



Тесса Уэст

# ТОКСИЧНЫЕ КОЛЛЕГИ

Как работать  
с невыносимыми  
людьми



МИО

**Тесса Уэст**  
**Токсичные коллеги.**  
**Как работать с**  
**невыносимыми людьми**  
Серия «МИФ Психология»  
Серия «Практики самопомощи»

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68275991](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68275991)*  
*Тесса Уэст. Токсичные коллеги. Как работать с невыносимыми*  
*людьми: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2022*  
*ISBN 9785001955238*

**Аннотация**

**Интересное руководство, которое поможет взаимодействовать с токсичными коллегами и восстанавливаться после вынужденного общения с ними.**

Многим на работе приходится иметь дело с людьми, общение с которыми вызывает огромный стресс, хотя они и не нарушают правила компании. Тесса Уэст описывает семь самых распространенных типов, с которыми мы сталкивались хотя бы раз в жизни:

**1. «Карьерист»** заискивает перед начальством, но при этом абсолютно не уважает коллег.

**2. «Волк в овечьей шкуре»** входит в доверие, но может подставить в любую минуту, принизив ваш вклад в общее дело и приписав успех проекта одному себе.

**3. «Халявщик»** умеет удобно устроиться: ничего не делает, создает видимость работы и получает за это деньги.

**4. «Бульдозер»**, чья основная цель – провалить свое видение и навязать свои правила, даже если это противоречит интересам команды и компании.

**5. «Микроменеджер»**, не уважающий ваше личное пространство и время и привыкший контролировать всех, иногда в ущерб собственным обязанностям.

**6. «Газлайтер»** нарочно искажает реальную картину, пытается «отменить» ваши чувства и создать собственную реальность, такую, какая нужна ему.

**7. «Нерадивый босс»** сначала долгое время не обращает на вас внимания, затем начинает терзаться беспокойством из-за того, что не знает, что происходит, и в результате, чтобы избавиться от беспокойства, принимается душить контролем.

Автор объясняет, почему люди становятся токсичными (на это часто есть глубокие психологические причины), и дает стратегии борьбы с поведением этих коллег.

## **Для кого эта книга**

Для тех, кому токсичные коллеги мешают в достижении рабочих целей.

Для всех, кому на работе приходится иметь дело с людьми, общение с которыми вызывает стресс, и кто нуждается в стратегиях для взаимодействия с такими коллегами.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Введение	8
1. Карьеристы	30
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# Тесса Уэст

## Токсичные коллеги.

## Как работать с

## НЕВЫНОСИМЫМИ ЛЮДЬМИ

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Copyright © 2022 by Tessa West LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

*Моей семье – Джею, Мэтти, Джеку, Энни, родителям и брату Джастину, который всегда дарил мне вдохновение, а также моим студентам*

*и давним коллегам, которые показали мне, какая это отличная штука – работа, если работаешь рядом с правильными людьми. Не проходит и дня, чтобы я не говорила себе: «Черт возьми, как же мне повезло!»*

# Введение

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

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

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

Но самое главное, она хорошо разбиралась в финансовых вопросах. Знала все подробности, часами копалась в бюджетных ведомостях и урезала доллар там, доллар сям. Люди ворчали по поводу такого сокращения расходов («А куда подевалась кофемашина?»), но Дэвида это не волновало. Ему



наверилось экономить. И чем дольше он оставался в Азии – а прошло уже несколько месяцев, – тем глубже Саша вонзала в компанию коготки: сначала самостоятельно сократила бюджет – по мелочам, потом влезла в вопросы найма и продвижения сотрудников. А как только взялась за отдел продаж, тут ад и разверзся.

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

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

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

Подобно многим токсичным сотрудникам, Саша начала с мелких придилок, подрывающих репутацию Энни. Энни

каждую неделю проводила собрание в отделе продаж. Где-то месяц Саша просто наблюдала, а потом приспособилась как бы невзначай заглядывать к ней минут за пять до конца собрания.

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

Если Энни вдруг что-то отвлекало и она не слышала, что говорит Саша, та критиковала решения Энни («Вы уверены, что это хорошая идея?») и сомневалась в ее знаниях и умениях («Я хорошо знаю этого клиента, намного лучше, чем Энни, он на это никогда не пойдет»). Затем принялась распространять о ней гадкие и лживые слухи, из чего Энни поняла, что Саша пытается настроить против нее всех сотрудников.

