

МИШЕЛЬ ДЖОЙ

ДЖОДИ ФОСТЕР

ДАКИ ПОД КОНТРО

МУДАКИ ПОД КОНТРОЛЕМ

ДАКИ П

КАК СПРАВИТЬСЯ С ТРУДНЫМИ

ЛЮДЬМИ НА РАБОТЕ

# Оглавление

## Часть I

### **Знакомство с мудаком**

Введение .....	9
Что такое нарушения поведения .....	15
Почему нас волнует трудное поведение .....	20
Неприятные люди .....	24
Типы людей и что с ними делать .....	29
Как может помочь эта книга .....	32
Важные оговорки .....	35

## Часть II

### **В центре внимания: короли и королевы драмы**

Театральные, эмоциональные и непредсказуемые типы характеров .....	41
Нарцисс .....	45

Венерина Мухоловка .....	73
Негодяй .....	102

### **Часть III**

#### **Рассеянность, беспорядок и опоздания на работу**

Когнитивные функции на рабочем месте .....	137
Педант .....	142
Рассеянный .....	167
Мистер Хайд .....	182
Угасающий .....	199

### **Часть IV**

#### **Продолжаем разбираться**

Культурные особенности .....	217
Робот .....	220
Чудак .....	240
Подозрительный .....	254

### **Часть V**

#### **Заключение**

Что, если мудака в офисе — это я? .....	273
Философия рабочего пространства .....	275
Библиография .....	277

# Что такое нарушения поведения

*Нарушения поведения* могут принимать разные формы. Крик, швыряние предметов, оскорбления — это очевидные проявления. Презрительные комментарии, унижение, запугивание, подрыв доверия, неадекватные выпады и непрофессионализм — тоже довольно распространенные примеры. Другие формы касаются злоупотребления властью, служебным положением или социальным статусом, ограничения личных свобод. Настаивая на своем и отказываясь работать в команде, вы также создаете проблемы. Боязнь доводить дело до конца, уклонение от своих обязанностей — в том же списке. Предпосылки к неприятному поведению можно найти где угодно.

Иногда отталкивающее поведение налицо. Вряд ли можно не заметить, как кто-то непристойно ругается или швыряет предметы. Но порой нарушения протекают скрыто, без видимых симптомов. Работник, не оправдавший доверия или скрывший нужную информацию, столь же неблагонадежен, как и забывающий выполнять задания либо постоянно путающийся в документации. При этом сотрудник, который предлагает улучшить рабочие процессы и дает дельные советы, тоже

бывает определен как «неприятный», хотя это не так. Иметь дело с вопиющим поведением даже проще — его легче распознать. Существуют и простые способы борьбы с ним — это жалобы или управленческие процессы. А вот скрытые нарушения поведения подкрадываются незаметно, поглощая время коллег, и не вызывают обращений за помощью.

Как же выявить поведение, которое с такой легкостью уничтожает наше рабочее пространство? Часто описать его сложнее всего. Мы рассуждаем с точки зрения своего опыта и представлений, и они у нас разные. То, что раздражает одного, другой может высоко ценить. Ситуация бывает настолько деликатной, что порой невозможно понять, что не так, но все это чувствуют. Я считаю, что нужно рассматривать возможность проявления неприятного поведения всякий раз, когда после общения с человеком вы чувствуете себя расстроенными или испытываете негативные ощущения: смущение, злость, грусть, растерянность. Конечно, причины могут быть разными, но, возникая на рабочем месте, именно такие эмоции служат маркерами межличностных проблем. Особенно если они продолжают беспокоить вас, постоянно всплывают в памяти, снятся по ночам или тревожат на протяжении дня. В таком случае стоит обратить на них внимание, потому что общение, очевидно, вышло за общепринятые рамки и оказывает на нас слишком сильное влияние.

Наверное, стоило бы сказать, что вы сможете распознать нарушение поведения, когда столкнетесь с ним. Вы определите его, когда оно проявится и у вас. Как? Просто почувствуете. И это ощущение будет уникальным, ясным или неопределенным, но настроенным именно на вашу волну, ваши особенности личности. Понимание его важности и степени воздействия, желание непременно что-то сделать придут позже. Первый шаг — распознать это чувство и определить, что что-то не так. Второй — осознать, что перемены могут потребовать решимости.

