интонаций, пауз, особенного порядка слов и специфики построения фразы. Одни и те же слова «Очень рад за вас», произнесённые с разной интонацией и посылом, могут восприниматься как искренняя похвала или подтрунивание и снисходительное отношение.

Общаясь с нарциссами, нужно знать, что их речь всегда содержит тайные послания, двойное дно. Есть явный текст, который произносится, и тут же есть скрытый подтекст, который является ничем иным, как вирусом для проникновения в сознание жертвы. Открытый текст всегда социально приемлемый, разумный, выверенный, взвешенный, компромиссный, зрелый, ответственный. Он предназначен для наглядной трансляции имиджа и добропорядочности нарцисса. Это продукт на экспорт для внешней аудитории.

Тайное, завуалированное послание адресовано первичной жертве. Оно будет основано на межличностном контексте между жертвой и нарциссом – ситуациях, фразах, ассоциациях, которые возникали между ними и которые не будут понятны широкой аудитории. Это то, что будет считываться только этими двоими. Сторонний слушатель вряд ли обратит внимание и заподозрит неладное. Цель завуалированного послания – стать триггером, который будет активировать в человеке уязвимости, страхи, чувство вины, будет безжалостно бить в больные точки. Конфликтоген. Оружие точечного действия, подкожного проникновения и воздействия на психику человека.

Как они это делают с помощью игры в слова?

В речи нарциссов присутствуют:

- двойные взаимоисключающие послания;

- искажение, противоречивость, противопоставление фактов. Перефразирование сказанного с искажением смысла, жонглирование словами, перестановки слов, изменение интонации, недосказанность, недомолвки. Они ставят человека в позицию, что якобы существуют некие договорённости, согласие, контракт, принято общее решение и осталось только уточнить детали. На самом деле никаких договорённостей нет и в помине. Нарцисс подспудно побуждает человека принять его правила игры, согласиться с тем, с чем тот никогда бы не согласился;

- подмена ролей. Нарцисс притворяется жертвой и ставит пострадавшую сторону в позицию атакующего, обвиняемого, ответственного. «В конце концов, возьмите на себя свою долю ответственности за сложившуюся ситуацию» (от начала до конца спровоцированную и срежиссированную тёмнотриадником). Из позиции жертвы нарциссу проще запросить общественную поддержку и сострадание, оправдать свои неблагоприятные поступки. Это механизм проективной идентификации, через который на пострадавшего человека «навешиваются» все самые страшные прегрешения. Всё это оформляется в виде пассивной агрессии и артикулируется вовне;

- втягивание человека в грязные манипулятивные игры.

Кукловод оркестрирует ситуации и раздаёт роли. Виртуозно провоцирует и вынуждает людей играть ту роль, которую он им определил. Например, руководитель ратует за тишину в офисе, отсутствие индивидуальности, унификацию людей и процессов, а заодно и за подобострастие. Сотрудники весь день работают молча, практически не общаясь друг с другом. Это сводит с ума.

Кто-то из сотрудников за годы работы на предприятии зарекомендовал себя крепким профессионалом и заслужил уважение коллектива. Это категорически не понравилось нарциссическому боссу (уникальной звездой может быть лишь один человек на планете – это он сам, остальные люди крутятся на его орбите). Начальник начал регулярно прилюдно унижать уважаемого сотрудника. Особенно любил заводить серьёзные разговоры в расслабленном состоянии на корпоративной вечеринке. Люди зажаты, стараются никак себя не проявлять и отмалчиваются. Стоило сотруднику начать нейтральную тему, чтобы разрядить обстановку, как тут же его одёргивают: «Вам слово никто не давал. Мне это ни о чём не говорит. Кому вообще может быть важно ваше мнение по этому поводу?»

«Посмотри мне в глаза», – говорит нарцисс человеку, который чувствует опасность визуального контакта и избегает его. В других случаях токсичный менеджер вызывает подчинённых к себе в кабинет. При этом вошедший человек упирается взглядом в огромный стол и монитор, пол-

ностью скрывающий босса. Человека не приглашают пройти или сесть, разговор ведётся из-за монитора компьютера. Другой токсичный босс практиковал «разговор спиной» – сидя в высоком кожаном кресле, нарочито разворачивался спиной к вошедшему человеку, продолжая бесконечно задумчиво смотреть в окно;

- обещание золотых гор. Откладывание («упс, я передумал, ситуация поменялась»). Прокрастинация. Вовремя обострившийся склероз и забывчивость. Несогласованные переносы, отмены, недоделки и замороженные на полуслове проекты, идеи, задания.