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

Саша то ревновала Энни к ее клиентам, то покровительствовала ей, порой отношение менялось на противоположное в течение часа. Когда Энни пыталась принимать самостоятельные решения, Саша заявляла: «Дэвид хочет, чтобы я надзирала за *все*м и за *все*ми». Мельчайшие изменения в

бюджете становились предметом тщательной ревизии. Энни уже не могла заключить ни одного контракта без Сашиного вмешательства.

А потом начались увольнения.

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

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

Энни несколько раз пыталась связаться с Дэвидом. Там, в Азии, дела шли плохо, и на электронные письма она получала лишь стандартные ответы-уведомления. В конце концов ей удалось позвонить по видеосвязи – в Нью-Йорке было как раз два часа ночи. Но не успела она открыть рот и произнести заготовленную фразу «Саша устроила настоящий тер-

пор, она разрушает компанию», как поняла, что ничего у нее не получится. Дэвид выглядел ужасно раздосадованным – как человек, который уже несколько раз проходил все это и не видит сейчас других вариантов.

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

На этом месте многие наверняка спросили бы: «Да что с тобой не так, Энни? Почему ты не уволишься ко всем чертям?» Задним числом кажется очевидным, что, как только Дэвид передал бразды правления Саше, Энни следовало бы уйти, как ушел Кэлвин. Но Энни и помыслить не могла бросить работу, о которой давно мечтала. В худшие времена Дэвид манил ее морковкой: «Помни, Саша – это временное». Отрицание очевидного приводит нас к множеству неверных жизненных решений, в том числе и карьерных. К тому же, подобно многим, Энни стремилась к надежной, постоянной работе – ей хотелось наконец-то где-то осесть, сделать компанию своим домом. На интервью при найме ее заверили, что у нее будут для этого все возможности: «Мы хотим, чтобы вы строили у нас свою карьеру, мы совершенно не заинтересованы в том, чтобы вас обучить, а потом потерять». Раньше ей таких слов еще никто не говорил.

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

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

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

Кэлвин уже полгода как не общался с Сашей и выглядел свеженьким, как новый доллар, разительно отличаясь от за-всегдатаев бара. Теперь он работал на конкурентов, по вече-

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

И все-таки Кэлвин был прав.

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

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

Самые смелые идут на прямую конфронтацию. Но такие разговоры часто заканчиваются еще более острыми конфликтами, потому что людям, как правило, не нравится, ко-

гда им указывают на их недостатки, да еще и во всех неприглядных подробностях. Когда прямой разговор не срабатывает, мы бежим за помощью к боссу противника. Но даже самые отзывчивые боссы часто оказываются плохо подготовленными к решению таких проблем. Некоторые – вроде Дэвида – слишком зависят от вашего злодея и ничего против него не предпринимают. Другие видят, что проблема есть, но не знают, как с ней покончить. Третьи до такой степени пугаются всяких столкновений, что бледнеют при одной только мысли, что им придется в открытую сразиться с тем, кто отравляет рабочую атмосферу.

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

Я не одна такая.

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

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

Я видела, что происходит, когда проблемы взаимоотношений на работе остаются неразрешенными и проникают во все аспекты жизни – от общения с детьми до романтических отношений. И, вооруженная наукой, помогала людям – новичкам, только что пришедшим на работу в компанию, старым работникам, высшему руководству – справляться с проблемами, которые создают токсичные сотрудники.

## **Как читать эту книгу**

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

Чтобы помочь в составлении профиля, я сделала класси-



фикацию основных токсичных типов.

## ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ

Карьеристы

Волки в овечьей шкуре

Бульдозеры

Халявщики

Микроменеджеры

Нерадивые боссы

Газлайтеры

**Карьеристы** имеют одну-единственную цель: любыми средствами пробраться наверх. Поэтому они относятся как к соперникам ко всем, кто с ними на одном уровне или ниже. А хорошие манеры припасают для общения с представителями более высоких уровней.

