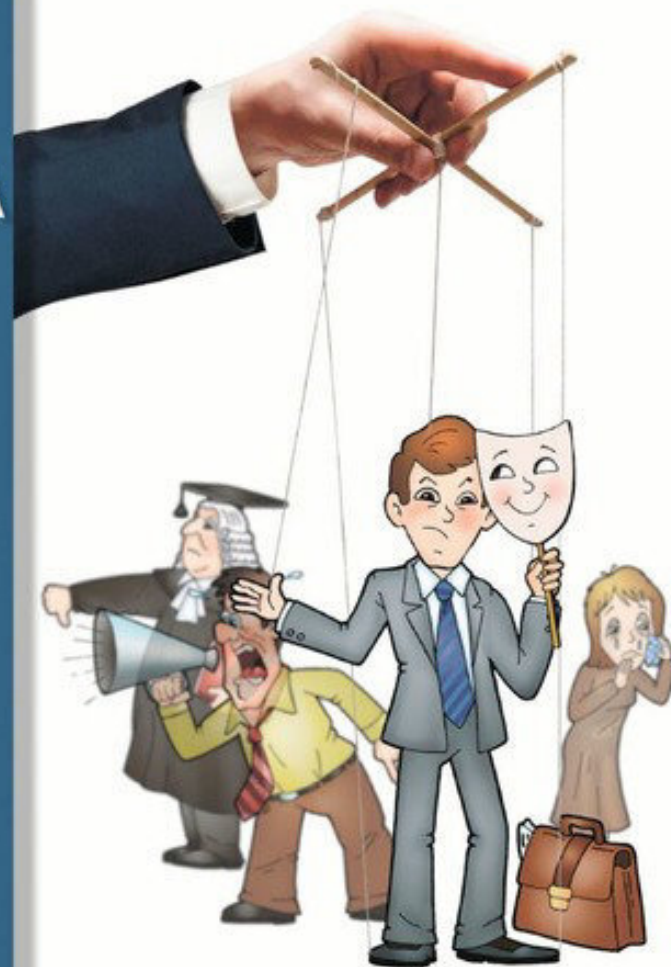


18+

АННА  
БЛИНОВА-  
НЕКРАСОВА



**ТОКСОФФ.net**

**КАК УПРАВЛЯТЬ ТОКСИЧНЫМ  
ОКРУЖЕНИЕМ**

Анна Блинова-Некрасова

**Токсофф.нет. Как управлять  
токсичным окружением**

«Издательские решения»

## **Блинова-Некрасова А.**

Токсофф.net. Как управлять токсичным окружением / А. Блинова-Некрасова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-566398-6

Эта книга не о том, как бороться с токсичными людьми, и уж подавно не о том, как от них бежать. Тем более что в современном мире токсичность растёт как на дрожжах, и нетоксичных пространств становится всё меньше. Эта книга о том, как управлять токсичностью — и своей, и своего окружения. Она о том, как без потерь пресечь попытки манипулировать собой и стать хозяином ситуации.

ISBN 978-5-00-566398-6

© Блинова-Некрасова А.  
© Издательские решения

## Содержание

Об авторе	6
Благодарности	7
Часть 1. Ассортимент токсичных личностей	10
Укус и его последствия	11
Как это бывает	13
Четверо токсов	16
Ядовитые переходы	21
Часть 2. Парадоксальная польза	24
Добро посредством зла	25
Всё дело в дозе	27
Четыре урока у токсов	30
Токсичные игры	32
О волках, кабанах и волшебном пенделе	35
Похвальное слово токсичности	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40

# **Токсофф.net**

## **Как управлять токсичным окружением**

**Анна Блинова-Некрасова**

*Креативный редактор* Елена Шитова

*Художник* Андрей Жигадло

*Корректор* Лев Зелексон

© Анна Блинова-Некрасова, 2022

ISBN 978-5-0056-6398-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Об авторе

Здравствуйте, я Анна Блинова-Некрасова, автор этой книги. А ещё я:

- владелица компании «МенторЭксперт», коуч уровня PCC ICF,
- победитель первой национальной премии «Топ-5 Executive коучей 2021»,
- преподаватель РУДН, Бизнес-школы НИУ ВШЭ НН. Участвую в проектах федеральных и международных компаний, в числе которых Women big data. Women tex. Skyeng, Райффайзенбанк, ГАЗ, «Сонет» и т. д.

Счастлива в браке, мать двоих сыновей и бабушка двоих (пока двоих, надеюсь, будет больше!) внуков.

До того как погрузиться в мир коучинга и бизнес-тренерства, я два десятка лет занималась управленческой деятельностью, работала коммерческим директором НФ ПАО «Ростелеком».

Став коучем, поняла, насколько легко можно было разрешить те проблемы, с которыми я сталкивалась, будучи руководителем в бизнесе. Теперь делюсь своими секретами с людьми, принимающими решения.

Основываюсь на околонаучном подходе, личных наблюдениях и мыслях и не претендую на академичность и истину в последней инстанции. Стараюсь говорить просто о сложном. Моя главная цель – практическая польза для клиентов. А теперь – и для читателей.

## Благодарности

В самом начале хочу поблагодарить тех, без кого не было бы ни этой книги, ни меня как коуча, ментора и автора.

В первую очередь моих учителей и менторов: Александру Прицкер, Яну Лейкину, Андрея Шамро.

Во многом знания, полученные от них, легли в основу этой книги.

Моих Бадди-партнеров, верящих в меня и поддерживающих меня:

Светлану Дмитриенко, Ольгу Будруеву, Екатерину Обухову.

Моих студентов, чей интерес к теме токсичности вдохновлял меня. И, конечно, мою семью, давшую мне возможность творить. И моих любимых клиентов.

**Не убегать, а обезвредить!**

Не хочу вас расстраивать, но они везде. Агрессивные, упёртые, эгоистичные. Они подстерегают нас повсюду: в бизнес-центрах, офисах, магазинах, самолётах, на парковках, в соц-сетях, а порою и в наших собственных домах. Они сочатся негативом. Они отравляют нам жизнь. Они стопорят движение, нагнетают напряжённость и километрами мотают наши нервы, превращая нас в лимонно-выжатых невротиков. Они могут быть руководителями и подчинёнными, партнёрами и клиентами, коллегами и родственниками, соседями и просто первыми встречными. Бывает, что целый коллектив складывается из таких вот мерзких типов, и тогда компания превращается в серпентарий. А в последнее время накалившаяся обстановка вообще провоцирует проявления самых тёмных качеств. Их обладателей принято называть модным термином «токсичные люди» или просто «токсы».

Зачастую популярные интернет-эксперты советуют бежать от токсиков, роняя тапки. Но это далеко не всегда возможно. И самое главное: насколько это нужно? В большинстве случаев с токсиками удаётся выстроить эффективное взаимодействие в интересах дела. Конечно, речь идёт не о патологических нарушениях, которых, к счастью, не так уже много. Мы говорим о тех, кто отравляет нам жизнь, будучи психически нормальным человеком. Перефразируя известный анекдот, можно сказать: «Вы не любите токсиков? Вы просто не умеете их готовить!»

Я решила написать эту книгу, чтобы поделиться проверенными способами выживания в токсичном окружении.

Я использовала свой собственный опыт в бизнесе и опыт моих клиентов. Запрос на переформатирование токсичных отношений в команде – один из самых частых в моей практике.

**Вот самые типичные варианты проявления токсичности в бизнесе:**

- суперкапризные клиенты,
- агрессивные коллеги,
- унижающие, грубо критикующие руководители,
- нерадивые и безынициативные подчинённые,
- безответственные партнёры,
- нытики и жалобщики всех мастей,
- сплетничающие, подсиживающие и подставляющие коллеги.

Дополнительная сложность в том, что нередко токсиксы бывают весьма ценны в профессиональном или личном плане, и это затрудняет расставание с ними. Скажу больше: нередко под маской токсичного человека судьба посылает нам уникального учителя. Бежать от такого – верх недалёковидности. А ещё бывает, что токсик – близкий родственник и разрыв отношений практически невозможен. Поэтому приходится «их готовить». И при этом что-то менять в себе,

чтобы стать несъедобным для токса. К счастью, это не слишком сложно. Более того, мы с вами будем это делать весело и интересно. Я задумала эту книгу как квест, как игру, в которой каждый сможет найти решение для своей ситуации. Мы с вами пройдем по спирали от внешнего токсического круга к внутреннему и обратно, повышая уровень психологической защиты.

Мы разберемся, какими бывают токсины, где они обитают, чем они опасны и полезны (да, змеиный яд – тоже лекарство!) и как их приручить.

**Вы узнаете:**

- как распознать токсичный контакт,
- как отличить ситуативную токсичность от патологической,
- как вести себя с токсичными людьми,
- что делать с собственной внутренней токсичностью,
- как использовать яд токсинов в мирных целях,
- как быть счастливым и принимать эффективные решения даже в болоте с психологическими крокодилами.

**Эта книга будет полезна для тех, кто:**

- желает избавиться от манипуляторов в своей жизни,
- ищет способ сохранить силы и нервы в токсичном окружении,
- хочет сделать мир вокруг максимально комфортным и продуктивным,
- нуждается в простых рецептах «скорой помощи» – быстрых и с вау-эффектом,
- намерен найти бесконечный ресурс в самом себе,
- мечтает победить прокрастинацию, сомнения, социальные страхи (я расскажу, почему они мешают «на Руси жить хорошо»),
- готов стать поистине неуязвимым для любых токсических атак,
- не боится перемен, ведущих к настоящей желаемой цели, даже если она кажется недостижимой.

**Эта книга не пригодится тем, кто:**

- привычно пасует перед трудностями,
- считает, что мир населен розовыми единорогами, обязанными выполнять любое желание,
- полагает, что жалобы на судьбу могут изменить эту судьбу в лучшую сторону.

