

ВСТУП

— Якщо не подвою продажі до кінця місяця, Саша мене четвертує. Вона щойно так гріла мене в хвіст і в гриву на очах у моєї команди!

Енні сиділа, понуро спершись на стіл, та розповідала своєму колишньому колезі Келвіну про невтішну ситуацію на роботі, яка склалася два місяці тому і тривала досі. Перед Енні стояв куплений за знижкою коктейль — зустріч припала на «щасливі години»¹. Невдовзі після того, як Енні отримала цю роботу, у компанії виникла проблема з постачальником і її босу Девіду довелося поспіхом вилетіти з Нью-Йорка до Азії. Шукати йому заміну не було часу, тож він просто передав усі повноваження Саші.

Якимось конкретним талантом вона не вирізнялася, проте чудово справлялася з різноманітними завданнями. Саша мала десятирічний досвід роботи в Нью-Йоркському офісі й чудово зналася на внутрішній кухні: мало хто здатен сполучати знання про те, кому з відділу продажу варто доручити обід з клієнтом, та про те, як полагодити відеопроєктор.

Однак найголовніше — вона вміла давати раду грошам. Коли йшлося про них, Саша перетворювалася на махрову педантку та закопувалася в бюджетні звіти, вишукуючи, на чому зекономити хоч кілька доларів. Персоналу не подобалися пов'язані з її коштощадними нововведеннями зміни («А куди поділася кавомашина еспресо?»), проте Девід на них не зважав. Він був прихильником економії. І що довше він затримувався в Азії, то глибше Саша запускала в компанію свої кігті: спочатку монополізувала останнє слово у всіх дрібних фінансових рішеннях, а потім взяла курс на реформу відділу кадрів та списку кандидатів на підвищення. А щойно вона підім'яла під себе команду з продажів, тут усе й полетіло шкереберть.

Бос у виконанні Саші нагадував зшитого з частин різних видів керівників монстра Франкенштейна. Вона вичитувала підлеглим у присутності їхніх

¹ Англ. *happy hour* — години, у які заклад харчування пропонує клієнтам значні знижки на алкогольні напої, а часом і на інші види напоїв і страви. (Тут і далі прим. перекл.)

колег, контролювала кожен їхній подих, у неї завжди було сім п'ятниць на тижні, і в людей просто голова йшла обертом. Під час нарад всі сиділи, мов на голках, адже ніхто не знав, чого від неї чекати цього разу — ось вона посміхається та нахваляє тебе, а наступної миті безжально принижує. Крім того, Саша буквально обливалася парфумами, і якщо Енні проводила з нею в кімнаті понад десять хвилин, у неї починався тупий головний біль.

Спочатку, коли Девід пильно слідкував за тим, як вона справляється з новими обов'язками, Саша була сама люб'язність, хоч до рани прикладай. Вона писала Енні імейли на кшталт: «Працювати з тобою — справжня честь для мене, сподіваюся, до мене теж перейде трохи твоїх магічних здібностей. Влаштуєш мені майстер-клас?» — які припинили надходити, щойно Девід скасував вимогу надсилати йому копії всіх робочих листів.

Власне, коли Девід пустив справи самопливом, тоді й почала проглядати крізь маску істинна лячна натура Саші.

Як і більшість придурків на роботі, Саша почала з дрібної критики, яку виписувала Енні у присутності колег, щоб розхитати її репутацію. Щотижня Енні збирала свою команду з продажів на нараду. І десь через місяць на новій посаді вона помітила, як за п'ять хвилин до кінця однієї з нарад у кімнату прослизнула Саша.

— Привіт, Енні! Не заперечуєш, якщо я скажу кілька слів твоєму відділу? — чемненько запитала вона.

А щойно Енні вийшла за двері, Саша почала ставити під сумнів її рішення («Ви впевнені, що це вдала ідея?») та компетентність її прямих розпоряджень («Я добре знаю цього клієнта, значно краще за Енні, і він ніколи на таке не погодиться»).

Потім вона почала розпускати про неї дивні брехливі плітки, які, на її думку, мали допомогти налагодити зв'язок із відділом Енні.

А далі, звернувшись до практики «наглядачів», перейшла в наступ, який розпочався з дрібних, необґрунтованих змін бюджету Енні. Щоденні видатки на харчування, які раніше становили сорок п'ять доларів, зменшилися до сорока, просто щоб Енні не забувала, хто тут головний. Хоча інколи Саша без жодної причини збільшувала цю цифру.