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

**Бульдозеры** – опытные сотрудники с налаженными свя-

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

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

**Микроменеджеры** отличаются нетерпеливостью, они не уважают ни ваше личное пространство, ни ваше время. Некоторые ведут себя так, потому что прежде занимали вашу позицию и, хотя их повысили, все никак не могут расстаться с прежними привычками. Другие же полагают – и полагают неверно, – что чем больше контролируешь подчиненных, тем лучше результат. Стратегия микроменеджмента

не позволяет находить варианты, и боссы-микроменеджеры склонны вместо этого постоянно переставлять людей с места на место. Если вы вдруг выпали из этой ротации, начальство может не замечать вас целыми днями, а то и неделями. Микроменеджеры часто оказываются нерадивыми боссами.

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

**Газлайтеры** – лжецы, и обманывают они с размахом. Для начала изолируют жертву, а затем выстраивают вокруг нее выгодную для них альтернативную реальность. Некоторые газлайтеры создают у жертвы ощущение, будто ее вот-вот уволят, некоторые дают ей понять, будто она особенная и принадлежит к некоему закрытому клубу. Газлайтинг – часто средство достижения определенной цели: он позволяет использующим его руководителям и коллегам уходить от ответственности за обман и воровство, которые они не могли бы провернуть в одиночку.

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

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

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

книги, а потом уже после – вы сами увидите разницу.

## **Вся правда об офисном серпентарии**

На протяжении своей трудовой деятельности я сталкивалась с рядом заблуждений о токсичных сотрудниках. Исправление этих ложных концепций – первый шаг к решению проблемы.

### **Заблуждение № 1: с токсичными коллегами сражаются только новички**

Ко мне обращались весьма опытные сотрудники, не понимавшие, как так получается: несмотря на проведенные в компании годы, они до сих пор не знают, как справиться с проблемами во взаимоотношениях. И я каждый раз говорила им: не путайте время, потраченное на проблему, с прогрессом в ее решении.

Жертвой токсичного сотрудника может стать любой, независимо от подготовки или занимаемой должности. Большой стаж работы вовсе не означает лучшего умения разрешать конфликты.

Большинство из нас не учились таким навыкам специально. На курсах по менеджменту и лидерству говорится прежде всего о типах поведения, которым надлежит следовать (или которых надлежит избегать). Но почти ничего не сообщается об использовании системы социальных взаимо-

отношений для решения проблем на рабочем месте или о том, как нужно рассказывать о проблемах, чтобы руководство обратило на них внимание. Для обретения таких навыков необходимо знать, как функционируют рабочие взаимоотношения.

Но не все потеряно, никогда не рано и никогда не поздно овладеть тактиками, о которых я пишу в этой книге.

## **Заблуждение № 2: токсичные сотрудники – на самом деле плохие работники, которым не хватает настоящих навыков**

«Боб меня мучает исключительно потому, что завидует и не знает, как еще можно прорваться наверх».

Я много раз слышала такие объяснения. Приписывать токсичным сотрудникам всевозможные злодеяния очень легко – в частности, легко считать их бездарями, которым нечего больше делать, кроме как превращать вашу жизнь в ад. Но я не считаю, что такой подход помогает. В каждом коллективе есть хотя бы один персонаж, жаждущий использовать свой талант на всякие гадости. И хитрость в том, чтобы разгадать, в чем этот талант состоит.

Большинство сложных коллег весьма опытны в социальном взаимодействии и имеют обширные социальные связи – этого не стоит недооценивать. Эта книга поможет вам замечать подобные таланты и покажет, как перехитрить обладающих ими людей.

### **Заблуждение № 3: моим начальникам на все наплевать, поэтому они ничего не предпринимают, чтобы остановить обидчика**

Печальная истина состоит в том, что большинство начальников попали на руководящие позиции не потому, что они талантливо руководят, а потому, что хорошо проявили себя на прежней должности. Масса проблем с токсичными отношениями на работе возникает как раз из-за плохого управления. И даже самые благонамеренные боссы часто не знают, как справиться с трудностями в офисе.

Иногда проблемы начинаются из-за нехватки времени, ресурсов, из-за других приоритетов. Перегруженным работой боссам не до общения с сотрудниками. Они существуют в режиме «отсутствие новостей – это хорошая новость» и к разговорам по душам прибегают, только когда надо срочно гасить какой-нибудь пожар. Меньше всего внимания они обращают на эффективных работников с хорошим послужным списком или на эффективно работающие команды. Рядом с такими начальниками процветают халявщики – они знают, что коллеги не станут на них жаловаться, а просто будут работать за них.