Впрочем, не совсем так. Указанные «противопоказания» относительны. Пожалуй, вышеупомянутым людям эта книга будет нужнее, чем кому-либо другому. Она даст им возможность пересмотреть ситуацию и стать гораздо счастливее. Если, конечно, они готовы взглянуть правде в глаза. Без анестезии. Без иллюзий. Как в классике американского кино, когда положительные герои на Библии клянутся говорить «правду, только правду и ничего, кроме правды». Хотя порой эта правда весьма нелюбима.

**Поэтому реальные противопоказания к чтению моей книги совсем маленькие:**

- нежелание встретиться с реальностью такой, какая она есть, и принять правду жизни. Независимо от того, нравится она кому-то или нет;
- неготовность что-то менять в себе. Помните старое правило: хочешь сделать мир лучше, начни с себя? Так вот, оно работает! Изменяя себя, мы меняем мир! Испытано на себе и подтверждено опытом сотен моих клиентов. Если вам это по душе, то присоединяйтесь!

**Вас ждёт** большое количество реальных кейсов, показывающих многообразие форм токсичности и мер по её преодолению.

**Чтобы получить наилучшие результаты от книги,** выполняйте задания, которые будут в каждой части. Они позволят соединить теорию с практикой и выстроить оптимальную защиту от токсических нападений.

Предупреждаю: приготовьтесь к открытиям! Вы узнаете много нового не только о токсах, но и о себе. Если готовы действовать себе во благо, то вперёд – в фантастически реальный мир ядовитых и по-своему прекрасных монстров!

### **Добро пожаловать в игру! (как пользоваться книгой)**

Многие люди, и я в том числе, не всегда читают книги целиком. Нередко бывает, что берёшь только ту информацию, которая нужна в данный момент. Затем можешь прочесть какую-то другую, не тратя времени на полное перечитывание.

Читая книгу, с начала мы будем обращать внимание на внешний круг токсов, затем на реакции, которые они вызывают, найдём своих внутренних лазутчиков, а также разберёмся в своих собственных токсичных состояниях. После мы вернёмся на внешний круг, но уже на качественно ином уровне. Впрочем, если глубокая проработка отношений вам пока не нужна, то можно вполне ограничиться указателем «Скорая помощь» и быстро вывести себя из-под токсической атаки.

В этой книге есть возможность выборочно работать с тем материалом, который наиболее полезен именно вам и именно сейчас. Для того чтобы это было интересно и увлекательно, на развороте помещено игровое поле. Вы можете играть один или в компании.

Задача: перейти из состояния токсичной войны в начале игрового поля в состояние гармонии на финише. Для начала игры нужно сформулировать вопрос на тему, связанную с токсичностью или отношениями. Затем вы подкидываете кубик и, передвигая любой маленький предмет (например, фишку от настольной игры или свою фотографию по игровому полю), получаете ответы. Каждый шаг на игровом поле соответствует части книги и главе в ней.

### **Например:**

Ситуация: на меня все время кричит начальник, я очень сильно переживаю и не могу работать.

**Запрос:** как мне сохранить спокойствие или как не переживать?

Участник ставит свою фишку на старт, кидает кубик и двигает его по ленте согласно количеству шагов.

А еще вы можете попасть на пустое поле – поле рефлексии. На нем полезно остановиться пропустить ход и подумать, для чего вам нужна остановка в вашем запросе?

Не спешите заканчивать игру, дойдите до финиша. Если вы играете в компании, делитесь своими мыслями после получения ответов. В любом случае вы получите подсказку. Иногда именно такие «случайные» подсказки указывают на ключ к разгадке сложных задач. Вы же гадали в детстве на книгах, например, А. С. Пушкина? Я не Пушкин, но и это не гадание. Это способ узнать больше о мире и о себе. Да и просто интересная психологическая игра. А если вы любите творчество, то можете сами раскрасить игровое поле так, как вам захочется.

Начнём?

## **Часть 1. Ассортимент токсичных личностей**

В этой части мы с вами:

- посмотрим на токсов глазами тех, кто от них пострадал,
- полюбуемся, как токсичность проявляется в команде,
- убедимся, что психологический яд заразен не меньше вируса,
- узнаем, что общего между «прокурором» и «своим парнем».

А начнём с определения – что же такое токсичность.

## Укус и его последствия

В переводе на русский язык слово «токсичность» означает «ядовитость». Такой душевный яд, который изливают некоторые люди. Термин «токсичность» в последнее десятилетие стал одним из самых популярных в психологической среде. Порой это слово применяется без разбора, когда надо и когда не очень, и ярлык токсичности навешивается совершенно незаслуженно.

Например:

- сделал родитель замечание ребёнку – токсичный.
- коллега представил на совещании идею, отличную от вашей – токсичный,
- партнёр посетовал, что вы не пришли на корпоративный праздник – токсичный,
- подруга пожаловалась на сложности в отношениях с мужем – токсичная,
- руководитель высказал претензию по поводу опозданий – токсичный,
- сотрудник проигнорировал просьбу больше не опаздывать – токсичный.

При этом не рассматривается, в какой форме было высказано замечание, сетование, претензия, недовольство и т. д. Не учитывается настроение, в котором это было сказано, а ведь у каждого из нас бывают иногда серые тучки на внутреннем небосклоне. Да и повод для недовольства собеседника не берётся во внимание. Кроме того, важно физическое самочувствие человека. Мало кто может быть образцом вежливости, если у него болит живот или голова. А ещё в жизни порой возникают очень суровые ситуации, выдержать которые «на позитивном позитиве» вообще нереально.

Токсичность – это не про разовое замечание или какое-то другое неприятное действие другого человека.

### **Отношения можно назвать токсичными, если:**

1. Признаки токсичности носят систематический характер.

То есть травмирующее поведение – это стиль. Недовольство проявляется с завидной регулярностью и в весьма болезненной для собеседников форме.

2. Во время общения вы чувствуете повторяющиеся негативные эмоции.

Это могут быть:

- чувство вины,
- гнев,
- обида,
- страх,
- бессилие,
- желание оправдать ожидания кого-то, стать суперменом во имя драгоценного токса.

3. После общения вы теряете энергию.

Вы становитесь, как выжатый лимон. Да, сначала может быть прилив сил от злости или даже ярости, но затем приходит опустошение.

Когда я говорю об энергии, то ни разу не имею в виду эзотерические толкования этого термина. Для меня энергия – это наполненность жизненной силой. Каждый человек на основании ощущений собственного тела может сказать, много у него в данный момент энергии или мало. Когда много, так горы свернуть готов, а когда мало – хочется накрыться ветошью и не отвечать. Или в телефоне тупить. Так вот, после общения с токсом сил становится заметно меньше, сложно переключиться с прокрастинации на созидательную деятельность.

А если даже это удаётся, то требует гораздо больших усилий, чем обычно. Токс, как вампир, лишил вас жизненных сил. Принял он их себе или просто слил, это уже другой вопрос. Но вы обескровлены. Кстати, это основной признак токсичности.

4. Нередко после сеанса общения с токсом вы сами начинаете проявлять признаки токсичности.

Да, психологический яд бесследно не проходит. Проникнув внутрь, он стремится выбраться наружу. Ядовитость имеет свойство распространяться по цепочке – от одного к другому. У знаменитого художника Херлуфа Бидструпа была серия карикатур: начальник устроил разнос сотруднику, в свою очередь, сотрудник накричал на жену, жена дала подзатыльник сыну. Сыну было не на кого кричать, и он пнул собаку, которая затем укусила того самого начальника. Круг замкнулся. В жизни цепочки часто остаются разомкнутыми, но человек, на которого совершена атака ядом, стремится от этого яда избавиться любыми способами. Иными словами, сорвать на ком-нибудь возникший при укусе гнев, обиду, досаду и прочий негатив.

В сказках тот, кого укусил вампир, либо погибает, либо тоже становится вампиром. В случае с токсами всё очень похоже, но менее фатально. Хорошая новость в том, что существуют инструменты, позволяющие защититься от внешних нападений и не превратиться в токса самому. Мы можем трансформировать этот яд или вообще выработать на него иммунитет. Как это сделать, рассмотрим позже, а пока познакомимся с примерами токсичности в реальной жизни. Возможно, похожие ситуации вы встречали в своей практике.

## Как это бывает

Примеров токсичного поведения множество. Токсами могут быть агрессивные лидеры, вызывающие у подчинённых состояние оцепенения. Или, напротив, ядом брызжут «белые и пушистые» жертвы обстоятельств. Или вечно правые д'Артаньяны, выгуливающие своё безупречно-белое пальто среди позорных недогвардейцев в рваных плащах. Общее у них одно: они поглощают чужие ресурсы. При этом они могут тормозить развитие, препятствовать достижению целей других людей и даже больших команд. Особенно если находятся на управленческих должностях. Поэтому первые кейсы – именно о той голове, с которой вся рыба гниёт. Кстати, если у головы хватило головы, чтобы увидеть процесс гниения, то шанс на выживание рыбы практически 100%. О том, как голове понять, что именно она уже начала пованивать, мы поговорим в другой части книги.

Спойлер: тот, кто считает, что токсичность – это не про него, крайне редко бывает защищён от ядовитых нападков. Итак, переходим к конкретным ситуациям.

### Кейс №1

#### Коллега, который всегда прав

Был у меня очень интересный клиент, назовём его Евгений, – собственник успешного бизнеса. Он обратился с запросом не в отношении себя, а в отношении своего заместителя, руководившего одним из направлений работы компании. К заместителю не было ни одного замечания в профессиональных вопросах. Но в отношениях с командой он стал источником серьёзных проблем. На совещаниях заместитель в грубой форме принижал достижения своих коллег (одного с ним уровня в корпоративной иерархии), создавал конфликты на ровном месте, злобно высмеивал и подвергал ядовитой критике. Результатом стала напряжённость в компании. Люди сосредоточивали внимание не на решении рабочих вопросов, а на противостоянии придирчивому коллеге. Проблемы улаживания отношений в коллективе перешли с операционного уровня на стратегический. То есть все мелкие дразги, вызванные поведением заместителя, приходилось разбирать непосредственно собственнику бизнеса. Разумеется, это отвлекало его от более значимых дел и сказывалось на общей результативности.