Довгий час Саша розривалася між проявами заздрості та жестами неприхованого покровительства, які могли варіюватися навіть упродовж години. Коли ж Енні намагалася прийняти будь-яке рішення, не порадившись із нею, Саша запевняла її, що «Девід хоче, аби я була в курсі *всього*, що відбувається». Вона вже не просто лізла в бюджет Енні, а відверто перекроювала його за власною примхою. Енні не могла самостійно підписати жоден контракт — Саша була тут як тут.

А потім почалися звільнення.

Саша переживала не найкращі часи — за її спиною поповзли чутки, і в неї розвинулася паранойя. Вона була мов та диктаторка, що більше не могла втримати свій народ у шорах. І полетіли голови. Інколи вона викликала до себе одразу кількох працівників та звільняла їх скопом, тому що так було швидше. Енні пообіцяла своєму відділу, що не дасть їх скривдити, хоча зовсім не була в цьому певна. Компанію охопило таке напруження, що воно затьмарювало будь-які досягнення. Колектив перестав святкувати свої успіхи. Вони перестали разом обідати. Найбільшим щастям було дожити до кінця робочого дня.

Щойно запахло смаленим, більшість працівників, і Келвін серед них, хутко втекли з корабля, що тоне; вони не збиралися склавши руки дивитися, як усе навколо них перетворюється на філіал пекла. Та Енні залишилася і намагалася зберігати позитивний настрій. Однак це вдавалося дедалі важче.

Тоді Енні кілька разів спробувала зв'язатися з Девідом. Але в Азії справи теж ішли не надто добре, і на більшість імейлів вона отримувала автоматичні шаблонні відповіді. Нарешті їй вдалося домовитися про відеодзвінок. У Нью-Йорку на час розмови була друга година ночі. Та перш ніж вона встигла скоромовкою видати: «Саша — чудовисько і нищить компанію», Енні збагнула, що це не спрацює. Девід мав змучений вигляд людини, яка не вперше переживала подібну кризу, знала, що не востаннє наступає на ті самі граблі, проте досі й гадки не мала, що із цим робити.

— Слухай. Я знаю, що Саша буває жорсткою, але на ній велика відповідальність. Єдине, чим я можу полегшити тобі життя, це зменшити необхідність вашого особистого спілкування, — сказав він. На прощання він

трохи її підбадьорив і дуже просив «протриматися, доки не розв'яжеться проблема з постачанням».

Мабуть, на цьому моменті більшість із вас думає: «Енні, та що з тобою не так? Збирай речі та забирайся звідти!» Обертаючись назад, зрозуміло, що Енні треба було послідувати прикладу Келвіна і теж піти з компанії, щойно Девід передав повноваження Саші. Однак Енні й подумати не могла про те, щоб залишити роботу своєї мрії. Навіть коли гірше бути просто не могло, Девід і далі тишив її надією: «Не забувай, Саша займає цю посаду лише тимчасово». Заперечення істини призводить до кепських життєвих рішень, і кар'єри це теж стосується. Крім того, як і багато хто з нас, Енні шукала не тимчасовий заробіток, а компанію, роботі в якій вона могла б присвятити всю себе. І під час співбесіди не мала сумнівів, що тут отримає таку можливість. «Ми націлені на довготривалу співпрацю, яка не обірветься одразу, як ви закінчите стажування». Знайомо, правда ж?

Енні повірила в ці слова. А чому ні? Проте зараз вона має набір проблем зі здоров'ям, який більше пасує людям за вісімдесят, ніж за тридцять. За минулий рік у неї почав стрибати пульс, кількість годин сну скоротилася з восьми до п'яти, і поступово вона скотилася зі здорового харчування переважно рослинною їжею до хот-догів із пивом. У неї почало випадати волосся та сіпатися око. Коли вона лягала, у неї починали поколювати руки та ноги. Ймовірно, не обходилося й без зловживання алкоголем, але вона була не готова про це розповісти.

Коли підійшов бармен, Енні поглянула на вишеньку, що прикрашала її коктейль. Цей темний, сирий та дешевий бар збирав усіх знедолених білих комірців у радіусі п'яти кварталів, достатньо зневірених та пригнічених, щоб утратити будь-який інтерес до випадкових приємних знайомств, яких зазвичай шукають у таких місцях. І тепер Енні була серед них.

— Енні, скажу відверто, — заговорив Келвін. — Ти більше схожа на тюремну наглядачку, яка під кінець зміни рознімала бійку ув'язнених, ніж на заступницю директора з продажів компанії топового бренду домашнього одягу. Я бачу, до чого все йде, і це мені не подобається.