Другие боссы ненамеренно передоверяют токсичным подчиненным работу по коммуникациям с сотрудниками. Например, особенно мастерски добиваются доверия начальства карьеристы. Осторожно, мелкими шажками они подби-

раются к руководителю, манипулируют им и превращаются в канал связи между ним и сотрудниками. Оставленные на хозяйстве боссы вроде Саши могут безнаказанно творить все что угодно, потому что их никто не контролирует.

Легко обвинять руководителя в проблемах, которые создают токсичные сотрудники. Я научу вас, как от обвинений перейти к пониманию того, почему начальство не решает проблемы и даже усложняет ситуацию. Некоторые руководители пытаются приладиться к коллективам, в которых сложились неправильные традиции, другим не хватает навыков общения, и они не знают, как поступить. Вы научитесь понимать, почему ваш босс ведет себя так, а не иначе и что может мешать ему принять вашу сторону.

Я надеюсь, что, узнав стратегии общения с трудными людьми, вы почувствуете себя увереннее. Научившись предвидеть проблемы на работе и придумывать способы борьбы с ними, вы сможете с успехом эти проблемы решать. И тогда вы поймете, что становитесь сильнее и что тревоги отступают. Прочь уйдут те времена, когда вы на цыпочках обходили токсичного коллегу, появлялись в офисе только в его отсутствие или пешком поднимались на свой этаж, лишь бы не столкнуться с ним в лифте.

Я годами изучала, как люди общаются друг с другом, и вот какой самый главный урок вынесла: проблему сложных сотрудников не решить, пока мы не поймем, как по макси-



муму использовать наши социальные отношения.

Другими словами: противостояние от токсичных коллег – коллеги дружественные. Моя цель – чтобы вы не превратились в Энни, которая, признав, что работа стала для нее мучкой, видит только два варианта развития событий: либо стиснуть зубы и терпеть, либо послать все к черту. Моя цель – научить вас, как заручиться помощью и добиться желаемого.

Порой вы даже не представляете, что человек, работающий с вами рядом, может оказать вам существенную поддержку. Вы просто не думаете об этом человеке в таком ключе. А на самом деле коллеги часто оказываются лучшими союзниками, чем самые близкие друзья. В этой книге я советую развивать широкие, а не только глубокие взаимоотношения, то есть общаться с как можно большим числом людей, относящихся к вашей профессиональной общественной сети, а не с небольшим числом наиболее близких по духу коллег.

Если вы социально изолированы или новичок на работе, я научу вас тому, как выстроить множество взаимоотношений. Удивительная цифра: 70 % людей говорят о том, что друзья среди коллег – самая важная составляющая счастливой профессиональной жизни<sup>1</sup>. При этом, когда приходится иметь дело с проблемными сотрудниками, мы почему-то пытаемся

---

<sup>1</sup> Lindsay Kolowich Cox, “Eleven reasons having friends at work makes you happier”, Hubspot, February 1, 2017, <https://blog.hubspot.com/marketing/workplace-friendships>.

сражаться с ними в одиночку.

Если вам вдруг покажется, что вы – и это весьма неприятно – скорее злодей, чем жертва, то это тоже нормально. Такое откровение – один из неожиданных результатов чтения этой книги. В каждом из нас где-то глубоко припрятано немного яда. Такова человеческая природа. На самом деле я решила написать эту книгу в тот самый день, когда поняла, что стала одной из героинь моих историй про токсичных сотрудников.

Случилось так, что после нескольких неприятных событий я оказалась в вагоне метро, следующем в Квинс, – я направлялась на вечеринку в честь детского дня рождения. Еду я себе, попиваю из банки розовое игристое (на самом деле я купила не одну банку, а четыре, в надежде, что они сойдут за какой-нибудь невинный лимонад розового цвета).

Неделя была ужасная.

На работе мне пришлось произвести большую перестановку. Впервые за несколько десятилетий в нашей конторе затеяли ремонт – перекрашивали в другой цвет стены, устанавливали новое освещение, и кому-то пришлось перебраться в холл, а кому-то этажом выше.

Мы с коллегой Джоном несколько месяцев прорабатывали план и наконец были готовы представить его нашей группе. Половина коллег лично присутствовала на собрании, оставшиеся восемь человек участвовали в видеоконференции, и мы видели их на большом экране (дело происходило еще до пандемии, но у нас в офисе уже был такой экран).