Любопытно, что в направлении собственной деятельности у заместителя проблем не было. Он грамотно выстраивал общение с подчинёнными, однако на уровне равных по иерархии проявлял токсичные свойства. Он выступал в роли д'Артаньяна в белом пальто, беспощадно указывающего другим на их недостатки. Недостатки, конечно, были. Однако его бескомпромиссная борьба с ними привела к гораздо более разрушительным последствиям, чем сами недостатки. В команде росла напряжённость, а собственник бизнеса оказался втянутым в разборательство многочисленных конфликтов.

Итак, заместитель в белом пальто:

- являлся ценным специалистом и компетентным руководителем своего подразделения,
- не умел тактично говорить коллегам об их реальных недостатках, чем дестабилизировал работу всей команды,
- перенаправлял энергию коллектива и руководителя на урегулирование искусственно созданных конфликтов.

Увольнять его не хотелось, но и оставлять ситуацию, как есть тоже было невозможно, ибо токсичность заместителя приводила к потерям в работе команды. Это тот случай, когда сильный сотрудник становится в коллективе слабым звеном, и с этим непременно надо что-то делать.

Мы провели встречу «на троих»: собственник Евгений, его заместитель и я. Было заметно, что заместитель согласился только из уважения к собственнику, считая себя правым

во всех отношениях. Впоследствии мы нашли способ использовать энергию этого д'Артаньяна в мирных целях.

### **Кейс №2 Организованная травля**

Тамара обратилась ко мне по поводу токсичного окружения в коллективе. Она занимала высокий пост в компании и рассчитывала на дальнейшее успешное построение карьеры. Но руководство решило иначе и приняло на работу человека, которому отошла часть функционала Тамары. При этом ответственность за его работу осталась на ней. Новый назначенец, Алексей, занялся откровенным подсиживанием. Он рассказывал всем, в том числе и руководителям, что Тамара к нему необъективна, принижает его достижения, не обращает внимания на сложности, не даёт проявлять самостоятельность и т. д. В отчётах Алексей подтасовывал цифры так, чтобы преувеличить свои заслуги и выставить Тамару в самом невыгодном свете. Алексей обвинял Тамару в любых неудачах. Любопытно, что в травлю включились многие члены команды, в том числе и руководство. Из-за многократных жалоб Алексея Тамару «вызвали на ковёр» и пригрозили увольнением. Директор эффективно использовал известную политику «разделяй и властвуй», поощряя в коллективе доноительство, сталкивая лбами своих управленцев, чтобы сохранить свой контроль над каждым.

Отмечу, что после начала травли Тамара действительно стала хуже работать, так как фокус её внимания сместился с производственных задач на отношения с руководством. Это отразилось и на качестве труда её подчинённых, вынужденных вместо профессиональной деятельности выяснять, как и что задумал конкурирующий отдел, и как при этом обскакать Алексея.

В процессе коучинга Тамара сумела найти точку опоры, позволившую ей переключиться на исполнение собственных целей. При этом и нападки со стороны Алексея и других коллег прекратились.

### **Кейс №3**

#### **Ёжик, жующий кактус**

Татьяна двадцать лет проработала в крупной компании и поняла, что ей необходимы перемены. Она подала заявление на увольнение, но в этот период в компании проводилась масштабная реорганизация, и директор вместо увольнения предложил Татьяне возглавить направление В2С. Татьяна чувствовала, что, оставаясь в этой компании, пусть и на другой должности, она не сможет развиваться в желаемом направлении. Но на предложение директора согласилась. Новая работа на старом месте вызвала у неё досаду. Ей хотелось большего. И Татьяна рассказывала о своей досаде всем, кто был готов её выслушать: коллегам из других подразделений, собственным подчинённым из числа особо приближённых, руководителям параллельных структур. Татьяна жаловалась на то, что её не отпускают (хотя цепями к рабочему столу её никто не приковывал), на непонимание руководства, на свою усталость, на невозможность реализовать себя и т. д. и т. п. Беседы нередко затягивались, перекрывая и обеденный перерыв, и чайные паузы. Татьяна и сама в это время не работала, и отвлекала других своими проблемами. Более того, не просто отвлекала, а нагружала своими негативными переживаниями. Ей требовалось, чтобы её пожалели, посочувствовали, признали жертвой обстоятельств, погоревали вместе с ней. Татьяна буквально высасывала эти чувства из других людей, тем самым отбирая у них энергию для действий. Собеседник испытывал эмоции, которых добивалась Татьяна, и оставался обескровленным. По сути, Татьяна была вампиром. Но, в отличие от вампиров, преобразующих чужую кровь в силу, Татьяна сливала полученные эмоции в никуда. Вскоре она стала проблемой для всей команды. Люди, с одной стороны, сочувствовали ей, а с другой – тратили множество сил и времени, обслуживая интересы токсичной жалобщицы.

Когда Татьяна пришла ко мне на коучинг, она уже понимала, что разрушает не только себя, но и коллектив. Решение нашлось довольно быстро. Перефразируя известный анекдот, можно сказать, что Ёжик сообразил: не надо постоянно колотиться о кактусы, надо уже найти себе другую еду. Татьяна ушла из компании и сейчас, насколько я знаю, с удовольствием развивает собственный бизнес.

В этом кейсе токса сразу-то и не признать: он не ругается, не строит козни, не обвиняет собеседника. Но его вампирская роль заражает окружающих ядом не меньше, чем открытая агрессия.

Во всех трёх примерах токсы влияли не на одного-двух человек, а на команду в целом. Как тут не вспомнить поговорку о паршивой овце, портящей всё стадо! Причём «овца» далеко не всегда «паршива» в профессиональном плане. Тем не менее рядом с ней постепенно «паршивеют» окружающие. Чтобы этого не произошло, важно вовремя распознать возникновение токсичных отношений в коллективе. Поэтому наш следующий раздел – о разновидностях токсов.

## Четверо токсов

Существуют разные классификации токсов, к единому мнению психологи пока не пришли. Для меня критерием отбора являются чувства, которые токс стремится вызвать у своей жертвы. Моя классификация основана не только на манере поведения токсов, но и на тех эмоциональных результатах, которые они хотят получить от собеседника.

### 1. Агрессор

Задача – вызвать страх. Агрессор, как правило, ведёт себя в полном соответствии с определением: демонстрирует гнев, ярость, кричит, оскорбляет собеседника, угрожает. Впрочем, вежливая угроза ничем не лучше той, которая высказана на повышенных тонах и с применением обценной лексики. Бывают люди, которые и тихим голосом могут запугать до полу-смерти.



## АГРЕССОР

Важно, что собеседник при этом чувствует себя пресловутым «кроликом перед удавом». Токс же при этом питается энергией страха и упивается собственным всемогуществом.

### 2. Прокурор

Задача – вызвать чувство вины.

Они замечают даже самую мелкую соринку в глазу ближнего своего и тут же с наслаждением объявляют об этом. Если вы чуть-чуть оступились, прокурор заявит, что вы упали в лужу, потому что вы никчёмный лузер. Если допустили ошибку, он обвинит вас в провале

проекта. Критика прокуроров беспощадна и уничтожающа. Рядом с ними вы чувствуете себя нашкодившим школьником, даже если вам 40 лет и вы – уважаемый и успешный профессионал. Прокуроры обожают выгуливать своё белое пальто за чужой счёт. Унижая собеседника, прокурор вырастает в собственных глазах до уровня Эвереста.



ПРОКУРОР

### 3. Жертва

Задача – вызвать жалость. Нытики, жалобщики, профессиональные плакальщицы, всё-пропальщицы и прочие свидетели секты мировой скорби – это типичные жертвы. Они похожи на ту собаку из известной притчи, которая скулит, сидя на гвозде, но не уходит. Если вы стали жертвой жертвы, то вам придётся выслушивать стенания по поводу и без.

Жертва вытягивает из вас энергию, давя на жалость. Но, в отличие от агрессора и прокурора, никак её не использует. Она не перестаёт быть бедненькой-несчастненькой, даже когда вы искренне ей сочувствуете. Если же вы станете для неё спасателем и попытаетесь что-то предпринять, то не надейтесь на благодарность: жертве важно оставаться жертвой. Она бездарно сливает ваши душевные порывы. Словом, жертва – это человек-унитаз. Общась с ней, вы переводите свои ресурсы в... Ну, вы поняли во что.



ЖЕРТВА

#### **4. Свой парень**



Задача – вызвать чувство долга.

Это самый трудно распознаваемый токс. Он общителен, обаятелен, активен, улыбчив – душа-человек. Будучи с вами едва знакомым, он ведёт себя так, будто дружит с вами с детского сада. Он может делать комплименты, оказывать услуги (даже если вы об этом не просили), дарить презенты (опять же не спросив, насколько они вам приятны) или другими способами оказывать вам внимание. Зачем? Да чтобы вы чувствовали себя чем-то ему обязанным. Если вы у него в долгу, то он может вас попросить о чём-то серьёзном для себя. Сказать «нет» в такой ситуации довольно сложно. Как же отказать человеку, который на вас рассчитывал. Помните Ноздрёва из «Мёртвых душ»? Образ гротесковый, но по идее очень точный. Свой парень беззастенчиво использует чужой ресурс напрямую, присваивая то, что ему не принадлежит – ваши силы, время, а нередко и деньги.

Возникает вопрос: зачем всё это надо токсам? Ведь дело не только в повышении самооценки или ощущении всевластия. Смысл в том, что все токсичные люди – манипуляторы. Они раскручивают вас на эмоции, чтобы отключить вашу логику. Да, наш мозг так работает: сильные чувства выбивают разум из режима нормального функционирования. А манипулятору только этого и надо! Если вы в негативных эмоциях, значит, вы в его власти:

– Когда вы боитесь, токс понимает, что может сделать из вас всё что угодно, так страх – один из самых сильных негативных мотиваторов.

