



НЕОПОЗНАННЫЙ КОЗЕЛ

ТОКСИЧНЫЕ ЛЮДИ НА РАБОТЕ

инструкция по обезвреживанию

- | | |
|---|--|
| 1 | Потише, тут люди работают |
| 2 | А что вы так нервничаете? |
| 3 | Позовите руководителя |
| 4 | Вы вообще читали инструкцию? |
| 5 | Откуда я знаю — это ВАША работа |
| 6 | Вы не слишком молоды для этой должности? |
| 7 | Кроме вас, никто не жаловался |

ХЕНРИК СТЕНСТРЁМ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Хенрик Стенстрём
Токсичные люди на
работе. Инструкция
по обезвреживанию
Серия «Психология общения.
Новое оформление»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68634317

Токсичные люди на работе: инструкция по обезвреживанию:

ISBN 978-5-04-177926-9

Аннотация

Коллеги, которые огрызаются в ответ на каждое ваше слово. Невыносимые всезнайки, всегда готовые прочесть часовую лекцию о том, что вам и так известно. Хвастуны, доносчики, сплетники и лентяи... Раздражающие и токсичные коллеги есть у всех.

Журналист и оратор Хенрик Стенстрём провел несколько сотен лекций по общению с конфликтными, токсичными и просто невыносимыми людьми. Его слушателями были радиоведущие, строители, медики, юристы и фармацевты – и все они делились историями о своих ужасных коллегах. Опираясь на свой обширный опыт управления в сфере медиа и эти инсайдерские

истории, Стенстрём написал книгу, в которой доходчиво и с юмором объясняет:

- какие типы раздражающих и токсичных коллег встречаются чаще всего;
- что эти люди думают о себе и своих коллегах;
- как наладить с ними отношения и защититься от их агрессии;
- что делать, когда вы и ваши токсичные коллеги оказываетесь на удаленке.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Введение	6
Вступление	9
Виноваты другие, а не я	9
Идиоты на работе	12
Семь типов коллег	14
Истории из жизни	16
Звезда	17
Кто такая звезда?	18
Как мы воспринимаем звезду?	21
Как звезда воспринимает саму себя?	22
Преимущественное право во всем	25
Работа – это весь мир	27
Характерная черта звезды – быть хорошей	33
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Хенрик Стенстрём Токсичные люди на работе: инструкция по обезвреживанию

IRRITERENDE KOLLEGER

Slik takler du dem

© Per Henrik Stenstrøm 2021

Published in agreement with Stilton Literary Agency

© Ермакова О., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Введение

«В заключение, друзья, расскажу вам, что случилось на предприятии, где я недавно побывал...»

Вот так возникла идея написать книгу. Дело в том, что каждое мое выступление оказывалось немного длиннее предыдущего. Я выступал на разных предприятиях, слышал там новые истории и влюблялся в них, и мне очень хотелось рассказать как можно больше. Потому что истории вдохновляют. Но даже в очень долгое выступление невозможно вместить их все. Поэтому я решил написать книгу, которую вы сейчас держите в руках.

Существует невероятно много книг об отношениях между начальником и подчиненным, но почти ни одной об отношениях между коллегами и досадных разногласиях, возникающих на рабочем месте. И это удивительно, если вспомнить о том, сколько людей с трудом выдерживают своих раздражающих коллег и устают от конфликтов на работе. Поэтому я надеюсь, что эта книга будет отвечать потребностям тех, кто хотел бы найти решение своих проблем.

Это не научная монография, а практическое руководство, где рассматриваются некоторые вполне узнаваемые типы коллег. Существует множество инструментов, личностных тестов и делений на архетипы, которые призваны описать различия людей и в частной жизни, и в профессиональ-

ной деятельности. Ни один из этих тестов не верен на 100 %, но некоторые из них более надежны, чем другие.

Я разработал свою собственную классификацию раздражающих коллег, и понимаю, что мои семь типов тоже не охватывают все многообразие. Вместе с тем я считаю, что моя классификация может стать отправной точкой для дальнейших размышлений, а следовательно, полезным инструментом. Эта классификация поможет вам разобраться в вашем «сумасшедшем доме», и все семь типов (за исключением только одного, пожалуй) получили прозвища с негативной окраской. Конечно, это не значит, что у этих типов вообще нет хороших качеств, но мы чаще всего прибегаем к простым и отрицательным характеристикам, когда говорим о раздражающих коллегах.