Без этого вы не сможете вникнуть в ситуацию и урегулировать ее, даже если считаете, что причина в ком-то другом.

Возможно, вы не поверите мне на слово. Я приложу все усилия, чтобы доходчиво объяснить, что такое нарушения поведения. Впрочем, понять это можно только на собственном опыте, и скорее всего он у вас уже есть.

Необходимо учитывать, что во многих компаниях существуют свои определения неприятного поведения. Любопытно, какие его виды у вас на работе подпадают под такое определение. Это особенно важно при принятии решения обратиться за квалифицированной помощью, о чем мы еще поговорим.

С профессиональной точки зрения термин «нарушение поведения» был сформулирован в ходе изучения детской психологии. Это служит отправной точкой в эволюции понятия «псих на работе» и позволяет взглянуть на поведение других с позиции большей вовлеченности.

Одно из преимуществ литературы по поведенческим нарушениям у детей в том, что в ней дается конкретное определение того, что считать проблемой. Поведение детей называют плохим, когда нарушаются права других или основные социальные нормы. Можно попробовать применить этот стандарт и к работающим взрослым. Важно и то, что проблемное поведение детей описывается в разных ситуациях. В DSM\* рекомендуется наблюдать за поведением детей родителям, учителям, друзьям, тренерам и другим людям. То же самое верно и для взрослых. Если кто-то ведет себя на работе неподобающим образом, то скорее всего он будет проявлять признаки ненормативного поведения и в других ситуациях. Наблюдая за человеком в офисе, часто можно обнаружить те же модели в общении

---

\* Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM) — диагностическое и статистическое руководство по психическим расстройствам в США, в котором приводятся основные симптомы и факторы включения и исключения для каждого заболевания. *Прим. науч. ред.*

с близкими, родственниками, друзьями. Если же неприятное поведение просматривается только по отношению к вам, то, пожалуй, дело именно в вас. Любые сведения о том, как человек контактирует с другими — от коллег до бабушек и дедушек, — очень полезны для понимания ситуации и ее разрешения.

Поведенческие модели, которые определяются как «проблемные» на работе, можно легко распознать и в детях. Грубость, оскорбления, бросание предметов, отказ завершать начатое, травля, игнорирование — только некоторые из них. Наказание будет справедливо как для ребенка, нарушающего правила дома, так и для сотрудника, пренебрегающего ими в офисе.

Наблюдение за моделями поведения у детей также указывает на необходимость принимать меры на ранней стадии. Несвоевременная коррекция проблемного поведения позволяет ему укорениться и снижает шансы на успех, особенно если такое поведение поощряется. Если ребенок привык получать мороженое за приступы гнева, он вполне может вырасти в сотрудника, срывающего злость на коллегах и ожидающего за это повышения.

Параллель между детьми и взрослыми с проблемами в общении помогает посмотреть на ситуацию снисходительнее. И хотя ребенок, устроивший истерику в торговом центре, вызывает недоумение, мы, взглянув на дело шире, поймем, что у него не было цели довести нас до головной боли. Это часто нелегко принять, но и сотрудники в коллективе, как правило, не стремятся стать невыносимыми. Глубже вникнув в развитие типов личности и особенностей характера, мы лучше поймем, почему люди ведут себя так, а не иначе, и сможем проявить больше эмпатии по отношению к ним. Даже когда с ними трудно работать.

Другая интересная параллель — между вмешательством в ситуацию у детей и взрослых. Помощь в исправлении нарушений базируется на принципах успешного родительства и подразумевает изменения поведения окружающих. Чтобы

---

исправить действия ребенка, нередко приходится меняться самим родителям. А для коррекции поведения сослуживца вам потребуется изменить собственное. Часто бывает необходимо установить и усилить границы. Общение должно быть простым и понятным. И, конечно, никакие трансформации не происходят быстро.