– Если вы чувствуете вину, то будете готовы её загладить. Чего, собственно, он и добивался.

– Жалость заставит вас войти в роль спасателя и начать помогать «несчастной жертве».

– Свой парень навесит на вас вагон ожиданий и возмутится, если вы их вдруг не оправдаете.

Таким образом, эмоции – это тот гриль, на котором токс готовит для себя ваш ресурс. Далеко не всегда он делает это сознательно, но результат одинаков всегда: вы теряете силы и время, обслуживая потребности ядовитого человека.

### **Задание №1**

1. Определите, к каким типам токс относятся персонажи рассмотренных нами трёх кейсов.

2. Какие эмоции «накрывали» их собеседников?

3. Подумайте, как бы вы повели себя, столкнувшись с описанными токсами.

## Ядовитые переходы

Четыре типа токсов – это как четыре темперамента, описанные ещё Гиппократом: в чистом виде встречаются редко. Хрестоматийные меланхолики или сангвиники в реальной жизни – явление раритетное. Чаще всего приходится иметь дело с теми или иными сочетаниями. Даже самый закоренелый сангвиник может проявлять черты холерика, а флегматик – периодически впадать в меланхолию. Так и с токсами: зачастую они используют несколько приёмов. Например, жертва легко переходит в прокурорское состояние, а прокурор – в агрессивное. Рассмотрим ситуацию, где это проявляется весьма наглядно.

### Кейс №4

#### Токс-универсал

Ко мне на персональный коучинг обратился коммерческий директор регионального филиала крупной российской компании. Назовём его Сергей. Он не мог наладить общий язык с руководителем филиала (назовём его Иван). Иван хотел добиться от подчинённых как можно более высоких результатов, но действовал при этом так, что многие считали его токсичным. Что касается результатов, то они, конечно, были. Но Ивану хотелось большего, и он гнобил подчинённых ради этой высокой цели. Сергей чувствовал себя при общении с Иваном, как кролик перед удавом. Впрочем, спектр эмоций мог быть разным и меняться во время разговора. Вот типичный пример их беседы:

Иван:

– Вы понимаете, почему я вас вызвал? Вы на грани увольнения! Я не стану платить зарплату за просто так! (И кулаком по столу – бац!) Вы знаете, что ваша работа совершенно не соответствует вашей высокой должности? Вы что вообще делаете на своём рабочем месте?

Сергей:

– Вообще-то я работаю. И показатели моего направления в годовых параметрах идут в рост.

Иван:

– Работает он! Да если бы вы работали, разве такие были бы показатели? Не смешите меня! Вот смотрите, у вас идёт спад продаж. А в Нижнемыринском районе Захудальской области почему-то рост. Как вы это объясните?

Сергей:

– Вопрос нуждается в изучении.

Иван:

– Вы сейчас его изучать собрались? После моего замечания? Вы вообще тут штаны просяживаете или собственной головой способны работать? Вот факт: по вашему направлению в целом нет роста, а в Нижнемыринске есть. Значит, вы хуже, чем самые захудальские? Вы думаете, что говорите?

Сергей:

– Я изучу ситуацию, приму меры и вам доложу.

Иван:

– Изучит он! Да ты пойми, когда ты не дорабатываешь, страдают все. Страдает компания, страдают сотрудники, они ведь тоже хотят зарплату получать, детей кормить. А у тебя нет роста продаж! Кто им за работу заплатит? Я один? Но я не могу за всех расплачиваться. Знаешь, сколько у меня проблем? Вот что мне прикажешь делать? Мы ведь тут все в одной цепи, и любое слабое звено эту цепь ослабляет.

Сергей:

– Я проведу совещание, мозговой штурм, проконтролирую все звенья продаж и маркетинга.

Иван:

– Вот! Именно это я и ожидал от тебя услышать! Ты не сердись, что я на тебя накричал, мне всё это знаешь, как неприятно. Я бы с гораздо большим удовольствием тебя похвалил. Если бы было за что. Будет ведь, да? Я точно знаю, что ты справишься. Ты же в нашей команде, не так ли?

Сергей кивает и выходит из кабинета. Как сказали бы в 19-м веке, «в смятении чувств». Он одновременно чувствовал себя и виноватым, и недостаточно квалифицированным, но в то же время он получил шанс. Шеф верит в него! Значит, не всё потеряно, и можно доказать, что ты отличный сотрудник. Сергей вышел не раздавленным своей неудачей, а в какой-то степени окрылённым. Он словно перешёл с пыльного тротуара на красную ковровую дорожку, которую расстелил перед ним великодушный руководитель филиала.

Что же произошло? В начале беседы Иван повёл себя как типичный агрессор: разговаривал на повышенных тонах, стучал кулаком, грозил увольнением.

Затем он перешёл к прокурорским методам: стал обвинять Сергея в несоответствии должности, в лени, в падении продаж. Причём агрессор в этот момент не выключался, так как тональность разговора не менялась, оскорбления не прекращались.

А вот дальше произошло интересное. Иван перешёл от общения на «вы» к общению на «ты», как бы сокращая дистанцию. И стал жаловаться: «Когда ты не дорабатываешь, страдают все. Страдает компания, страдают сотрудники, они ведь тоже хотят зарплату получать, детей кормить... Но я не могу за всех расплачиваться. Знаешь, сколько у меня проблем?» Иван заговорил о своих сложностях, о том, что страдает компания, страдают люди. То есть использовал элементы стратегии жертвы. Получился такой своеобразный «плач крокодила в жилетку».

После этого Иван, оставаясь с подчинённым на «ты», делает вид, что просит прощения за грубость и подчёркивает, что Сергей «в нашей команде». Иван ждёт, что Сергей исправится, и тогда Иван его похвалит. Ну, чем не свой парень? Хороший же, как ему отказать или объяснить, что есть объективные причины снижения продаж?

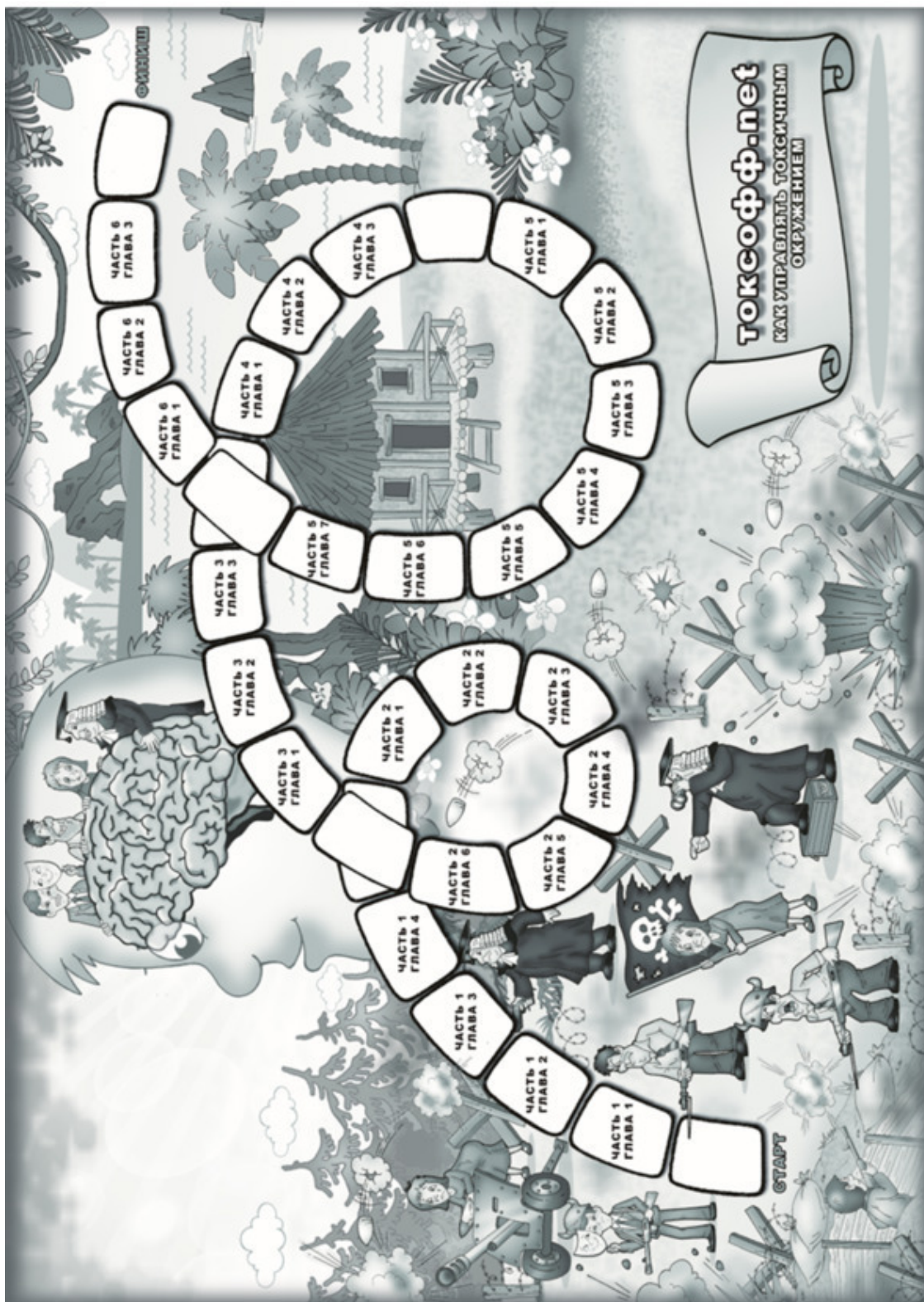
Логика Сергея выключилась под воздействием страха, вины, сожаления и груза возложенных на него ожиданий. Он ничего не смог объяснить Ивану, и поэтому к коктейлю негатива добавилось ещё и ощущение собственной никчёмности и безысходности. Тем не менее «свой парень» шефа сделал своё дело: расстелил красную ковровую дорожку и позволил Сергею «сохранить лицо». Это смягчило отрицательный эффект, произведённый первыми тремя токсами, и в то же время наделило Сергея грузом обязательств: исправиться, доказать, преуспеть и т. д.