Собрать истории обо всех ужасных экземплярах несложно, и одна история будет хуже другой. Без сомнения, подобные истории были бы отличным развлекательным чтивом, а также прекрасным подтверждением тому, что кому-то всегда хуже, чем тебе. Но я хотел, чтобы в этой книге рассказывалось о том, как людям удалось разрешить сложную ситуацию. Поэтому здесь вы найдете истории о нелегких отношениях между коллегами, которые в конце концов налаживаются – когда кто-либо в итоге смог изменить свое отношение к безнадежному коллеге. Затем я описываю, каким образом разрешилась данная ситуация. Я надеюсь, что таким образом эта книга сможет стать полезным подспорьем для

всех, кто в силу своей профессии должен работать бок о бок с другими людьми.

Пер Хенрик Стенстрём

Луммедален, 1 октября 2020 г.

Вступление

Виноваты другие, а не я

«Со мной все в порядке. Проблема в других». В подобных мыслях нет ничего плохого. Все мы сталкиваемся на работе с коллегами, которые нас раздражают – может, с одним, а может, и с несколькими. И все мы, попадая в сложные ситуации на работе или в личной жизни, быстро решаем, что конфликт возник не по нашей вине, или не по нашей вине все пошло наперекосяк.

Даже если мы въехали в зад идущего впереди автомобиля, мы способны найти какие-то причины, которые полностью или частично снимают с нас вину за аварию, хотя ни страховая компания, ни пострадавший, ни кто-либо другой не собирается выслушивать наши доводы. Ну кроме разве что нашей понимающей мамы.

На работе все обстоит точно так же. Мы обычно думаем: «У меня хорошая работа, но было бы гораздо лучше, если бы другие чуть больше походили на меня. Неужели так трудно выполнять свою работу так, как я?»

В подобном образе мыслей нет ничего удивительного. Большинство людей считают, что они сами отлично справляются со своей работой. Ну и конечно, их ужасно раздра-

жают коллеги, которые все делают по-другому. Не стыдитесь таких реакций, они доказывают, что в вас заложена хорошая система ценностей и профессиональная гордость, то есть вам не все равно, и вы можете реагировать на то, что считаете неправильным. Проблема лишь в том, что вы полностью возлагаете вину на других.

Я каждый год посещаю от 100 до 150 предприятий и организаций. Это значит, что я встречаюсь с большим количеством людей. Значительная доля сотрудников довольна своей работой, но многие из них недовольны, разочарованы и считают, что с их коллегами трудно сработаться.

К этим чувствам я отношусь всерьез, мы не должны отшучиваться или отмахиваться от этих проблем. Поскольку мы проводим на работе 40 часов в неделю, хорошая атмосфера нам просто необходима. Некоторые люди работают еще больше и, возможно, проводят с коллегами больше времени, чем со своей семьей. Таким образом, одна треть нашей жизни в работоспособном возрасте проходит на работе, а если убрать часы для сна, то и половина всей жизни. И это немало.

Если мы долго живем в несчастливом браке, большинство из нас принимают решение о разводе. Но отношения на работе разорвать не так легко. Можно перечислить много причин, почему мы держимся за свою работу, хотя мы и не получаем от нее удовлетворения.

У многих сотрудников возникает такое чувство, будто они единственные на работе, кто что-то делает. Однажды я слу-

чайно подслушал разговор двух девочек-подростков: одна спрашивала другую, где работает ее мать. Девочка ответила без колебаний:

«Моя мать работает менеджером, делает брошюры, все такое. А еще на нее навалили кучу всякой дерьмовой работы, которую не хотят делать другие. Потому что они просто лентяи!»

Другими словами, мать постоянно твердила дочери, насколько никчемные у нее коллеги. И если дочь действительно выслушивала подобное каждый день несколько лет подряд, вполне вероятно, что она боится начать карьеру задолго до того, как до этого дорастет.