Мы понимали, что у сотрудников будут дурные предчувствия по поводу переезда, и составили длинный список причин, из которых следовало, что в конечном счете им станет лучше, а не хуже. Больше пространства. Лучше освещение. Вы же сами жалуетесь на пыль, которая летит с потолка и ровным слоем покрывает все, что лежит на столах! Так вот, ее больше не будет. Однако на список всем было наплевать.

Большинство явно недоумевало, чего ради мы вообще должны трогаться с места, – кто-то потому, что с самого начала почти не участвовал в обсуждении планов, кто-то потому, что планы часто менялись и никто не помнил, что нам с самого начала запретили кардинальные решения (например, передвигать стены). Недоумение быстро сменилось страхом, а в некоторых случаях и гневом. «И вообще, зачем нам это? Мне *нравится* наш старый офис!» – вскричал один из участников видеоконференции, и это прозвучало как глас вопиющего в пустыне, потому что по какой-то причине звук у остальных участников отключился.

Я сразу же насторожилась и ушла в оборону: это же план, которому мы все собрались следовать, и совершенно не важно, кто и что теперь по этому поводу думает. Я была оскорблена в лучших чувствах – еще бы, такую работу проделала, а никто не оценил!

Потребовались некоторое время и еще пара банок rosé, чтобы я поняла, что все эти месяцы, пока шли планирование и подготовка, я вела себя как бульдозер. Я, конечно же, не

имела намерения затыкать людям рты или заявлять, что их чувства ничего не значат, но поступала именно так.

Стремление к цели привело меня к туннельному видению. Я позабыла собственные советы и не смотрела на историю с переездом с точки зрения коллег, не обращала внимания на то, что чувствуют люди, вынужденные сниматься с места, на котором они проработали по десять, а то и по двадцать лет.

Помимо всего прочего, я вселила в сотрудников чувство неуверенности в будущем – неуверенности в том, как станут теперь выглядеть их рабочие будни и не начнут ли они сталкиваться с заклятыми врагами в туалете. Для людей, имеющих дело с токсичными коллегами, чувство неуверенности и потери контроля – типичное психологическое состояние.

Но есть и хорошая новость: человек может измениться, и я, используя тактики, описанные в этой книге, смогла восстановить отношения. Бульдозеры стремятся заглушить чужие голоса, поэтому я дала людям возможность быть услышанными, спрашивая о том, что они думают, и старалась добраться до истоков их самых сильных страхов. Мы придумали правила, позволяющие каждому вносить свою лепту в принятие важных решений, чтобы никто (то есть я) не мог решать за всех. В результате сотрудники почувствовали себя настоящими хозяевами своих рабочих мест. В процессе принятия важных решений мы несколько раз проводили голосование, чтобы добиться максимальной справедливости. Для этого потребовались и время, и терпение, зато переезд

прошел гладко, и большинству новое офисное пространство понравилось.

И вот сижу я себе в вагоне метро, потягиваю розовое игристое и вспоминаю это ужасное собрание. И прихожу к решению перестать себя жалеть, а вместо этого начать что-то делать. Я достаю из сумки листок бумаги и приступаю к работе. Первую классификацию токсичных сотрудников я составила на сиденье метро, зажатая между парнем, одетым под Элвиса Пресли и слушавшим в наушниках группу Queen, и дамой, которая держала на коленях живую курицу.

# 1. Карьеристы

Впервые я встретила Дэйва во время неформального собеседования с моей начальницей Мари – собеседование проходило за ланчем. Я тогда работала в престижном универмаге, а Дэйва переводили к нам из другого подразделения. Он был высокий, модно одетый, с густыми волосами и щетиной, вылезавшей к пяти пополудни. Легенда гласила, что на прежнем месте он продал столько пар обуви, что его наградили автомобилем.

Мари была очарована. Обычно во время собеседований претендент пытается впечатлить будущего босса. На этот раз все было иначе. Мари вопросов не задавала. Вместо этого она буквально осыпала Дэйва комплиментами.

«В Хьюстоне о вас такого высокого мнения!» – мурлыкала она. «В этом определенно не только моя заслуга, – возражал Дэйв. – Для успеха главное – хорошая командная культура».