Итак, мы с вами познакомились с разновидностями токсов и увидели, какое влияние эти ядовитые личности оказывают на отдельных людей и компанию в целом. Чтобы закрепить материал, предлагаю вам выполнить задание. Обращаю внимание, что делать это следует непременно в письменном виде. Если просто подумать, но не записать, толку не будет, – это проверено. Так что выделите, пожалуйста 20—30 минут на письменную работу. Она того, стоит, честное слово!

## **Задание №2**

1. Проанализируйте свои отношения с другими людьми. Есть ли в этих отношениях признаки токсичности?
2. Выберите самые негативные. Запишите.
3. Кто из ваших токсиков оказывает наиболее значимое влияние?
4. Запишите, в чём оно выражается, как вы себя чувствуете при общении с ним.

5. Определите, к какому типу относится ваш токс. Напишите, какие именно признаки позволили вам отнести его к этому типу.



## **Часть 2. Парадоксальная польза**

В этой части мы с вами:

- посмотрим на токсос с точки зрения эволюционного развития,
- узнаем, для чего человечеству ядовитые качества,
- научимся отличать «вампиров» от «учителей»,
- разберёмся, какие уроки нам может преподать каждый вид токсос,
- проследим за токсичными играми,
- увидим преимущества агрессивного стиля управления,
- извлечём парадоксальную выгоду от наличия токсос в своей жизни.

## Добро посредством зла

Чтобы лучше разобраться с причинами такой большой распространённости токсичных отношений, давайте посмотрим на окружающий мир. В природе не бывает лишних звеньев. Каждый, даже самый токсичный организм, нужен для слаженной работы всей системы. Возьмём хрестоматийный пример: на стадо напали волки. Плохо это? Конечно! Причинён ущерб владельцам скота, да и вообще «зверушек жалко». Но что произойдёт, если волки исчезнут? Травоядные начнут бесконтрольно размножаться, съедят всю растительность. Так как волки нападают прежде всего на больных и ослабленных животных, то при исчезновении волков больных станет больше. Среди травоядных начнётся массовый мор от болезней. Поедать трупы будет некому. Представляете картинку? Не мир, а вонючее болото травоядного апокалипсиса. Та же история и с другими хищниками, включая ядовитых змей и даже – кровососущих насекомых.

Кстати, в истории был пример, когда искусственное искоренение «вредителей» обернулось катастрофой. В 1958 году в Китае решили избавиться от воробьёв, уничтожавших некоторую часть урожая. К 1959 году эту работу закончили и решили, что с голодом в стране покончено навсегда. Но в 1960 году разразился такой голод, какого не помнили старожилы. Саранча, гусеницы и прочие насекомые, лишившись естественных врагов, не оставили от урожая ничего и приступили к поеданию лесов. Вмешавшись с благими намерениями в ход естественных процессов, люди получили несравнимо большее зло. «Вредных и прожорливых» воробьёв пришлось завозить в Китай из других стран, причём срочно и массово.

В природе нет абсолютного добра и абсолютного зла, а есть баланс сил и интересов. Так называемое «зло» – необходимая часть этого баланса. Каждое качество эволюционно обусловлено и направлено на выживание организма, вида, экосистемы в целом. То, что кажется на первый взгляд вредным, может таить в себе жизненно важную пользу. Если бы токсичные свойства личности не способствовали развитию человечества как вида, могли бы они сохраниться и распространиться? Зачем же нужен людям психологический яд?

Вспомним символ медицины – чашу со змеей. Соответственно, в чаше – змеиный яд. В древности яд широко применялся в качестве лекарства, да и по сей день существуют препараты на его основе. Знаменитому врачу, алхимику и натуралисту Парацельсу приписывают фразу: «Всё – яд и всё – лекарство, то и другое определяет доза». В некоторых источниках эта фраза звучит несколько иначе: «Все вещества есть яд, нет ничего не ядовитого, и только доза делает вещество не ядовитым».

Второй вариант мне кажется ещё более интересным, так как здесь причисляются к ядам и привычные, обыденные вещи, если употреблять их сверх меры. Ядом может стать и поваренная соль, и даже обычная вода, если съесть сразу полкило соли или выпить ведро воды. Я бы добавила, что дело не только в дозе, но и в способе применения, но не будем редактировать великого мыслителя и практика. Вдумаемся в главную мысль – одно и то же вещество в разных обстоятельствах может стать либо ядом, либо лекарством. Токсичность – это психологический яд. Логично предположить, что этот яд тоже может стать лекарством при определённых условиях. Происходит ли такое в реальности?

Рассмотрим на примере.

### Кейс №1

#### Если шеф – «доктор Быков»

Руководитель коммерческого отдела крупной фирмы (пусть будет Олег) страдал от токсичности директора. Шеф был человеком острого ума, и нередко на совещаниях высмеивал сотрудников в весьма едкой и даже оскорбительной манере. Ему ничего не стоило громко и ясно усомниться в наличии у сотрудников головного мозга или посоветовать поучиться в школе для

слаборазвитых. Если же ему намекали, что хотелось бы более вежливого общения, он обзывал сотрудников «чувствительными институтками в кисейных корсетах». Манеры шефа очень напоминали поведение доктора Быкова из сериала «Интерны». После общения с директором Олег чувствовал злость, которую боялся высказать шефу открыто. Он возмущался происходящим не в директорском кабинете, а только в кулуарах, в разговорах с коллегами. При этом с удивлением узнал, что далеко не все разделяют его мысли чувства. Многие воспринимали директора не как хама, а как человека с прекрасным чувством юмора, энергичного руководителя, эффективного управленца. Кстати, показатели работы компании были высокими именно благодаря мощи и энергии директора. Он умел добиваться результатов от команды. Что же касается его стиля общения, то некоторые начальники отделов не просто искренне восторгались остроумием и жёсткостью шефа, но и старались подражать ему.

Давайте попробуем осмыслить эту ситуацию:

– К какому разряду токсиков вы бы отнесли этого директора? Полагаю, ответ ясен, – агрессор с примесью прокурора.

– Поведение директора далеко не все сотрудники считали токсичным. Многим такой стиль общения импонировал. Был ли директор токсиком по жизни или токсичность проявлялась избирательно?

– Олег боялся признаться в том, что испытывает злость по отношению к шефу. Почему же его злило то, что восхищало других?

– Директор добился успеха. Фирма процветала, сотрудники работали с полной отдачей. Насколько саркастический стиль общения способствовал получению таких блестящих управленческих результатов?

Вряд ли кто-то станет спорить с тем, что постоянные оскорбления и унижения – это токсичность. Но в данном конкретном случае токсичность была объективно направлена на пользу дела. Директор высмеивал сотрудников не ради самого осмеяния, а ради того, чтобы сделать их более эффективными.

Вспомним доктора Быкова: он был токсиком в общении, но при этом прекрасным специалистом, никогда не предававшим интересы дела. А ещё он являлся хорошим учителем, помогавшим становлению профессионалов.

Так вот, директор Олега тоже работал на интересы дела и учил своих подчинённых. Его токсичность была, с одной стороны, действенным инструментом мотивации в работе, с другой – образцом для подражания, с третьей – стимулом личного саморазвития. О том, чему и как нас учат разные виды токсиков и как применять токсичность в управлении, мы поговорим в этой же главе чуть позже.

А пока просто уясним для себя: токсичность – это тот яд, который очень часто бывает лекарством. Важно только его правильно распознать.

## Всё дело в дозе

У меня для вас новость: свойствами токсичности в той или иной мере обладают все. И вы, и я, и коллеги, сотрудники, родные, друзья, партнёры, клиенты. Каждый первый. Поэтому я и во вступлении написала, что токсины повсюду. Но, как мы уже говорили, это проявление баланса, в котором нет абсолютного зла и абсолютного добра. Развитие – это взаимодействие противоположностей. В китайской философии дао – это взаимодействие инь и ян. Помните знак Великого предела, где, двигаясь по спирали, переплетаются чёрная и белая рыбки? У чёрной рыбки белый глаз, а у белой – чёрный. Это значит, что в каждом добре есть семя зла, а в каждом зле – семя добра. Добро не сможет развиваться, если будет лишено крупинки зла. К сожалению, иногда зло появляется в количестве, значительно превышающем крупинку. Я сейчас не буду говорить о серийных убийцах, маньяках и других нелюдах. Их зашкаливающее зло не несёт пользы жертвам, хотя и учит общество уметь защищаться и избегать излишней толерантности. Я вообще сейчас не про физические действия, а про психологическую токсичность. К счастью, настоящие нелюди – довольно редкое явление. Людей несоизмеримо больше. Моя книга – про людей и для людей. Хотя и среди людей встречаются порой эмоциональные вампиры. Познакомимся с ними на хрестоматийном примере.

### Кейс №2

#### Чума классическая, натуральная

Этот кейс подарил человечеству один из моих самых любимых писателей – Михаил Афанасьевич Булгаков. Почему я с благодарностью позаимствовала пример у классика? Да потому что в моей коучинговой практике подобных персонажей просто не было. Психологические вампиры не достигают того уровня успеха и самосознания, чтобы заниматься вопросами личностного роста. Они другим заняты. Чем именно – скоро увидим.

Вы наверняка помните героиню «Мастера и Маргариты» Аннушку, пролившую подсолнечное масло к несчастью Берлиоза. Вот цитаты из романа, где в нескольких словах даётся исчерпывающая характеристика психологического вампира:

– ...было известно, что где бы ни находилась или ни появлялась она – тотчас же в этом месте начинался скандал, и кроме того, что она носила прозвище «Чума».