Но положи руку на сердце: кто из нас никогда не отзывался не самым лестным образом о своих коллегах или начальниках в присутствии членов семьи, друзей или других коллег? Вполне возможно, что в следующий раз другие услышат истории о невыносимых ситуациях на работе, где фигурировать будете вы, и нелестные характеристики будут касаться и вас. Ведь есть один факт, который не вызывает сомнений: все любят послушать байки об идиотах на работе. Если эти идиоты – не они сами.

Идиоты на работе

У всех на работе есть идиот. Разница только в том, скольких коллег награждают таким эпитетом. Некоторым кажется, что с годами идиотов становится все больше, и они любят говаривать: когда они начинали здесь работать, все было намного лучше. Но теперь идиотов развелось немало.

Некоторые уходят с работы, потому что там приходится терпеть уж слишком много идиотов, но быстро обнаруживают, что на новой работе идиотов еще больше.

Использовать слово «идиот» по отношению к коллегам — не очень-то красиво. Мы употребляем его и во многих других ситуациях, отзываясь о соседях, недругах, членах семьи, продавцах в магазине, официантах, служащих продаж по телефону, парковщиках и о многих других неприятных людях. Но конечно, чаще всего это слово приходит нам на ум, когда мы ведем машину. Тогда титула «идиот» удостоиваются все, кто водит не так хорошо, как мы.

Слово «идиот» происходит от греческого ἰδιώτης (idiōtis) и означает «человек, не имеющий профессиональных навыков». Таким образом, это слово относится к профессиональной деятельности. Это показательно. Это означает, что несколько тысяч лет назад греки оценивали профессиональные навыки других и считали, что тот, кто плохо работает, является идиотом.

В наше время это слово часто применяется к людям, которые небрежно относятся к своей профессии, не хотят развиваться, повышать квалификацию, следить за последними разработками в своей сфере деятельности и узнавать новое. Которые просто-напросто не имеют профессиональной гордости.

Профессиональная гордость – это немного пафосное понятие, которое приятно иметь в запасе. Иногда вытаскивать, чистить, натирать и чувствовать, что «я горжусь своим делом и тем, как я работаю».

Тех, у кого нет профессиональной гордости, мы с благословения древних греков можем назвать идиотами. Есть основания предполагать, что таких людей немало, и я несколько лет назад собирал полные залы, выступая с докладом: «Вот как надо справляться с идиотами на работе!» Люди приходят в залы с улыбкой, но на самом деле все довольно серьезно.

Обычно я заканчиваю свой доклад фразой: «И если вы сейчас думаете, что у вас на работе нет ни одного идиота, у вас есть серьезный повод для беспокойства: это значит, что идиот – это вы!»

Вам кажется, вы знаете, как ведете себя на работе, но этого мало. Важно, как вас воспринимают коллеги. Вы – «тот самый коллега». Вполне возможно, что вы взяли в руку эту книгу потому, что чувствуете злость коллег, и хотите понять себя лучше.

Семь типов коллег

Я разделил раздражающих коллег на семь архетипов, этого достаточно, чтобы вы смогли найти правильное определение для тех, кто оказывает негативное влияние на вашу профессиональную деятельность.

Думаю, что большинство читателей знакомы с этими типами. Это упрощенные изображения, они не опираются на глубокие научные изыскания. Моя модель архетипов не основывается ни на типах личности, ни на тестах предпочтений, ни на других классификациях. Их и так предостаточно.

Эта классификация разработана на основе моих собственных наблюдений во время работы консультантом по вопросам организации и руководства предприятиями, моего собственного опыта общения с сотрудниками – и в качестве коллеги, и в качестве начальника, – а также на основе исследования, которое я провел весной 2020 г.