Потом Мари попросила меня и еще двух сотрудников из отдела продаж пригласить Дэйва на ужин. Мы отправились в восхитительный, но крошечный итальянский ресторанчик, в котором одновременно могли обслуживать лишь шестерых посетителей. Столик был, наверное, изначально предназначен для двоих, но его накрыли на четверых. Дэйв уселся первым и сразу же передвинул соседний прибор на противоположную сторону. Так что мы трое сидели напротив

него, словно судейская коллегия. «Хочу во время разговора посмотреть вам всем в лицо», – с улыбкой объявил он, широко расставив локти и колени. Я сидела, поджав ноги, стиснутая между двумя мужчинами, а поскольку я левша, то есть нормально не могла.

Поначалу все шло замечательно – всем хотелось подробностей о том, как Дэйв выиграл автомобиль. Но когда мы начали говорить с ним как друзья, а не как поклонники, он погрустнел. Оказалось, он прошел трехнедельные курсы сомелье в долине Напа и потому несколько раз оскорблял настоящего сомелье («Ох, но ведь совершенно очевидно, что это купаж каберне!»). Требовал заменить десертную ложку – дважды, – потому что она была не того размера.

На следующий день Дэйв впервые вышел работать в торговый зал. Когда поблизости находился руководитель отдела, Дэйв был сама любезность. Он мило наставлял молодых продавцов, учил их обслуживать покупателей уверенно, но без навязчивости. А стоило менеджеру отлучиться, как начиналась совсем другая история.

Я слышала, как он кому-то говорит: «Меня беспокоит Тесса. Она что, не знает, как пользоваться обувным рождеством?»

Я почувствовала себя весьма неловко.

Дальше – хуже. Оставленный без присмотра, Дэйв мог уводить покупателей у других продавцов. Он переставил коробки с обувью в подсобке так, что найти нужную пару было

совершенно невозможно (естественно, заявив при этом, что в Хьюстоне все было организовано именно так). Мы были убеждены, что он намеренно припрятывал от нас обувь сорок четвертого размера. Сорок четвертый – самый ходовой мужской размер, и отдел не сможет заработать, если в наличии не будет достаточно ботинок этого размера.

Слухи среди продавцов-консультантов распространяются быстро, поэтому я была очень удивлена, когда зашла к Мари с ежемесячным отчетом, а она встретила меня радостным: «Ну разве Дэйв не молодчина?! Продаж у него выше крыши. И он просто в восторге от работы с тобой и всей командой!» Мари прекрасно разбиралась в людях и понимала, когда кто-то вел себя как «обувной вор» (уводил клиентов у других продавцов). Значит, Дэйв преподнес себя как универсально-го сотрудника: идеал для покупателей, идеал для продавцов.

Со временем стало понятно, что Дэйв – типичный карьерист. Менеджеры были просто очарованы его манерами и соборазительностью, а цифры его продаж свидетельствовали о настоящем таланте. Но он с макиавеллевской хитростью лез вперед, расталкивая всех локтями. Из-за него у меня портилось настроение и падали цифры продаж, но никто из начальства ничего не замечал.

С этим надо было что-то делать.



## Победитель получает все

У карьеристов одна-единственная цель – любыми способами пролезть наверх. И поэтому они относятся к сотрудникам своего или более низкого уровня как к соперникам. А хорошие манеры приберегают для тех, кто повыше.

Есть такая личностная черта, которая называется *ориентацией на социальное сравнение*, – степень нашего естественного сравнения себя с другими людьми<sup>2</sup>. Она имеется у всех, но у некоторых развита сильнее. Когда я работала в розничной торговле, то сравнивала свои показатели с показателями Дэйва. Я сопоставляла почерпнутые в социальных сетях рассказы о жизни бывших одноклассников, чтобы понять, насколько лучше моего они устроились. Но я всегда знала, когда остановиться: беспокоиться из-за того, что кто-то богаче, популярнее, счастливее тебя, – опасная игра с собой.

Карьеристы не умеют отключаться от этого – они, словно одержимые, сравнивают себя со всеми, а особенно – с подобными себе. Если у вас такие же должность, послужной список или, в конце концов, офисный кабинет такого же размера, берегитесь: вполне вероятно, что карьерист взял вас

---

<sup>2</sup> Cynthia Kay Stevens and Amy L. Kristof, “Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews”, *Journal of Applied Psychology* 80, no. 5 (1995), <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.5.587>.