– Никто не знал, да, наверное, и никогда не узнает, чем занималась в Москве эта женщина и на какие средства она существовала.

– Тут следователь замахал на Аннушку пером, потому что она порядком всем надоела, и написал ей пропуск вон на зелёной бумажке, после чего, к общему удовольствию, Аннушка исчезла из здания.

Неуклюжесть Аннушки привела к преждевременной смерти Берлиоза, а её попытка украсть золотую подкову с драгоценными камнями возмутила даже демона Азazelло.

В чём вампирская токсичность Аннушки-Чумы? Давайте разбираться в качествах, описанных Булгаковым.

#### 1. Глобализм ядовитости

Аннушка и скандал – близнецы-братья. Ну, или сёстры, это в данном контексте не важно. Причём повсеместно. Куда ни придёт, везде принесёт с собой склоку и мерзость. Даже в отделении милиции следователь поспешил поскорее избавиться от подозреваемой (а она, между прочим, валютой спекулировала, что было серьёзным преступлением в СССР). Это говорит о том, что токсичность Аннушки не про какие-то внешние обстоятельства. Это про постоянно действующее качество. Есть Аннушка – в 100% случаев будет скандал.

## 2. Нереализованность в социуме

Никто из окружающих не знал, чем занимается эта женщина. Каких успехов достигла Аннушка? Какую пользу она приносила людям? За что её могло бы поблагодарить общество? Ответов на эти вопросы в романе нет. Описана маленькая сухонькая Чума. Толку от неё никакого. Да и ей самой в обществе делать нечего, разве что украсть или нахамить.

## 3. Отсутствие позитива

Аннушка всегда чем-то недовольна. Даже когда она нашла драгоценность, радости не испытала. Булгаков пишет, что глаза её «горели совершенно волчьим огнем», а в голове «образовалась выюга». Согласитесь, это совсем не похоже на тёплые чувства, которые испытывает счастливый человек. Аннушка несчастна. У неё нет любви и доверия ни к чему и ни к кому. Мир для неё враждебен, и она отвечает ему тем же. Она готова на любую подлость и низость, так как считает их самыми естественными человеческими проявлениями.

Многие знают, что у Аннушки был реальный прототип – Анна Павловна Горячева, соседка Михаила Афанасьевича по коммуналке. В музее на Большой Садовой, 10, в той самой убого-примусной кухне, есть фотография реальной Аннушки. Посмотрите, не пожалеете. Так выглядит реальный психологический вампир, у которого дозировка яда на порядки превышает гармоничную норму.

Итак, если человек проявляет признаки токсичности в общении – это естественно и необходимо для жизни. С ним можно и нужно выстраивать конструктивные отношения. Собственно, про это и книга. Если же он психологический вампир вроде Аннушки-Чумы, то в этом (и только в этом!) случае можно применять тактику, которую рекомендуют диванные эксперты по отношению ко всем токсам: бежать, роняя тапки. Как правило, вампиры имеют какие-то расстройства личности вплоть до психиатрической патологии. Мы же с вами говорим о здоровых людях. Лечить пациентов, равно как и ставить диагнозы, должны специалисты. Я же сейчас могу сказать только о тех особенностях в общении, по которым можно распознать вампира в обыденной жизни.

С высокой степенью вероятности вы имеете дело с вампиром, если:

### 1. Ему от вас нужны не действия, а энергия.

Аннушка затевала скандалы не для достижения каких-то благих целей. Скандал для неё – естественная среда обитания. Вне скандала она, как рыба на суше.

Если вы видите, что человеку требуется от вас только проявление чувств, скорее всего, перед вами токс. Он не может жить по-другому. Ему нужна эта грозная атмосфера, он так заполняет свою внутреннюю пустоту.

### 2. Вы для него никто.

Вы только энергетический ресурс, а не личность. Он не интересуется вашим развитием (в отличие, например, от того же доктора Быкова). Ему глубоко безразличны ваши планы, мысли, стремления. Он похож на комара, которому всё равно, из кого пить кровь. Кровь в данном случае – ваша энергия, ваш интеллектуальный и эмоциональный ресурс. Токс, как комар, впрыскивает в вас свой яд и пьёт кровь. А если вы под действием яда и сами начали проявлять токсичность – можно считать, что цель токса достигнута полностью.

### 3. Токс ничего не делает для своего развития.

Зачем ему развиваться? Он по жизни всегда прав, это все остальные – тупые сволочи. Которых тем не менее можно эмоционально «доить». Причём, как мы с вами уже говорили, такой подход – это не разовое, а постоянное явление. Это стиль жизни.

#### 4. Его токсичность универсальна.

Он такой не только с вами, но и с другими людьми. Он, как Аннушка-Чума, несёт скандал везде, где появляется. Он не умеет и не хочет общаться по-другому. Правда, есть категория людей, которые просто не умеют общаться по-другому. Они бы и рады, но не знают, как говорить с людьми без токсичности. Об этих типах мы поговорим позже.

Если вы увидели передоз токсичности, то имеет смысл прекратить или хотя бы максимально ограничить общение с таким человеком. В самом деле, какой прок от взаимодействия с Чумой? Если же прервать общение не получится, то важно изменить свою реакцию на токса. Иначе он вас энергетически обескровит.

Если же ваш ядовитый партнёр (коллега, начальник, подчинённый, родственник и т. д.) не достиг чумового уровня токсичности, то есть смысл понять, зачем этот человек появился в вашей жизни. Да-да, токс может быть тем, кто значительно улучшит качество вашей жизни. Пусть это лекарство горькое, но зато эффективное.

## Четыре урока у токсов

Ядовитые люди – очень хорошие учителя. Нет, не школьные. Они учителя по жизни. Благодаря им мы развиваемся, адаптируемся к меняющимся условиям, становимся гибче и мудрее. В первой части этой книги мы говорили о четырёх разновидностях токсов. У каждого из них – своя преподавательская миссия, своя программа обучения для окружающих. Парадокс в том, что каждый из токсов (не вампиров!) хочет, чтобы мы стали лучше с его точки зрения. Он хочет нашего развития в том или ином направлении. Правда, направления разные. А главное – наши полезные уроки совсем не в том, чтобы оправдывать ожидания токса. Они в том, чтобы выработать наше собственное видение ситуации и своей роли в ней.

### 1. Агрессор

Чем может быть полезен тот, кто унижает, оскорбляет, высмеивает? Да просто иногда кричит матом и бьёт кулаком по столу?

Мы помним, что его задача – вызвать страх. Но зачем ему нужен этот страх?

Страх – это прекрасный инструмент мотивации. Нами управляет тот, кого мы боимся.

Агрессор хочет беспрекословного подчинения и исполнения его желаний. Но хотим ли этого мы?

Урок агрессора: победить страх.

Одна моя клиентка, обратившаяся на коучинг по поводу собственной токсичности, говорила:

– Я ору на сотрудников, когда вижу, что они стоят, как зайцы. Они трясутся, и я уже теряю контроль над собой.

То есть страх дополнительно провоцирует ярость агрессора. Столкнувшись со спокойной реакцией, агрессор теряет привычный шаблон поведения.

### 2. Прокурор

По сути, очень похож на агрессора, но действует через чувство вины. Это тоже хорошая мотивация: виноватый будет исправлять содеянное.

Урок прокурора: разобраться со своим чувством вины. Это не значит, что слова прокурора надо оставлять без внимания. Скорее всего, он действует в интересах дела, и это вполне согласуется с вашими целями. Здесь важно сохранить способность анализировать реальную ситуацию, а не погружаться в переживания по поводу собственной никчёмности. Кстати, прокурор одними переживаниями не удовлетворится, ему нужна работа!

### 3. Жертва

Зато жертве ваша реальная работа не нужна. Вообще ни разу! Зато очень нужны именно переживания.

Подчеркну: я говорю о жертве как разновидности токсической личности, а не как о жертве каких-то реально суровых обстоятельств. Настоящей жертве нужно сочувствие, поддержка и реальная помощь. Жертве-токсу нужно совсем другое! Как мы говорили, жертва-токс хочет жалости. А зачем ей жалость? Чтобы вы начали играть роль спасателя. К вопросу, как эта роль проявляется в любимых играх токсов, мы скоро вернёмся. Сейчас только отмечу, что спасатель начинает совершать некие телодвижения во благо жертвы, но она их никогда не оценит. Потому что все ваши усилия служат другой цели: жертва хочет чувствовать себя в своих глазах тем д'Артаньяном, которому фатально не везёт. Ну, просто, русское фиаско! Действия спасателя требуются только затем, чтобы уверить жертву, какая она бело-пушистая,

бедно-несчастливая, потому что солнце не с той стороны встаёт, звёзды не так сложились, страна неправильная, а вокруг – одни уроды.

Урок жертвы: не стать спасателем. Это не про то, что не надо помогать людям. Это про бестолковое спасательство тех, кто не желает спасения. Жертва ждёт только подтверждения своей картины мира. Так что не надо для неё горячие каштаны голыми руками из огня таскать. Она скажет, что каштаны холодные и недожаренные. А вы в этот момент будете стоять с обожжёнными пальцами и удивляться, почему ваши героические усилия остались не оцененными.

#### **4. Свой парень**

Вы помните? Этот тот, который про чувство долга. Основанное практически на пустом месте. Свой парень цепляет вас на психологический крючок, чтобы достичь за ваш счёт вполне конкретных целей. Этому типу сложно отказать, поскольку в его арсенале широкий набор манипуляций. Он эксплуатирует:

- подверженность партнёра давлению общественного мнения,
- желание человека «быть хорошим»,
- преувеличение собственной роли в жизни собеседника,
- обещание заманчивых перспектив.

Свой парень как бы кредитует вас мелкими услугами и эмоциональными привязками, выдает аванс своими якобы благими намерениями. Но процент за этот кредит на порядки превышает сумму самого кредита.