В рамках этого исследования я просил респондентов ответить на следующий вопрос: «Назовите «типы коллег», которые вызывают у вас наибольшее раздражение». Участники исследования могли использовать любые слова для описания своих типов. Вот некоторые ответы:

«Умник», «сплетник», «манипулятор», «лизоблюд», «ябеда», «хвастун», «коллега, крадущий чужие идеи», «хитрый лентяй», «а мы всегда делали это так», «звезда», «лен-

тй», «надутый индюк», «болтун», «любитель отпраздновать», «тот, кто безосновательно считает себя вторым лицом после начальства», «психопат», «нарцисс», «коллега, который всегда перебивает», «пассивный», «смешивает с грязью у всех на виду», «Фома неверующий», «мистер негатив», «я не потерплю критики», «нытик», «контрол-фрик, не умеющий принимать удар», «ипохондрик», «коллега, не забывающий ничего и повторяющий все заново», «кошмар заседаний», «любитель вечеринок» и «наседка».

«Умник» оказался абсолютным победителем после подсчета ответов. «Хвастун» и «уклонист» (или «заяц») получили второе и третье места.

На основе этих ответов можно заключить: тех, кто раздражает нас на работе, мы воспринимаем в черном цвете. Мы наделяем их кучей негативных свойств и характеристик, благодаря которым на них легко наклеить ярлык. Чтобы было легче выработать к нему отношение, мы лишаем его характер нюансов. К тому же, при помощи таких ярлыков нетрудно подогреть в себе сильную антипатию в адрес коллеги.

Итак, профессиональная среда – это не шутки. Но мы все-таки попробуем разбавить серьезность долей юмора.

Истории из жизни

Все семь типов токсичных коллег проиллюстрированы историями из жизни различных норвежских организаций и предприятий. Я поменял кое-что в этих историях, чтобы сохранить анонимность лиц и организаций. Говоря это, я понимаю, что вряд ли мне грозит повестка в суд за оскорбление личности. Те герои, которые изображаются в не самом благоприятном виде, вряд ли узнают себя. Дело в том, что те, о ком другие отзываются нелестно, редко обладают способностью посмотреть на себя со стороны. У них всегда виноваты другие.

Надеюсь, что в следующих главах вы найдете полезную для себя информацию и сможете применить ее с пользой: прокачать свои навыки общения с раздражающими людьми на работе и стать еще лучшим коллегой и еще более ценным сотрудником в глазах работодателя. Так, чтобы вы соответствовали всем положениям в своем трудовом договоре. А не только отдельным из них.

Наслаждайтесь!

Звезда

Звезде от Раздраженных коллег

Ты обожаешь свое дело и не умеешь работать в команде. Ты высоко ставишь планку и презираешь нас, тех, с кем ты работаешь. Поскольку нет никого, кто бы был для тебя достаточно хорош, мы считаем тебя наглым засранцем. Ты делаешь, что хочешь, и не слушаешь других. Все тебя до смерти боятся, но тебе на это наплевать.

Кто такая звезда?

Есть люди, которым невозможно угодить. Особенно звезды. Не важно, сколько усилий вы прикладываете, для нее все мало. Это раздражает и выматывает. Даже если вы знаете, что ваша работа выполнена на высоком профессиональном уровне, такой коллега не обратит на это ни малейшего внимания. Они так высоко ставят планку, что через нее не перепрыгнет никто. Ну конечно, не считая самой звезды.

Лене (38 лет) была настоящей звездой на работе, редкостным профессионалом, которым восхищались все. И естественно, ее назначили ведущей программы, на которую в компании возлагались большие надежды. Опытный, веселый и знающий сотрудник.

Конечно, у нее были свои недостатки, и она неоднократно становилась центром скандала, поскольку не стеснялась критиковать и начальников, и коллег. Ее не раз вызывали на ковер и проводили так называемые воспитательные беседы, как она саркастично их называла. Знакомые с ней люди говорили, что сработаться с ней нелегко.

В первые недели создания программы члены редакции в тесном сотрудничестве разрабатывали новый формат. Все были на равных. Во время «мозговых штурмов» идеи высказывались всеми, но Лене, без сомнения, была самой напористой, выдвигала

больше предложений и мыслила более нестандартно, чем все остальные.

Опытный репортер Мариус (39 лет) радовался, чувствуя, что разработка программы находится под контролем. Все шло гладко, а движущей силой работы была Лене. Настоящий самородок! Все сомнения и мрачные предсказания тотчас же отметались. Раньше он считал ее звездой, но теперь изменил свое мнение. Поэтому Мариус решил, что будет ее поддерживать и продвигать все ее идеи.