на прицел. Опасайтесь того, кто о вас почему-то слишком хорошо осведомлен – например, до последнего цента знает, на сколько вам в последний раз повысили зарплату или на сколько дней (или месяцев) вы меньше него проработали в компании. Зацикленные на социальном сравнении используют свои знания для разработки умных и изматывающих ваши нервы способов конкуренции. Некоторые, подобно Дэйву, чихвостят вас в присутствии коллег или сеют сомнения в вашей компетенции у начальства.

Однако такая стратегия не лишена риска. Представляю, что было бы, если бы Дэйв выбрал мишенью кого-то вроде моего коллеги Дж. У. – продавца экстра-класса, который терпеть не может подковерные игры и к тому же славится взрывным характером. Кончилось бы тем, что Дэйв, вместо того чтобы продавать обувь в самые урожайные часы, чистил бы ее да полировал, а по вечерам, идя к машине, постоянно оглядывался.

Но таких людей Дэйв не трогал: карьеристы понимают, с кем не стоит связываться.

У Дэйва, как и у многих других из его породы, имелось еще одно важное умение – он мгновенно считывал настроение людей, взаимоотношения между ними и т. п. Он приходил на собрание руководителей отделов и сразу же подмечал массу важных деталей: кто где сидит, кто слишком много болтает, кто кому улыбается и кто на самом деле задает направление разговору. Это умение мы с моими коллегами

Сью Ю и Гэвином Килдаффом называем *статусной проницательностью*. Оно заключается в мастерстве вычислять не только тех, с кем хочется соревноваться, но и тех, кого можно безбоязненно подставлять.

Оказалось, что статусная проницательность поддается количественной оценке. Сью, Гэвин и я провели исследование: собрали группу совершенно незнакомых друг с другом людей и попросили их в течение полутора минут работать вместе. А потом опросили, кто, по их мнению, оказался в группе самым уважаемым, а кто заслужил наименьшее уважение<sup>3</sup>. Потом этот рейтинг сравнили с реальным рейтингом членов группы, и обнаружилась удивительная вещь. Некоторые не только хорошо выполнили поставленную задачу, но и смогли повторить свой успех спустя год или чуть более, когда мы снова протестировали этих людей. Их показатели практически не изменились. Другими словами, статусная проницательность – это неизменное умение, оно при нас всегда.

Дэйв быстро определял рабочий статус людей и вычислял, кто может стать безопасной для него жертвой. Он мгновенно понял, что Дж. У. представляет угрозу, и сообразил, что лучше его не трогать.

---

<sup>3</sup> Siyu Yu, Gavin J. Kilduff and Tessa V. West, “Status Acuity: How the Ability to Accurately Perceive Status Hierarchies Reduces Status Conflict and Benefits Team Performance” (Unpublished manuscript, 2021).

## **ПОВЕДЕНИЕ, КОТОРОГО СТОИТ ОСТЕРЕГАТЬСЯ**

**Вас унижают в присутствии тех, на кого вы хотели бы произвести хорошее впечатление.** Карьеристы начинают с малого, часто с мелких вопросов, ставящих под сомнение вашу компетентность. («Ты действительно знаешь, как работать с таким клиентом? А я-то думал, что ты только пару месяцев на этой работе».)

**Самым мерзким образом они ведут себя, когда остаются с вами наедине.** Ждите мелких пакостей вроде перепрятанных коробок с ботинками – обвинения в таких трюках карьеристы могут опровергать вполне убедительно. В их репертуаре также высокомерные комментарии, просьбы об унижительных для вас услугах, стремление запутать, указать неверное направление – в общем, все, что отравляет ваше пребывание на работе.

Карьеристы часто предлагают помощь и всячески стараются услужить замученным работой боссам. Если руководителю нужно, чтобы кто-то поработал дополнительно, допустим в свободное от основных обязанностей время провел интервью с претендентом в стажеры или поучаствовал в заседании скучнейшего комитета, карьерист тут же вызывается добровольцем.

**Они стараются попадаться на глаза начальству**

**в свободное от работы время.** Годится все: корпоративы, занятия в спортзале, футбольные матчи, даже «случайные» столкновения в бакалейном магазине! Карьеристы – нестандартно мыслящие оппортунисты. Если подворачивается шанс пожать ручку начальству, они немедленно им пользуются.

## **Почему они топчут сослуживцев?**

Стратегия карьеристов довольно рискованна, и возникает вопрос: а почему вообще они к ней прибегают?