Руководитель в частной компании не платит сотрудникам зарплату в срок и настаивает, чтобы те каждый раз напоминали ему об этом. Если человеку противно всякий раз идти с протянутой рукой и он решает смолчать, то руководитель может и вовсе забыть оплатить труд работника. Те же, кто пишет и звонит, чтобы напомнить о причитающихся выплатах, бесконечно сталкиваются с автоответчиком, непрочитанными письмами и сбрасываемыми звонками;

- проявление агрессии. Нарочитое отсутствие в физическом, эмоциональном и ментальном контакте. Умышленный саботаж. Неглект (бездействие, пренебрежение обязанностями, обязательствами, контактом, отрицание, игнорирование и пренебрежение интересами и личностью другого человека). И всё это обрамляется словесно;

- одной из особенностей мозга тёмнотриадников является

склонность к оцифровке. Следите за их фразами, конструкцией слов.

«Цифровизация» сознания

Наблюдая современные тенденции, которые из сферы информационных технологий распространяются на все аспекты нашей жизни, я всё время возвращаюсь к мысли, что так называемая цифровизация, которую столь активно навязывают и внедряют человечеству, есть порождение и плоть от плоти мышления, присущего тёмнотриадникам. Это их нейронные связи изначально заточены под алгоритмику и цифру.

Команде предстоит двухнедельная командировка и последующая неделя отпуска. На финальной встрече руководитель проекта сообщает сотрудникам, что они не увидятся пять дней. Команда в замешательстве, так как математика несколько не сходится – вроде им предстоит трёхнедельная пауза. Но начальник по умолчанию включил в расчёт только пять рабочих дней, пропущенных из-за отпуска. Такая внутренняя калькуляция и логика человека, склонного к оцифровке смыслов и эмоций.

В прямой речи и действиях таких людей обязательно прослеживается склонность к математической точности, жёсткому хронометражу, цикличности. Этим могут объясняться регулярные провокации и скандалы, которые тёмнотри-

адник затевает строго перед важными деловыми переговорами, накануне сдачи отчёта, закрытия периода или рождественских праздников / отпуска. Присмотревшись и отследив график этих событий, можно уловить некую закономерность, повторяемость, регулярность.

Внезапно коллега на первый взгляд беспричинно меняет линию поведения. Становится нарочито жёстким, холодным, отстранённым, грубым и сверхтребовательным к окружающим. Между тем объяснение такому поведению существует. Его невольно озвучивает сам же тёмнотриадник на общей деловой встрече примерно так: «Сегодня мой 91-й день в должности. Мне нужны от вас результат N, стратегия действий и расписанный план». С одной стороны, в обычной ситуации это может трактоваться как то, что за три месяца рабочая группа должна была уже прийти к заявленному результату. Но вкупе и в сочетании с другими маркерами тёмнотриадного поведения это должно трактоваться как холодный душ и элемент оцифрованного мышления. Пробный период 90 дней закончен, план по обольщению и вхождению в доверие коллектива выполнен. Пора коллективу начинать работать на пользу и в интересах тёмнотриадника. Дальше давление будет только нарастать, перемежаясь гомеопатическими дозами псевдохорошего отношения (так называемая техника эмоциональных качелей или «ближе – дальше»).

Вообще у подобного рода людей ярко выражены и проявлены некие заданность и алгоритмичность мышления. Здесь

я имею в виду не столько повторяющиеся паттерны поведения, сколько способ рассуждений. Однажды я слышала мысли вслух такого человека в критической ситуации. Это была озвученная блок-схема, которую человек мгновенно воссоздал в уме в ответ на возникший кризис. Дальнейшие наблюдения подтвердили, что таким образом человек мыслит всегда, независимо от ситуации. Далее мы наглядно увидим аналогичную алгоритмику на примере цикла нарциссического насилия.

Из-за этой особенности функционирования мозга и мыслительных процессов тёмнотриаднику плохо доступны уровни символьного, метафорического, образного мышления (того, что находится на стыке эмоционально-чувствительной сферы и духовного).

Недоступность метафор и образного мышления

Археологи, историки, исследователи древностей утверждают, что найденные наскальные рисунки свидетельствуют о том, что визуализация и образное мышление предшествовали формированию человеческой речи. Покажи любой архетипический образ-картинку человеку другой культуры, языка, социального уровня, и он поймёт его смысл. Другой пример – искусство танца. Танец – это универсальный язык, понятный всем и на ментальном уровне, и на уровне сердца.