Спустя несколько недель главный продюсер Анне предложила провести встречу, чтобы оценить успехи команды. Поскольку с точки зрения Мариуса все шло как по маслу, он вряд ли был готов к подобной оценке эффективности отдельных сотрудников на глазах всех членов команды. Ему казалось, что достаточно просто сохранять доброжелательную атмосферу. Именно это он и сообщил, когда ему предложили высказать свое мнение.

Однако спустя несколько секунд его будто молнией ударило. Слово дали Лене, она взглянула на Мариуса и сказала:

«Слабое звено в нашей команде – это ты, Мариус! Ты только и делаешь, что соглашаешься со всеми моими предложениями. Ты мне поддакиваешь и смеешься над всеми моими шутками. Почему ты мне не возражаешь? Почему не выдвигаешь собственные предложения?»

Мариус не смог ничего сказать. Это был нокаут с первого удара прямо на глазах у всех.

Таких звезд, как Лене, можно встретить в любых отраслях. Требовательный коллега, которого нелегко понять. У них есть несколько характерных признаков.

Как мы воспринимаем звезду?

У типичной звезды можно найти две-три перечисленных ниже черты. Остальные характеристики тоже присутствуют в большей или меньшей степени.

ВЫСОКОМЕРНАЯ – ей плевать на окружающих, она не слушает никого. Все должно принадлежать ей и только ей. А если осталось что-то, то это тоже достанется ей.

С РАЗДУТЫМ САМОМНЕНИЕМ – она только и думает о своем величии и о масштабах своего вклада в общее дело.

ВЛАСТОЛЮБИВАЯ – она пойдет по головам, чтобы получить то, что хочет. А если начальник говорит нет, она просто обратится к другому начальнику.

СТРОПТИВАЯ – она говорит «нет» на автопилоте. Не может быть, чтобы другие предложили что-то стоящее.

АГРЕССИВНАЯ – она взвизгивает из-за любого пустяка. Не скрывает своих эмоций и указывает прямо на того, кого считает виновным. В маленьком помещении кричит, как на улице.

ИНФАНТИЛЬНАЯ – злится и дуется. Отказывается от общения и устраивает людям бойкот, при необходимости на несколько лет.

ЭГОЦЕНТРИЧНАЯ – все крутится только вокруг ее собственных идей и достижений. Говорит только о самой себе.

Как звезда воспринимает саму себя?

ВЫСОКОМЕРНАЯ? *Нет, любознательная.*

Возможно, я кажусь далекой и равнодушной, когда говорят коллеги, но это потому, что я внимательно слушаю в надежде услышать что-то любопытное для себя. К сожалению, они редко говорят что-то умное, так что это, как правило, пустая трата времени.

С РАЗДУТЫМ САМОМНЕНИЕМ? *Нет, я предана делу.*

Дело и работа для меня важны. Важно, чтобы мы производили и предоставляли клиенту хороший продукт. Я чувствую, что за мной стоит компания, и я никогда не путаю гордость за себя и гордость за компанию. Я готова выйти на баррикады ради общего дела, а не ради себя самой. Ради себя – никогда.

ВЛАСТОЛЮБИВА? *Нет, преданна.*

Я не позволю никчемным начальникам и прочим дуракам вставать на моем пути. Я не уважаю авторитеты. Для меня важнее всего профессия и работа, и поэтому я – рыцарь своего дела, и я не потерплю щелчков по носу. При необходимости я дойду до премьер-министра или даже до самого короля. Стать начальником – это последнее, чего я хочу. Таким образом я только предам свое служение.

СТРОПТИВАЯ? *Я всего лишь задаю вопросы.*

Мне вовсе не нужны конфликты, но я критично отношусь к мнению других. Очень критично. Люди несут столько чепухи, что мне приходится отсеивать то, что соответствует истине. Поэтому мне всегда приходится задавать вопросы: Откуда ты это взял? Это действительно так? Я слишком часто видела, как то, что считалось правдой, на самом деле ей не являлось. Что сказанное оказывалось враньем. Поэтому я позволяю себе задавать вопросы. Но я не строптива.