Урок своего парня – умение различать личностные границы и ощущать собственные потребности. Свой парень продавливая ваши границы и навязывая собственные потребности, а ваша задача – смотреть на мир своими глазами, а не глазами манипулятора. Свой парень – прекрасный тренер, чтобы научиться говорить «нет». Он будет вас шантажировать, давить на принципы, сулить золотые горы, угрожать, стыдить, льстить и т. д. Важно относиться к каждому из таких действий как к спаррингу. Не нужно сдаваться без боя, ведь у вас есть все шансы его выиграть.

Усваивая эти уроки, мы прокачиваем свою личностную силу. Что в конечном счете повышает уровень нашей коммуникации, свободы, удачливости, удовольствия от жизни. Скажу по секрету: есть ещё один урок. Он общий для всех токсов. Назовём его «зеркало». Этот урок мы подробно разберём позднее, когда будем говорить о внутренней токсичности. Пока же постараемся принять своих токсов как учителей, из-за которых мы меняемся и меняем к лучшему свою жизнь. Наша задача – быть благодарными за эти изменения.

Лао Цзы сказал:

«Благодарность миру, и не только за хорошее, но и за болезненные уроки, должна быть в сердце человека постоянно, как стержень его жизни. Тогда он растёт».

#### **Задание №1**

1. Вернитесь к заданию из первой части. Посмотрите, кого вы записали в качестве главных токсов.

2. Запишите, какие уроки они вам преподносят

3. За что вы можете быть им благодарны? Запишите.

## Токсичные игры

Если понимаешь уроки токсичного человека и усваиваешь их, то выходишь из ситуации победителем. Правда, для этого придётся поработать и над своей внутренней токсичностью, которую мы рассмотрим позднее. Если же пустить дело на самотёк и поддаваться токсичным манипуляциям, то яд начинает циркулировать в отношениях. Помните, в самом начале мы говорили об укусе вампира? Так вот, если яд не переработан осознанно, если вы не принимаете токса в качестве учителя, то сами становитесь таким же токсом. Ну, или немного другим, это в данном случае не важно.

Если нет понимания, то начинается неосознанная игра. Токсы (за редким исключением) не считают себя таковыми. Мы уже говорили, что каждый из них в собственных глазах – д'Артаньян в белом пальто. Ну, может, не всегда удачливый д'Артаньян, как в случае с токсом-жертвой, но от этого не менее эгоцентричный. И вот вся эта доблестная ватага д'Артаньянов со шпагами наголо кидается на врага (который тоже д'Артаньян), и... ух! Начинается то, что в 1968 году описал выдающийся психотерапевт Стивен Карпман. Наверняка вы слышали о треугольнике Карпмана. Если не слышали, не страшно. Сейчас понаблюдаем за ним во всей красе. Этот треугольник начинает материализоваться, когда отношения с токсами не осознанны. При этом возникают созависимые отношения, в которых теряется радость жизни, энергия, силы, время, попусту растрачиваются таланты.

Напомню основных персонажей треугольника Карпмана:

- Палач (преследователь, агрессор),
- Жертва,
- Спасатель.

Палач нападает на жертву, жертва вызывает к спасателю, спасатель набрасывается на палача – такова классика жанра. При этом персонажи часто меняются местами. Жертва может стать палачом, а спасатель – жертвой. Не обязательно участие трёх человек, даже двух достаточно, поскольку смена ролей идёт постоянно.

В популярных статьях о треугольнике Карпмана чаще всего приводят примеры из семейной жизни, там это наиболее ярко выглядит. Но и в бизнесе подобные игры встречаются сплошь и рядом. Предлагаю подумать над кейсом моих клиентов.

### Кейс №3

#### Кто виноват и что делать?

Ко мне обратился HR-менеджер крупного градообразующего предприятия. Запросом было провести коучинг с главным специалистом. Именно этого руководителя HR-менеджер считал источником напряжённости в коллективе. Но когда мы стали разбирать ситуацию, выяснилось, что каждый член команды в той или иной степени играл в токсический треугольник Карпмана. Давайте посмотрим, как это происходило.

Расклад должностей и обязанностей примерно таков:

1. Главный специалист.

Отвечает за выполнение общего плана предприятия, руководит логистикой. Ему важно, чтобы каждый цех выдавал в срок определённое количество требуемых деталей. Если этого не делать, то остановится конвейер. А это, сами понимаете, фиаско всему.

2. Начальник цеха.

Руководит всем, что происходит в цехе, выполняет план цеха, взаимодействует со смежниками. Главному специалисту не подчиняется, в заводской иерархии они занимают одинаково высокое положение.

### 3. Мастер цеха.

Осуществляет оперативное руководство. Подчиняется и начальнику цеха, и главному специалисту.

#### Ситуация:

В один прекрасный день начальник цеха получает от смежников срочный заказ на недостающую деталь. Он вызывает мастера цеха и приказывает ему в авральном порядке сменить плановое задание на экстренное. Деталь выпущена, смежники спасены, начальник цеха доволен.

Но тут появляется главный специалист и спрашивает мастера, где плановые детали. Будучи человеком вспыльчивым (и заводским!), он, что называется, «вышивает крестиком» и мастера, и всех его матерей.

Мастер пытается оправдаться и говорит, что выполнял приказания начальника цеха. Он даже бежит к начальнику цеха, чтобы тот защитил его от нападок главного специалиста. Начальник цеха накидывается на главного специалиста с обвинениями. Дескать, не надо ругать мастера, ты сам не предусмотрел пожелания смежников, не скорректировал план, не принял своевременных решений.

В ответ на эти нападки главный специалист разносит начальника цеха по тем же матерям, что и мастера.

Разложим эти события по углам треугольника Карпмана.

1. Начальник цеха стал спасателем по отношению к смежникам. Он принял их внеплановый срочный заказ, хотя имел свой утверждённый план.
2. Мастер цеха принял на себя роль жертвы. Он не сказал начальнику цеха, что не справится с двумя заказами одновременно, а просто выполнил его указание.
3. Главный специалист выступил палачом по отношению к мастеру.
4. Мастер из роли жертвы стал искать спасателя.
5. Начальник цеха выступил спасателем, защищая мастера.
6. Затем начальник цеха стал палачом по отношению к начальнику производства.
7. Начальник производства не принял предлагавшуюся ему роль жертвы и выступил в роли палача по отношению к начальнику цеха.

Итак, перед нами все три роли.

Внешне наиболее токсичным действительно выглядит главный специалист, и здесь можно согласиться с HR-менеджером. Главный специалист в грубой форме высказывает претензии, то есть ведёт себя как типичный агрессор. Но по сути он прав. План не выполнен, и виноваты в этом начальник цеха и мастер.

Начальник цеха тоже токсичен. По сути, он стал спасателем за чужой счёт. Он подставил своего мастера, взвалив на него невыполнимую задачу.

Токсичен и мастер. Он вошёл в роль жертвы, пытаясь сделать невозможное, а затем воззвал к спасателю.

Все персонажи этой истории хотели улучшений:

- главный специалист (палач) – добивался выполнения плана, – начальник цеха (спасатель) – стремился угодить смежникам,
- мастер (жертва) – пытался сделать невозможное, искал решение проблемы.

Они все по-своему д'Артаньяны, выступающие за всё хорошее против всего плохого. Они Их намерения не были токсичными, но по итогу токсиками оказались все.

Вариант решения:

Все роли треугольника Карпмана токсичны. Поэтому самое важное – не играть в эти роли. – Начальник цеха мог не становиться спасителем. Он мог пригласить к обсуждению главного специалиста и вместе со смежниками договориться о корректировке плана.

– Мастер тоже имел выбор не стать жертвой. Получив приказ начальника цеха, он был обязан поставить его в известность о реальных возможностях выполнения срочного внепланового заказа на данный момент.

– Главный специалист (который по сути прав) мог стать не палачом, а учителем, объяснив коллегам, как им нужно поступать в аналогичных ситуациях. Просто наорать – это непродуктивно. Важно, чтобы люди поняли, как действовать.

Чем особенно показателен для меня этот кейс?

Кейс наглядно демонстрирует возможность выбора. Начальник цеха пытался стать палачом для главного специалиста и навязывал ему роль жертвы. Но тот не принял это и сам стал палачом для начальника цеха. Он выбрал другую роль. Но, к сожалению, не выбрал другую игру. Ту, в которой нет места токсичности. Он мог бы выучить уроки своих коллег-токсов и сам стать для них учителем. И любой участник треугольника мог выбрать другую игру. Спасатель (при должном осознании) превращается в наблюдателя, а жертва – в ученика.

Перефразируя известную поговорку, скажу: если ты играешь с токсом, убедись, что он не занят тем же самым. Просто выучи его урок.

## **Задание №2**

1. Вспомните, становились ли вы участником треугольника Карпмана? (Не важно, в семье, в бизнесе или в приятельских отношениях.)
2. Какие роли вы играли? Запишите.
3. Как бы вы повели себя в той же ситуации сейчас? Запишите.

## О волках, кабанах и волшебном пенделе

Когда говорят о токсах, чаще всего подразумевают агрессоров и прокуроров. Особенно в бизнес-среде. Почему? Во-первых, у агрессоров и прокуроров, как правило, ярко выражены свойства хищника (помните, мы в начале этой части говорили про волков?). Во-вторых, такие люди часто занимают руководящие позиции. Их хорошо видно остальным, да и сфера их влияния распространяется значительно больше, чем у рядовых сотрудников. Соответственно, громкая токсичность начальников гораздо заметнее, чем тихий яд какой-нибудь «бедной овечки», ноющей в каморке клинингового отдела.

Мы с вами уже упоминали те проявления, которые делают общение с агрессором дискомфортным: он кричит, ругается, унижает, оскорбляет, угрожает.

Почему он это делает?

Если речь о здоровом человеке (а про психически ненормальных мы в этой книге речь не ведём!), то причин, на мой взгляд, может быть две.

1. Он боится оказаться слабым.

Агрессия при этом – та самая защита, которая превращается в нападение. Такой человек бьёт первым, чтобы не попасть под удар.