Визуализация и способность мечтать, изобретать новое, созидать – уникальные свойства человеческой природы. Однако даже среди людей как биологического вида они доступны не всем.

Тёмнотриадники хороши в репликации, копировании, повторении, масштабировании и развитии идей, проектов, концепций, созданных и изобретённых кем-то более талантливым и творчески одарённым. Здесь впору упомянуть их способность компенсации недостающих секторов личности мощным IQ. Интеллект и рационализация помогают им продвинуться самим и продвинуть те идеи, которые они берут себе в разработку.

Есть такое выражение: «Дух есть инструмент человечности».

Дьявол в деталях

Из мелких несостыковок и несуразностей может сложиться пазл реальности.

Речь, язык, словесность есть выражение внутреннего содержания и состояния человека. Мы говорим и с помощью синонимов, конструкторов фраз, интонаций, пауз расставляем акценты, подчёркиваем и выделяем смыслы, которые стремимся донести до собеседника. За словом стоят идея и образ. Поэтому как минимум странно истораживающе будет звучать из уст близкого товарища по работе «коммуни-

кация» вместо слов «общение» или «разговор». Но если человек страдает от эмоционального дальтонизма, то для него не будет разницы между двумя этими понятиями. У одного на слово «коммуникация» тут же возникнет масса аналогий: коммуникация устная, письменная, наземная, подземная, даже канализация относится к коммуникациям. А другой просто не видит разницу между общением и коммуникацией.

Или бывают необъяснимые странности, когда случайно сотрудники замечают, что записаны в адресной книге или контактном списке под какими-то кодовыми названиями или обидными прозвищами. Таким образом, они увидели разрыв в восприятии себя своим коллегой. Внешне он демонстрировал хорошее товарищеское отношение, а по факту относился к ним с пренебрежением и презрением.

Тёмнотриадник и деньги

Стоит отдельно задержаться на потрясающей, феноменальной заикленности тёмнотриадников на материальных благах, социальном статусе и неуёмной жажде богатства. Это заметно отличается от алчности и жажды наживы какого-нибудь другого антисоциального типажа. Это свойство тёмнотриадной личности тоже имеет научное обоснование.

Приведём результаты не самого гуманного, но наглядного исследования невролога и психолога Адриана Рейна (Уни-

верситет Южной Калифорнии, Лос-Анджелес). Психопатам и непсихопатам предлагалось выполнить несложную учебную задачу. Ошибки карались болезненным электрошоком. Так вот, воздействие болью никак не влияло на скорость разучивания правила психопатами. Они тормозили. В то время как непсихопаты под воздействием боли обучались быстрее.

Было и интригующее продолжение эксперимента. Условия задачи немного видоизменялись: теперь за правильное решение выдавалось материальное вознаграждение и была возможность избежать удара током. На этот раз именно психопаты усваивали всё быстрее.

Вывод: психопат пойдёт на риск, сможет нажиться и получить материальную выгоду из любой экстремальной ситуации. Деньги побеждают для него всегда и во всём (на заметку кадровикам, разрабатывающим разнообразные схемы мотивации сотрудников: всё проще!)

По сути, деньги – основной мотив и приоритет тёмно-триадника. Ради денег он пойдёт на всё, на любые схемы, проигнорирует риски и негативные последствия. Если для достижения результата придётся пожертвовать другими людьми, это будет сделано без колебаний. Другой вопрос, что его манипулятивная схема может разворачиваться и прокручиваться годами.

Он всегда находится в поисках наилучшего шанса, никогда не довольствуется тем, что есть здесь и сейчас. Жажда обогащения не может быть утолена. Вспомните мультфильм

«Золотая антилопа». Падишаху мало золота, даже когда он в нём уже захлёбывается. Деньги не как ресурс, а как постоянно убегающая самоцель.

Раздать смелые обещания, которые никогда не будут выполнены. Посулить огромную скидку на сделку, на проведение которой нет полномочий. Безответственно набрать обязательств, подставив коллег. Игнорировать риски, стремясь к материальной выгоде и славе.

Глава 2.

Принцип действия

Портрет идеальной жертвы

Чем умнее и культурнее человек, тем тончённее он способен себя обманывать.