АГРЕССИВНАЯ? *Нет, прямолинейная.*

Я никогда не позволяю себе злиться на работе, да я вообще не помню, чтобы когда-нибудь выходила из себя на работе. Видели бы вы меня, когда я выхожу из себя, тогда бы вы почувствовали разницу. Так что я вовсе не агрессивна, я прямолинейна. По своему опыту могу сказать, что люди ценят *прямолинейных* сотрудников. Следует применять свои навыки общения, чтобы другие поняли тебя правильно.

ИНФАНТИЛЬНАЯ? *Нет, я высокочувствительна.*

Конечно, я расстраиваюсь. Меня легко ранить, но я обижаюсь не за себя, а за свою работу или профессию. И тогда я предпочитаю отстраниться. Не хочу мешать и стоять на пути у других, как последний лузер. Я проглатываю обиду и оставляю за обидчиком право наладить контакт. Я пытаюсь быть как можно более незаметной, если проиграла в стычке. Я просто отступаю и зализываю раны.

ЭГОЦЕНТРИЧНАЯ? *Нет, я хороший рассказчик.*

Обожаю рассказывать хорошие истории о своих и наших

общих успехах. О том, как я превратила поражения в победы, как я или мы решили проблемы, обо всем, что помогло нашему делу. Это вдохновляет. Я никогда не говорю о себе или о своих собственных успехах. Но если я знаю только о своих собственных проектах, то я о них и говорю. Так что я вовсе не эгоцентрична, я просто горжусь своим делом и люблю рассказывать «корпоративные истории». А хвастовство я ненавижу. Самое ужасное, если кто-нибудь хвастается чем-то средненьким или откровенно плохим. Тогда я теряю уважение к хвастуну. Есть только один человек, который действительно может оценить, насколько что-то хорошо. И это я.

Преимущественное право во всем

Возможно, вы сами не назовете такого коллегу «звездой». Может, вы скажете «дива», или у вас есть свои варианты оценки самодовольных чемпионов с раздутым самомнением. Многие добавляют еще грубое прилагательное «х...» к оценке «звезда» или «дива». Просто чтобы подчеркнуть, что мы о них думаем. В Норвегии мы их называем «примадоннами».

Понятие «prima donna» пришло из итальянского языка и означает «первая дама». В опере или театре так называют актрис, которые имели преимущественное право на выбор какой-либо работы, обычно главной роли в постановке. Представьте себе, какой прекрасный обычай. Вы приходите на работу, и вам предлагают выбрать задание по душе, в обход остальных коллег.

Хотя этим словом преимущественно называют женщин, мы сейчас можем назвать так человека любого пола, если он эгоистичен, тщеславен, темпераментен и чуть ли не вызывает отвращение, но одновременно настолько талантлив, что без него или без нее на работе не обойтись.

В истории о Мариусе и Лене описанный нами эпизод был только началом. Для многих инцидент был бы здесь и исчерпан, произошла бы ссора, участники конфликта отказались бы разговаривать друг с другом, разве что начальник мог бы

вмешаться, чтобы как-то исправить ситуацию. Но в этом случае все закончилось иначе:

Остаток дня Мариус сидел совершенно потерянный. Во время встречи продюсер Анне попробовала сгладить ситуацию, сказав «мы все иногда увлекаемся. Лене, конечно, думает только об успехе программы. В нашей команде мы можем стерпеть критику, и все имеют право высказать свое мнение».

Одна из коллег, проходя мимо, остановилась рядом с ним и сказала: «Ты в порядке? Ничего себе, теперь человека могут выругать даже за то, что он слишком часто соглашается с другими».

Она попала прямо в больное место. Именно это задело Мариуса. То, что он сам считал поддержкой, помощью Лене и ее идеям, теперь было обращено против него. Ему дали оплеуху, потому что он «слишком часто соглашался».

Мариус решил взять быка за рога и поговорить с Лене. И не впутывать в дело начальников.

Работа – это весь мир

На протяжении 25 лет работы на руководящей должности в СМИ я не раз сталкивался со звездами. Несколько лет назад я посещал курсы повышения квалификации представителей высшего менеджмента «Сульстрандпрограм», которые проводились Норвежским Административным исследовательским фондом (AFF), и там я познакомился с датским ученым, изучающим корпоративную среду, Хелле Хейн, написавшей книгу «Как руководить звездами»¹. Эта книга пробудила мой интерес к подобному типу сотрудников.