Начнем с того, что конкуренция за места на верхах любой компании очень сильна и становится все острее. В недавнем исследовании Mercer<sup>4</sup> говорится, что 90 % топ-менеджеров уверены: в ближайшие годы конкуренция станет еще напряженнее<sup>5</sup>. Те, кто рвется наверх, считают, что привилегии стоят борьбы. Согласно мнению экономиста Роберта Фрэнка, награда за высокие должности в компаниях типа Netflix и Goldman Sachs не просто огромна – она намного превосходит все, что можно иметь в этих же компаниях всего одной ступенькой ниже. А компании, которые искусственно создают дефицит руководящих кадров, – как будто наверх про-

---

<sup>4</sup> Mercer – международная консалтинговая HR-компания, штаб-квартира которой расположена в Нью-Йорке. *Здесь и далее прим. пер.*

<sup>5</sup> Mercer, “Connectivity in the human age: Global Talent Trends 2019”, [www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends-infographics.html](http://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends-infographics.html).

биться могут только самые-самые – часто поощряют такой соревновательный дух, когда все средства хороши. Эту мантру – «все средства хороши» – боссы напрямую доносят до сотрудников и хвалят тех, кто добился продвижения за счет наивных и «слабаков». Но мало того, подобная философия имеет для карьеристов еще один удивительный плюс – она помогает людям вроде Дэйва справляться со стрессом на работе.

Как так получается?

Дэйва и ему подобных привлекают конкурентные джунгли, им нравится работать там, где СЕО получают в пятьсот раз больше, чем начинающие сотрудники. У них высокий уровень того, что ученые называют *ориентацией на социальное доминирование*. Хотите верьте, хотите нет, но люди вроде карьеристов любят иерархию, даже если при этом находятся на низшей ее ступени<sup>6</sup>. Их трудно встретить в компаниях с плоской структурой, где все зарабатывают приблизительно одинаково и обладают примерно равными полномочиями. Карьеристам нравится вызов конкурентных джунглей – им хочется быть СЕО, получающими в пятьсот раз больше.

К сожалению, многих из нас – в том числе и всех Дэйвов этого мира – влечет власть. Во многих областях (таких как

---

<sup>6</sup> Felicia Pratto et al., “Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes”, *Journal of Personality and Social Psychology* 67, no. 4 (1994), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.4.741>.

розничная торговля) перевод с места на место – дело обычное и нередко находится вне нашего контроля. Во время пандемии закрылось множество офисов. Даже если вы остались в прежней компании, велик шанс, что вас перебросят в другое место. Дэйв был рад переводу из Хьюстона, где он уже пользовался дурной славой, но ему пришлось начинать все сначала, заново самоутверждаться и изучать новую статусную иерархию.

Однако карьеристы быстро понимают, что для уменьшения стресса им следует как можно скорее укрепиться во власти и удерживать эту позицию любыми доступными средствами, даже за счет окружающих<sup>7</sup>. Для них обхаживание начальства – стратегия, позволяющая в условиях неопределенности обеспечить власть и снизить стресс, вызванный утратой прежней власти. Это один из примеров того, как тактика, которую некоторые используют для сокращения рабочего стресса, ведет к побочному ущербу.

## **Сила и слабость**

Высококонкурентная рабочая среда напоминает Тропическую Африку, где за высший статус сражаются множество

---

<sup>7</sup> Sanne Feenstra et al., “The Hazard of Teetering at the Top and Being Tied to the Bottom: The Interactive Relationship of Power, Stability, and Social Dominance Orientation with Work Stress”, Applied Psychology 66, no. 4 (2017), <https://doi.org/10.1111/apps.12104>.

животных: все они, преследуя жертву, пользуются разными тактиками. Одни подкрадываются тихонечко, на мягких лапах, и нападают в самый неожиданный момент. Другие в открытую преследуют жертву. Карьеристы мало чем отличаются от зверей.

Поэтому вам необходимо знать их сильные и слабые стороны.

**Они стремятся как можно скорее захватить власть**

Я помню, когда впервые увидела, как один человек спокойно и успешно превратился в самого сильного в стае. Все происходило на заседании комитета по трудоустройству – дело это медленное, непростое. Помню, вхожу в комнату, где мы все собирались, и вижу на столе здоровущую стопку папок с данными о кандидатурах, а рядом с ней – поднос с печеньем, уже наполовину пустой.



# 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.