Карл Густав Юнг

Когда в середине XX века на Западе психотерапия стала доступна широким слоям населения, специалисты обратили внимание на аномально большое число клиентов с тяжёлым комплексным посттравматическим стрессовым расстройством (КПТСР), возникшим в результате непонятных, но крайне разрушительных внешних воздействий. Как будто все эти люди подверглись пыткам, по их психике буквально проехали танком, при этом не всегда в анамнезе фигурировало физическое насилие. Что именно произошло и при каких обстоятельствах, кто злодей – оставалось загадкой. Ничего внятного выяснить не удавалось. Разные социальные слои, психотипы, жизненные ситуации, менталитет, пол и т. д. Пазл долго не складывался. Тем не менее, психотерапевтическое сообщество столкнулось с большим количеством тяжело травмированных людей. Источник травмы

долгое время не был установлен. Не получалось составить не только портрет типовой жертвы, но и то, каким образом, каким «инструментарием» ей были нанесены эти раны.

Ответом для психиатров стали рассказы преступников, которые уже сидели в тюрьмах. Из их откровений сложился портрет идеальной жертвы. Преступники подтвердили гипотезу о том, что при выборе объекта нападения они на интуитивном уровне прекрасно считывают жертвенное поведение и уязвимость человека.

В 2009 году психолог Анджела Бук из университета Брока в Канаде провела эксперимент. Контрольной группе студентов она раздала анкету для диагностики психопатических признаков у населения. На основании полученных данных разделила группу на тех, кто показал высокие и низкие результаты. Затем ввела ещё одну группу из 12 человек, которые в другой демографической анкете отвечали на вопрос, были ли они когда-либо жертвой нападения (да или нет) и если да, то сколько раз. Их попросили своей обычной походкой пройти по коридору и сняли это на видео.

Наконец видеозаписи были показаны первой группе проанкетированных, их попросили по 10-балльной шкале оценить степень уязвимости человека на видео. Гипотеза учёных состояла в том, что если психопаты лучше других способны «чувять» жертву, то они точнее остальных по видео распознают травмированного человека. Именно так и произошло. Более того, дальнейшие эксперименты показали,

что чем выше степень психопатии, тем более развит «нюх» психопата на уязвимость людей.

Далее были другие исследования на эту же тему. Например, эксперимент «Красный платок» психолога Кевина Даттона. Психопатам и непсихопатам предлагали угадать, кто из толпы людей спрятал во внутреннем кармане пиджака красный носовой платок. Личности с психопатическими чертами на 70% лучше остальных справились с заданием.

Таким образом, нам следует знать, что, будучи лишёнными возможности самим чувствовать и проживать большой спектр эмоций (особенно это касается положительных эмоций и чувств, связанных с состраданием, переживанием и т. д.), тёмнотриадники прекрасно оснащены инструментарием идентификации слабых сторон людей. Они виртуозно распознают мельчайшие, едва уловимые микродвижения лица, невербальные сигналы, интонационную палитру и эмоции людей.

Это же является ответом на недоумённый вопрос, как тёмнотриадникам удаётся настолько тонко втереться в доверие жертвы, установить душевный контакт и буквально проникнуть под кожу человеку.

Кто же, по мнению самих тёмнотриадников, самая вкусная пища и лакомый кусок?

То, что в другой ситуации характеризует человека как сильную и целостную личность, в ситуации взаимодействия с тёмнотриадником становится слабостью, делает объектом

нападения, обесценивания и разрушения. Именно эти качества привлекают их нездоровый интерес. Эти же свойства злоумышленник мастерски использует для формирования первичного доверия и взлома границ. Дальше он будет разрушать человека, присваивая его себе.

Знакомьтесь, перед вами портрет идеальной жертвы нарцисса:

- эмпатичный, вежливый, искренний, порядочный и честный;
- имеет свои ценности и устои. Есть встроенный «моральный компас»;
- открыт миру, доверяет людям и уважает их;
- коммуникабелен, прекрасный отзывчивый слушатель;
- готов уделять время и силы для помощи другим;
- дела не расходятся со словами;
- профессионален и эксперт в своём деле;
- надёжный партнер по жизни и бизнесу, хороший друг и товарищ;
- бескорыстен, умеет быть щедрым и делиться;
- снисходителен к слабостям и особенностям других;
- умеет прощать. Умеет быть благодарным;
- скорее пойдёт на компромисс и мирное урегулирование, чем в открытый конфликт и противостояние. Будет до последнего искать взаимовыгодные решения (win-win);
- оптимистичен, позитивен, обладает витальностью, жиз-

ненной силой и энергией;

- любопытен, энергичен, обладает внутренней стойкостью и силой;
- любит природу, животных, людей, детей;
- развитое чувство справедливости;
- ценит идеи и позиции других людей, даже если они расходятся с его собственными;
- для него важны чувства, уважение, верность;
- стремится быть счастливым, но не в ущерб другим;
- ищет гармонию и баланс с миром, природой, чувствами.