Хейн начала свое исследование в Государственной больнице Копенгагена, а затем работала в Датском королевском театре. Она хотела понять, что может мотивировать высокоспециализированных сотрудников. Позднее она разработала модель архетипов, построенную на мотивации сотрудников к работе. У нее получилось пять архетипов: звезда, прагматик, экстраверт-гонщик за результатом, интроверт-гонщик за результатом и получатель зарплаты.

Такая классификация позволяет понять, что у нас, людей, разная мотивация для работы, и что наша мотивация влияет на тех, кто нас окружает. И в плохом, и в хорошем смысле. И только когда мы поймем, какова именно мотивация у наших

¹ Hein, Helle Hedegaard (2013) Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald. København, Gyldendal Business

коллеги, мы можем понять, почему они реагируют определенным образом. Наша цель – конструктивно использовать их мотивацию, а не просто отмечать недостатки.

Хейн обращает особое внимание на то, что для типа сотрудника «звезда» особую важность имеет его призвание. Это слово несколько старомодно, и его редко используют в связи с профессиональной деятельностью. Однако оно хорошо все объясняет. Некоторые очень рано понимают, кем хотят стать.

Однажды я выступал перед ветеринарами и для интереса спросил, сколько сотрудников в зале решили стать ветеринаром: а) в младшей школе, б) в средней школе, в) в старших классах или г) еще позднее.

Думаю, вы уже знаете ответ. Почти все подняли руки на варианте а.

Таким образом, уже в детстве некоторые люди размышляют о своей будущей работе. Нам в Норвегии сильно повезло: большинство людей могут свободно выбирать любую профессию и любой предмет для изучения. Период профессиональной деятельности часто длится от 40 до 50 лет, поэтому, конечно, очень важно, чтобы человек получал удовлетворение от выбранной им работы. Поэтому образование имеет большое значение, и то, что вы выберете, сильно повлияет на вашу жизнь. Большинство «звезд» обдумывают это гораздо тщательнее многих других. Работа для них – это занятие на 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, и случайности недопусти-

мы.

Возможно, кто-то будет утверждать, что больше всего «звезд» в среде университетских сотрудников, людей с высшим образованием, которые умеют критически мыслить. Один ученый как-то спросил у меня, знаю ли я главную задачу сотрудников ВУЗов. И сам ответил: «Ко всему относиться критически». Мне очень хотелось в свою очередь спросить: оценивал ли он когда-нибудь критически это утверждение. Итак, ко всему относиться критически, постоянно.

Это важно принимать во внимание для того, чтобы понять неугасимый энтузиазм «звезды» и ее проблемы в общении. Вернее, то, что другим кажется проблематичным в общении с ней.

Поэтому все начинают злиться на «звезду», когда она или он начинает говорить, что вот это или что-то еще могло бы быть лучше, особенно когда разговор ведется на собрании, например, на пятничной летучке, где все обсуждают, как замечательно все поработали за эту неделю.

Все со стоном отвернутся от этого раздражающего до чертиков коллеги. А потом, у кофейного автомата, они заведут беседу об этом ужасном человеке, который посмел раскритиковать общую работу. Ну что за бесстыдство, испортить пятничное настроение перед уютным семейным ужином, прямо перед выходными. Хотя «звезда» на самом деле хотела, чтобы общий результат был еще лучше.

Коллеги «звезды» без особых размышлений объясняют

такое поведение каким-то изъясном или какой-то ошибкой, но им и в голову не приходит найти «инструкцию по применению» своего коллеги, чтобы исправить неполадку. Мариус как раз получил массу советов от своих коллег, которые можно было бы собрать в компактную «инструкцию по применению» Лене. Туда входили как «функции объекта», так и многочисленные «что делать, если прибор не работает», советы, которые обычно размещаются в конце подобных мануалов.

Вопрос только в том, были ли у Мариуса силы прочитать «инструкцию по применению». Большинство из нас предпочитают сами разобраться, как работает тот или иной прибор, и только в случае неудачи мы с неохотой открываем скучные, хоть и необходимые инструкции.