2. Он просто не умеет иначе.

Есть руководители, которые, как в старом анекдоте, уверены, что административный язык не отличается от матерного. Им в голову не приходит, что с подчинёнными можно общаться более уважительно. К сожалению, и сами подчинённые нередко воспринимают вежливость как слабость. Вероятно, это одно из проявлений российских традиций, где весьма силен патернализм и жажда сильной руки.

В части №1 мы говорили, что эмоциональная цель агрессора – вызвать страх, чтобы с его помощью управлять собеседником. Вызывание страха – это «точка волка» в агрессоре. Страх – не самый приятный, но весьма эффективный мотиватор. Он работает на базовой потребности в безопасности. Если овца видит волка, у неё срабатывает эволюционный стрессовый механизм – беги! Так и человек при виде кричащего начальника старается съёжиться и по максимуму выполнить требования.

Интересное начинается, когда волк встречается не с овцой, а, например, с диким кабаном. У кабана традиционно другой механизм обеспечения безопасности: не беги, а бей! И вряд ли серый хищник легко одержит верх в битве с травоядным, но смелым и сильным соперником. Немногим выше, в кейсе про завод, показан как раз такой пример: главный специалист не принял роль жертвы, которую ему навязывал начальник цеха. Волк нарвался на дикого кабана. Правда, в той схватке ничего позитивного не получилось: оба слили свою энергию, а про интересы дела не вспомнили. Но агрессию, возникающую в ответ на агрессию, можно и нужно использовать в управленческих целях. Что такое агрессия с позиции эффективности? Это огромная энергия. На эмоциях гнева и злости можно горы свернуть! Такие горы, которые из страха не сдвинешь. Наверное, все слышали термин «спортивная злость». Он как раз про второе дыхание. Агрессор-управленец делится своей агрессией. То есть в известной степени даёт энергию, которую можно использовать не только на разрушение, но и в мирных целях. Если перед агрессором овцы, то энергия трансформируется в страх. Если дикие кабаны, то а ответную агрессию.

Руководитель агрессивного типа становится донором для своей команды. А уж как используется это донорство, во многом зависит от тех, из кого команда состоит. Овцы они или

дикие кабаны? Страх они чувствуют или ответную злость? И на что эта злость направлена? Да, затем наступит состояние «выжатого лимона», но в момент агрессии силы возрастают многократно. Не зря говорится, что большой шаг вперёд порой является следствием сильного пинка под зад. Ну, или проще, волшебный пендель нередко творит настоящие чудеса.

Что касается самого руководителя, то ему важно умело раздавать животворящие пинки. Знать, кому, сколько, когда и как.

Давайте рассмотрим агрессию руководителей на примерах.

#### **Кейс №4 Два тренера**

Эту историю, вернее, две истории, мне рассказала спортивный психолог, работавшая с женскими баскетбольными командами. Ситуация в обоих случаях внешне выглядит одинаково:

- команда проигрывает,
- тренер матом орёт на девчонок,
- после встряски команда выигрывает.

Казалось бы, мудрый агрессор выдал волшебный пендель и получил тот результат, на который рассчитывал. Но пара отличий между тренерами всё же была.

##### **1. Тренер Юрий**

Видя, что спортсменки совершают ошибку за ошибкой, Юрий подозвал к себе капитана команды и «вышил её крестиком» по полной программе. Капитан вернулась к своим девчонкам, и игра пошла по-новому!

Когда психолог спросила Юрия, что и зачем он сделал, тот ответил:

– Капитан была вялая, из-за этого все ползали по площадке, как осенние мухи. Её надо было разозлить. Она, когда злится, очень хорошо координирует команду.

##### **2. Тренер Алексей**

Видя, что спортсменки совершают ошибку за ошибкой, Алексей подозвал к себе всю команду и «вышил крестиком» всех девчонок. В результате игра была выиграна.

Когда психолог спросила Алексея, что и зачем он сделал, ответ был таким:

– Разве ты не видишь, что они дуры набитые?! Как вообще такие debilки в спорт приходят? Что они вообще делают на этих соревнованиях?

В чём же разница между стратегиями агрессивных руководителей Юрия и Алексея? Она в трёх аспектах: намерение, направленность, осознанность.

**Юрий:**

- применил свою агрессию, чтобы усилить слабое звено команды,
- использовал «локальное воздействие», то есть только на капитана,
- знал, какие последствия будут у его действий.

**Алексей:**

- применил агрессию, чтобы слить собственные негативные эмоции в отношении спортсменок,
- использовал тотальное воздействие, «вышив крестиком» всех участниц команды,
- вообще не думал о последствиях.

Забегая вперёд, скажу, что эту игру команда Алексея выиграла, но турнир проиграла.

Оба тренера проявили себя в качестве токсов-агрессоров. Но Юрий применял свой яд как лекарство, а Алексей только как яд.

Юрий понимал, что его яд необходим для активизации агрессии у капитана команды. Он знал, что капитан по сути – «дикий кабан», и надо вызвать спортивную злость. У Алексея с пониманием происходящего возникли проблемы. Он видел, что команда проигрывает, и чувствовал себя жертвой обстоятельств. Винил в происходящем спортсменов (помните, они ведь для него «дуры набитые и дебилки?»). То есть первоначально Алексей выбрал роль жертвы. А затем сделал жертвами других, накричав на всю команду. Логично предположить, что в команде были не только «дикие кабаны», но и «овцы», у которых агрессия вызывает страх. Страх, конечно, прекрасный мотиватор, но зачастую он отключает мыслительную активность. А в баскетболе мозги не менее важны, чем мышцы. Алексей называл спортсменов дурами и при этом сам своей неконтролируемой агрессией провоцировал ослабление их способности думать и быстро принимать решения.

## Похвальное слово токсичности

Появление токсичных отношений в нашей жизни – это сигнал, что пора что-то менять. И прежде всего – в самом себе. Мы уже говорили, что каждый тип «ядовитых людей» способен преподнести нам урок. Важно распознать вид своего токса и понять, чему он может научить.

Какие же токсы самые полезные для нас? Те, которые хотят реальных улучшений в жизни. А самые вредные – те, которым нужна только наша энергия. Это вампиры в чистом виде. Больше всего таких среди токсиков-жертв. Помните про «людей-унитазов»? Однако жертва (по Карпману) легко превращается в палача, то есть в агрессора. Мы видели это и в кейсе из первой части про токса-универсала, и в только разобранный кейс, где агрессором стал Алексей, почувствовавший себя жертвой. Весь вопрос в том, каково было намерение этих людей. Токсичный шеф из части №1 стремился улучшить работу предприятия, а тренер Алексей просто выгружал свои эмоции. Первый, несмотря на свою токсичность, оказался эффективным управленцем. Что касается Алексея, то его эффективность под вопросом: игру выиграл, турнир проиграл. Да и отношения у него в команде складывались не лучшим образом, самые талантливые спортсменки переходили к другим тренерам.

Повторю, что управленческая токсичность – один из самых частых запросов в моей коучинговой практике. Но, если взглянуть беспристрастно, много ли мы найдём примеров эффективного управления, которое бы обходилось без токсичности?

Любой значимый исторический деятель двойственен по своей природе. До сих пор не утихают споры о личностях Ивана Грозного, Петра Первого, Карла Великого, Козимо Медичи, Уинстона Черчилля, Иосифа Сталина и т. д. До сих пор нет единого мнения, что перевешивает: вклад в развитие или жестокие методы достижения целей. Я не берусь судить о достижениях и преступлениях этих государственных мужей, у меня нет такой задачи. Просто хочу обратить внимание на противоречивость оценок.

### Почему так происходит?

#### **Да потому что агрессивность и продуктивность – близнецы-братья.**

Если в человеке нет агрессии, то как он будет расширять жизненное пространство для себя и своих проектов?

Если нет здоровой реакции «бей!», то как он справится со сложностями?

Адекватная агрессия – необходимое условие достижения результата. Помните, мы говорили про спортивную злость и энергию гнева?

Агрессия – это то, что люди считывают в другом человеке на бессознательном уровне. Причём даже кричать агрессору не обязательно. Он может выразить свои эмоции невербально: взглядом, жестом, мимикой и т. д. Зачастую агрессия воспринимается как неотъемлемая часть личностной силы. Особенно в нашей стране, где в недрах массовой ментальности зарыта фраза: «Боятся значит уважают».

Если в руководителе не сквозит агрессия, вряд ли воспримут в качестве серьёзного начальника.

Так что для управленца токсичность – часть профессии. Однако её следует использовать в мирных целях и с целью развития. Пожалуй, самое главное здесь – вопрос намерения и дозировки. Мы знаем, что лекарство и яд различаются дозой. Соблюсти её с аптекарской точностью – великое искусство руководителя.

Что касается намерения, то здесь работает такая закономерность:

- намерение определяет фокус нашего внимания,
- фокус внимания определяет, куда направлена энергия,
- точка приложения энергии определяет результат.

Чего мы хотим, на то и смотрим. Куда смотрим, туда и движемся. Куда движемся, там и собираем плоды.

Если мы намерены развивать других людей, компанию, отдел, отрасль – это одно, если мы просто хотим эмоциональных игр, то совсем другое. Без позитивного намерения нас ожидание скатывание к треугольнику Карпмана, а это непродуктивно.

Приведу пример, о котором услышала, находясь на обучении у крупнейшего специалиста по психологии управления Владимира Константиновича Тарасова.

### **Кейс №5**

#### **Токс и шоколадная фабрика**

История, услышанная на программе В. К. Тарасова. Однажды директор конфетного производства зашёл в цех готовой продукции. Он смотрел, как по ленте движутся пока ещё раскрытые коробки с шоколадными конфетами. И вдруг заметил, что в одной из коробок конфеты лежат криво, вразнобой. Директор подошёл к ленте, взял эту коробку и, ни слова не говоря, швырнул на пол. Затем так же молча вышел из цеха.

## **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.