По неслучайному стечению обстоятельств именно этих свойств личности лишены сами тёмнотриадники и токсичные люди (квадранты эмоциональный интеллект (EQ) и духовный интеллект (SQ / WeQ). Перед нами портрет полного антипода тёмнотриадника-социопата.

Имея внутреннюю пустоту, прикрываемую эго и защитными психическими механизмами, тёмнотриадник попытается забрать, сломать, лишит этих качеств других людей, присвоит их себе. Взамен тот же нарцисс станет, как в компостную яму, перебрасывать в другого свои собственные отторгаемые и непризнанные свойства: жадность, стяжательство, тиранию, эгоцентризм, ненависть ко всему живому, слабость и неуверенность в себе, лживость, манипулятивность, токсичный стыд, неконтролируемый гнев и т. д. Важно понимать алгоритм происходящего и вовремя остановить

разрушительный процесс.

В психологии есть понятие «проективная идентификация». Один из способов психологических защит и манипуляции. Проиллюстрирую анекдотом.

К психиатру приходит пациент, который активно смахивает с себя что-то невидимое.

– Доктор, по мне всё время ползают маленькие зелёные крокодильчики. Одолели, никак не могу от них избавиться.

– Так зачем же вы их перебрасываете на меня?! – возмущённо восклицает доктор, также начиная стряхивать с себя невидимых крокодильчиков.

Через механизм проекций тёмнотриадник перебрасывает на выбранный им ресурсный объект / жертву собственные непризнанные, нежелательные или отторгаемые части. Он приписывает и видит их в другом. До тех пор пока тот другой человек контролирует свои границы, соединён с собственным я, в контакте со своими чувствами и интуицией, признаёт свои сильные и слабые стороны, он в состоянии не брать на себя чужих «крокодильчиков». То есть различает, где он и его характерные свойства, а где ему пытаются внушить что-то чужеродное. Но как только тёмнотриаднику удаётся посеять зерно сомнений, сыграть на слабости другого, включается механизм проективной идентификации – жертва начинает жить, чувствовать, самоосознавать и осуждать себя за присвоенные чужие грехи. Человек становится той самой компостной ямой, в которую тёмнотриадник ски-

нул свои нечистоты и начинает перерабатывать своей психической энергией чужое содержимое. Происходит заражение, инфицирование.

Отчасти здесь кроется ответ на вопрос многих жертв, почему он (а) стал другим человеком, полной противоположностью себе прежнему. Из доброго, открытого, щедрого, верящего в любовь, дружбу, справедливость превратился в закрытого циника, жёсткого, безразличного манипулятора и т. д. Это произошло потому, что он прошёл разрушительный и токсичный опыт, потому что во внутренний мир проникли чужеродные элементы. Далее предстоит долгий путь исцеления и возвращения себя себе.

Существует набор привлекательных для токсичного человека черт характера в жертве, однако подчеркну, что ситуативно объектом интереса тёмнотриадника может стать любой человек. Например, если в конкретной ситуации он является ресурсным или просто за неимением никого «более питательного».

Риск попасть в западню и надолго застрять в ней высок у созависимых людей. А также у тех, у кого плохо простроены границы личности. В зоне повышенного риска оказываются те, кто с детства воспитывались в семье, где нормой были деструктивные отношения.

Отдельную группу риска составляют те, кто самонадеянно утверждает, что они-то точно никогда не попадутся на уловки тёмнотриадников, так как слишком умны, прозорливы,

сильны и устойчивы. Но только представьте, каким триумфом для злоумышленника и его эго станет победа над таким выскочкой? С какой изощрённостью и цинизмом он в конце концов разломает на запчасти этого наглеца? Лакомый кусочек и деликатес для токсичных людей.

Ресурсы явные

В бизнес-контексте ресурсом являются информация, базы данных, бюджеты, связи (доступ к лицам, принимающим решения и сильным мира сего), площадки для самопиара и продвижения, карьерные возможности и т. д. Таким образом, ресурсным объектом становится человек профессиональный, энергичный, яркий, надёжный, коммуникабельный, с обширной сетью контактов, имеющий доступ к информации, формированию и распределению финансов и ресурсов, влияющий на мнения коллег. Воспользовавшись им, тёмнотриадник получает доступ к необходимым ему благам и продвигается по карьерной лестнице.

В случае дефицита достойных кандидатов на безрыбье и рак рыба. Тёмнотриадник будет сжирать каждого, кто мало-мальски может обеспечить его нарциссическим ресурсом и доступом к нужным резервам.