Мариус решил сразу перейти к опции «обмен и возврат». Он вызвал Лене на разговор.

Лене налила им обоим кофе, а потом спросила, что ему нужно. Что же мне нужно, подумал Мариус. Она что, дурочку из себя строит? В голове у него всплыл тот эпизод, и он опять вспомнил, как ужасно себя чувствовал, когда его бранили на глазах у всех коллег по причине, которую он считал в высшей степени нелепой, за то, что он соглашался с ее предложениями, голосовал за ее идеи. «Что же ты за коллега?» – вырвалось у него, и он понадеялся, что она извинится, и он с радостью примет ее извинения.

Но Лене лишь бросила на него пристальный взгляд.

«Перестань молоть чепуху», — сказала она. — «Немного правды ты сможешь стерпеть. Я слышала о тебе так много хорошего, все говорили, какой ты креативный, какой надежный, и какие хорошие у тебя идеи. Прости, Мариус, но все эти недели я не услышала от тебя ничего, кроме похвал в мой адрес. Мне этого недостаточно. От тебя я ждала больше, чем от других. Если уж ты не будешь работать, я испугаюсь, ведь это значит, что мне придется все тянуть в одиночку. А главное, не забудь: я не всегда говорю умные вещи. Я сама это знаю. От тебя мне нужна критика. Мне нужно, чтобы ты разгромил мои идеи. Ты должен отвергать их. Высказывать свое мнение. Мы должны перехватывать друг у друга мяч, иногда даже драться. И только тогда мы сможем сделать хорошую программу».

И в этот момент у Мариуса выступили слезы на глазах. Лене объяснила свои слова, но так и не извинилась.

Лене продолжала: «Я никогда не унижаюсь и не извиняюсь. Не потому, что я такая бесстыжая, а потому, что я не могу обещать тебе, что этого больше не случится. Когда я извиняюсь, я подразумеваю, что сама считаю случившееся неприемлемым, и не позволю этому больше произойти. Поэтому я боюсь извиняться. Хотя знаю, что во многих случаях это было бы проще всего. Именно этого ждут от меня окружающие».

После этих слов Мариус обрел спокойствие. В основном потому, что тот, кого он уважал и на кого смотрел снизу вверх, сказал ему, что верит в его

высокий потенциал.

Лене боялась до смерти остаться с работой один на один. Она отчаянно звала его на помощь, а Мариус ее не слышал.

Характерная черта звезды – быть хорошей

Однажды премьер-министр Гру Харлем Брунтланд сказала: «Характерная черта норвежца – быть хорошим». Тот, кто писал эту речь, оставил пометку: это следует сказать как бы в шутку. Но Гру не последовала этому совету, и с тех пор эта фраза вошла в норвежский язык как выражение шовинизма и излишней самоуверенности.

Однако нет никаких сомнений в том, что эта фраза прекрасно подходит для описания «звезды». Характерная черта «звезды» – быть хорошей. Нам с вами не обойтись без звезд. Без примадонн. Возможно, они из тех сотрудников, которые больше всего нужны на работе. Но вместе с тем они в числе тех работников, которые чаще всего попадают в неприятности и восстанавливают против себя большинство коллег.

Самое важное – понять, действительно ли перед вами «звезда». Для этого важно задать себе вопрос: действительно ли этот сотрудник хорошо справляется с работой? Если нет, то это не «звезда». Тогда это сотрудник, которому, возможно, подходит один из остальных шести типов, описанных в этой книге.

Было бы неплохо, чтобы вы всесторонне обдумали ответ именно на этот вопрос. Дело в том, что ответить «нет» на автопилоте очень легко, если вы уже перечислили все нега-

тивные черты этого человека. Но подумайте еще раз: может, этот сотрудник хорошо справляется с работой, способен на многое и испытывает чувство профессиональной гордости? Если вам приходится признать справедливость этих утверждений и согласиться с ними, то вам следует не жалеть времени и наладить отношения с этим коллегой. Попытаться его понять. Но если вы как следует все обдумали и пришли к негативному ответу, это уже совсем другое дело.

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.