Ресурсы неочевидные

Отдельно хочу акцентировать ваше внимание! Во все времена ключевым и фундаментальным ресурсом, за который идёт битва, является энергия. Энергия жизни. В отношениях между людьми это проявляется особенно ярко.

Тёмнотриадники имеют зашкаливающий уровень живучести, они гиперактивны, склонны к адреналиновым зависимостям, прекрасно приспосабливаются, используют и поворачивают любую ситуацию в свою пользу. Эти качества делают их безумно привлекательными и харизматичными в глазах окружающих.

НО! Что является источником этой энергии? Вернее, КТО источник энергии этих людей?

Дама, приятная во всех отношениях

Бизнес-леди бьёт рекорды эффективности и коммуникативности на работе. Коллеги в глаза величают её Красно Солнышко. Люди к ней тянутся, ищут её общества. Она всегда выслушает, поможет добрым советом и делом, проявит участие в ситуации, сдвинет с мёртвой точки проект любой сложности. Но вряд ли кто-то из окружающих догадывается, что эта доброта – на экспорт.

Дома человека будто подменяют. Меняется интонация голоса, появляются холодность и недовольство. Угодить ей невозможно, буквально каждое действие членов семьи подвергается критике, осмеянию. Есть даже козёл отпущения, который обвиняется во всех смертных грехах. Что это? Один и тот же человек. Отыгрывает на разных площадках перед разными аудиториями свои роли. Плюс неприятие своих теневых сторон. «Хорошая девочка» не может на публике быть раздражённой, отстранённой и злой. А дома может. Должна же она где-то расслабляться и набираться сил? Кто подпитывает её энергией и обеспечивает яркость сияния в обществе? Правильно, домашний козёл отпущения.

Глядя на сверхактивность, бодрость, устойчивость тёмно-триадников в любых ситуациях, наблюдая за их адреналиновыми пиками, неуёмной активностью в стиле «прыгнуть в прорубь с самолёта и без парашюта» или «посетить семь стран за три дня», я всегда оглядываюсь в поисках источника их питания. Где та батарейка, аккумулятор, от которого они запитаны? Вряд ли невооруженным глазом получится увидеть главный нарциссический ресурс. Но он точно есть. Скорее всего, это кто-то, находящийся в эпицентре сплетённой нарциссом паутины. Широкая общественность может даже не догадываться о существовании этого человека и уж тем более о цикле насилия, запущенном в отношении него.

Эго vs самость

В структуре личности каждого из нас присутствует эго, но далеко не в каждом проявлена самоценность я (чувство собственного достоинства, индивидуальность и уникальность, способ прожить любовь и т. д.). Ядро личности является источником силы человека, его мотивов, деятельности, самостоятельности. Это опора, которая связывает человека с высшими смыслами, ценностями, понятиями о добре и зле, духовным и душевным началом, эссенцией души, обеспечивает связь с высшим и БОльшим.



Ключевой конфликт и разночтение, лежащие в основе войны тёмнотриадников с остальными людьми, состоит в ложном эго. Фиговый листок, прикрывающий отсутствие подлинной самости и самооценности в таком человеке. Когда тёмнотриадник разбирает свою жертву на запчасти, то самый разрушительный удар наносится по квадрантам EQ, SQ / WeQ. Происходит драматичная утрата прежних смыслов и ценностей, веры в себя, способности любить и доверять миру. Убивается человеческая первооснова. Именно

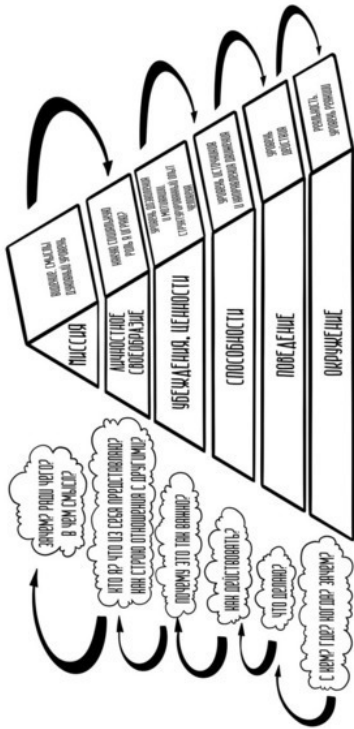
поэтому столь сложен и долгов процесс восстановления жертвы. Ведь ей предстоит пересобрать себя заново, родить внутри себя новые смыслы или вернуть прежние. В этом проявляется антисоциальная, разрушительная природа взаимодействия тёмнотриадника с обществом.

На заметку коллегам поддерживающих профессий, которые в своей работе с клиентами опираются на ценностные уровни (верхушка пирамиды Дилтса). В силу личностных особенностей представители тёмной триады не в состоянии работать с запросами верхнего уровня. У них отсутствует наполнение сегментов, отвечающих за смыслы и понятия, лежащие выше уровня «способности». По моим наблюдениям из практики, максимально комфортный и доступный для них уровень формулировки своего «большого зачем» – это финансовый достаток, слава / известность / признание, власть. Другой вопрос, что при социально обусловленной необходимости они могут мимикрировать и искусственно генерировать данные и для верхних уровней.

Как быть руководителю-тёмнотриаднику в ситуации, когда производственная необходимость требует от него сформулировать **живую миссию** команды проекта или компании? Да никак. Он пойдёт по формальному пути или опять же сделает хорошую мину при плохой игре.

Важно! Далеко не все люди даже в коучинговом процессе могут подняться выше средних уровней пирамиды Дилтса

и выйти на свою миссию. Многих устраивает находиться там, где они есть. Это не означает, что они асоциальны и с ними что-то не в порядке. Обычные люди с ежедневными задачами и мечтами. В конце концов, не каждый человек является прирождённым лидером и не каждый проходит путь миссии. Большинство просто живёт и справляется как может.

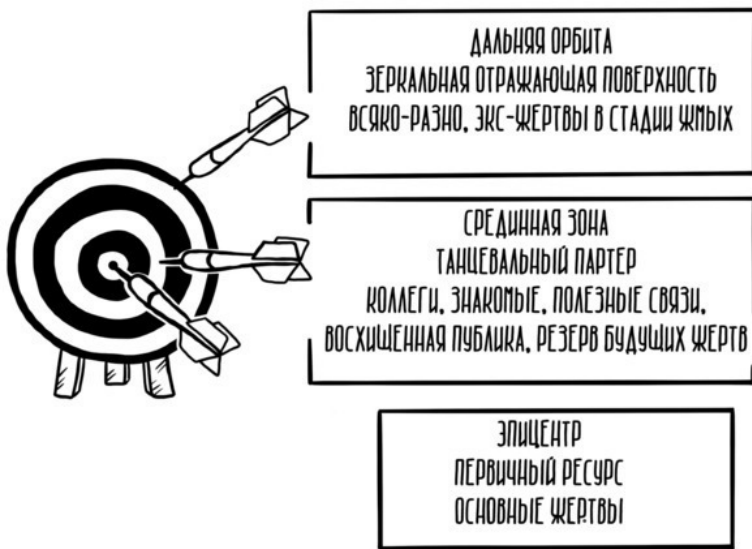


Но мы говорим о руководителях топ-уровня, которые всеми силами стремятся на вершину пирамиды власти. Совершенно точно, одним из признаков тёмнотриадника будет их неспособность в своём мыслительном процессе выйти за ограничения рамок «деньги – слава – власть».

Далее мы рассмотрим сценарии, по которым происходят изъятие и присвоение жизненной силы одного человека другим.

Круги воздействия, зона поражения

Визуально сферу воздействия тёмнотриадника, в частности нарцисса, можно представить в виде мишени с несколькими кругами.



В эпицентре находятся люди, ставшие главным, первичным ресурсом для нарцисса. Как правило, это немногочисленный состав: члены семьи, партнёры по отношениям, иногда туда попадает кто-то из особо «питательных» и ресурс-

но-привлекательных коллег.

Основные жертвы в полной мере познают на себе всю тяжесть применённого к ним психологического, эмоционального и даже физического насилия. Только они знают настоящую суть тёмнотриадника, скрывающуюся под многочисленными социально приемлемыми масками. Сложность заключается в том, что, даже находясь в эпицентре кровавой бани, люди зачастую не отдают себе отчёт в происходящем и своевременно не выходят из игры. А когда срабатывает инстинкт самосохранения, бывает поздно.

На тех, кто находится в эпицентре, приходится основная тяжесть и разрушительная сила разворачивающегося цикла насилия. Усилиями тёмнотриадника они оказываются социально изолированы и попадают в позицию изгоя. Зачастую их искусственно представляют в некомплементарном виде – как невменяемых, истеричных, неуравновешенных людей. Что, конечно, неправда. Таковы стандартные и проверенные временем инструменты в арсенале тёмнотриадника.

Жертва может быть доведена до отчаяния. В коллективе могут распространяться сплетни, домыслы, полунамёки, игнорирование, обесценивание, замалчивание в отношении того, кто назначен жертвой. То есть в уже привычной перевёрнутой форме «назвать белое чёрным и вывернуть всё шиворот-навыворот» тёмнотриадник формирует в глазах окружающих искажённый образ человека, которому не посчастливилось стать объектом нападения хищника. На этом фоне

любой эмоциональный всплеск или даже разумный аргумент из уст жертвы будет преподнесён окружающим как доказательство неуравновешенности и слабости человека. Учитывая всю подготовительную работу, с огромной долей вероятности жертве не поверят, её не услышат и сочтут проблемным человеком. Напоминаю, что для всех остальных социально адаптированный тёмнотриадник транслирует совершенно другую свою личину.

Поэтому, если в рабочем коллективе внезапно сотрудник, который ранее никогда не проявлял скандальность, вдруг посреди офиса впал в неистовство, не спешите с выводами. Нужно всесторонне разбираться в ситуации. Зачастую это может оказаться единственным и последним криком жертвы о помощи. Кстати, с точки зрения психологии это наиболее здоровая реакция организма в сильном стрессе – разгрузиться через физику, бурно выплеснуть эмоцию наружу, чтобы не загонять её внутрь себя с последующими депрессиями и болезнями. Обязательно обратите внимание, кто в этой ситуации скажет: «Видите, что он творит? Разве можно продуктивно работать с таким невыдержанным сотрудником?» Не этот ли человек и есть первопричина ситуации, раз он переводит стрелки, обвиняя жертву?

Мне близка позиция одного крупного американского бизнесмена. Он руководитель компании с разветвлённой и многоуровневой организационной структурой. Понимая важность профилактики любого рода злоупотреблений и ток-

сичности, он изначально строил компанию на принципах прозрачности правил и открытой обратной связи. Если в коллективе на любом уровне происходит конфликт, лидерская команда топ-менеджеров считает случившееся своим промахом и относится к ситуации со всей серьёзностью. Для них это означает, что система мониторинга психологического микроклимата дала сбой, что это они на определённом уровне пропустили сигналы, которые обязательно были. Разбираться будут по всей цепочке взаимодействий, включая косвенные признаки, докапываясь до первопричины. Если появилась червоточина, она должна быть удалена!

Периодически состав «счастливчиков» в эпицентре обновляется за счёт ротации кадров из среднего круга и «танцевального партера». Оттуда же привлекаются объекты для создания триангуляции – нездоровой конкуренции, соперничества и гонки за расположением нарцисса.

На финальных стадиях цикла насилия обессиленная и использованная жертва выбрасывается из эпицентра на периферию, где продолжает выполнять роль статиста в массовке.

Срединная зона. Танцевальный партер – это многочисленная прослойка приятелей (оговорюсь, что понятие «друзья» неприменимо к рассматриваемой ситуации), сотрудников, коллег, членов команды, административный резерв, ситуативно нужные и важные люди, потенциально значимые контакты.

На данную аудиторию транслируется голограмма успеш-

ности, яркости, харизмы, профессионализма, амбиций. В этом секторе активно выстраивается система полезных связей, нетворкинга, нарабатывается база нужных контактов и референсов. Здесь происходят самоутверждение, мониторинг и сбор информации о полезных и перспективных людях. Их тёмнотриадник кредитует вниманием, оказывает им услуги с прицелом на будущее. Основное шоу и спецэффекты ориентированы на срединную зону.

Данная среда неоднородна. Токсичная личность выделяет для себя разнообразные и разномастные группы и подгруппы внутри срединной зоны. Для каждой из групп у неё будут своя легенда, отдельный образ-маска и индивидуальная «подстройка». Для каждой из групп она форматирует и адаптирует дополненную реальность. Если в порядке эксперимента поинтересоваться мнением людей из разных категорий, то может оказаться, что пазл не сойдётся. Например, ранее одним транслировалась маска серьёзного и ответственного бизнесмена, а другим – быдло-гопник и рубаха-парень. Всё зависит от той выгоды, которую сулит нарциссу каждая из подгрупп.

Срединная зона крайне важна для тёмнотриадника, так как является его опорой и средой продвижения к успеху. Это основной плацдарм для выстраивания карьеры, социальных побед. Отсюда черпается волна признания, восхищения, подпитки эго, здесь строится лестница к карьерным вершинам. На эту аудиторию тёмнотриадник опирается в своих ма-

хинациях и манипуляциях. Нарциссически организованная личность с ярко выраженной внешней референцией сильно ориентирована на отклик и мнение этих групп людей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.