Келвін попросився з тиранією Саші пів року тому і зараз мав свіжий та підтягнутий вигляд — у цьому барі він був тарілкою з іншого сервізу. Тепер

він працював на колишніх конкурентів і вечорами цмулив лате, обговорюючи з босом його, зокрема нові асани. Було в тому, як він тримався, дещо зверхнє, що нагадало Енні її одноклассників у коледжі, які достроково складали іспити і виходили грати у волейбол перед вікнами бібліотеки, щоб подразнити тих, хто там сидить. «Ото ви лузери», — великими неоновими літерами було написано на їхніх самовдоволених писках.

Та це не змінювало того факту, що Келвін мав рацію.

— Хіба ж ти не бачиш? — вів далі він. — Девід навіть під дулом пістолета не зміг би перерахувати своїх працівників чи назвати валовий прибуток компанії за минулий рік. Ніхто не знає, що відбувається у компанії, краще за Сашу. Девід не звільнить її, навіть якби й хотів — він цілковито від неї залежить. Саша з вами до останнього.

Більшість з нас знають, що таке працювати з тим, хто справляє надмірний вплив на наше емоційне самопочуття. Зазвичай у таких випадках ми обираємо одну з кількох тактик: скаржимося друзям, намагаємося дистанціюватися від атмосфери на роботі, розпускаємо плітки про людину, яка заважає нам жити, з надією, що через сарафанно-штанне радіо начальник почує та дізнається про наші страждання.

А найсміливіші обирають шлях відкритої конфронтації. Однак такий підхід часто призводить лише до розпалювання конфлікту, адже мало кому подобається регулярно вислуховувати повний список того, що і де вони роблять не так. Коли конфронтація не дає бажаного результату, ми зазвичай ідемо шукати допомоги у вищого керівництва. Та навіть якщо бос розуміє наші біди і щиро переймається ними, то рідко знає, що саме слід робити у такій ситуації. Дехто, як-от Девід, так залежить від придурка, який знущається з вас, що просто не може його присадити. Хтось погоджується, що проблема справді існує, проте йому бракує сил і впевненості її розв'язати. А хтось настільки не здатен до будь-якого протистояння, що в нього тремтять коліна від самої думки про гіпотетичну конфронтацію з підлеглими.

Тож коли і вища інстанція не допомагає, ми зазвичай робимо все, щоб уникати подразника. Якось я посунула свій робочий графік заради того,

щоб не перетинатися з однією з придурків у вбиральні. Я потерпала від незручностей і збитого режиму сну, та натомість отримала близько шести годин спокійного життя на день.

І не думаю, що так робила я одна.

Слава богам, існує інший спосіб. Ви більше не мусите терпіти придурків на роботі, які п'ють вашу кров і сіють хаос у вашому житті. У цій книжці ви дізнаєтеся, що штовхає їх робити те, що вони роблять, і знайдете виведені з результатів досліджень стратегії, які навчать вас, як упоратися з людьми, які зжирають ваші внутрішні ресурси і порушують емоційну стабільність, та нарешті віднайдете душевний спокій.

Я соціальний психолог і майже двадцять років вивчаю міжособистісну комунікацію. Я досліджувала стратегії, які ми використовуємо, щоб ефективно вести переговори, співпрацювати з іншими, сперечатися з ними та вправно уникати одне одного. Я заміряла рівень стресу, який відчують співрозмовники під час невдалої взаємодії, спостерігала, як це впливає на організм і як швидко стрес передається від однієї людини до іншої.

Крім того, я бачила, що буває, якщо проблеми в робочих стосунках не розв'язувати. Вони починають даватися взнаки в усіх сферах життя — від якості нашого спілкування з дітьми до відчуття близькості з романтичними партнерами. І завдяки соціології я допомагаю людям, від новачків у колективах до найвищих керівників, розв'язати проблеми з їхніми придурками на роботі.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ЦЬЮ КНИЖКОЮ

Щоб як слід зрозуміти вашого придурка на роботі, треба скласти його портрет. Так профайлери збирають психологічні портрети серійних убивць.

Інакше кажучи, спочатку ви мусите зазирнути в голову вашого придурка та збагнути, чим він керується. Як він обирає своїх жертв? Як виходить сухим із води? Чи є в нього бос, який/-а (потаємки) лише виграє від вашого/-ї токсичного/-ї колеги?

І на допомогу вам, профайлерам-початківцям, я склала класифікацію придурків на роботі, що має ось такий вигляд:

Придурки на роботі
Дволикий Янус
Паразит
Танк
Трутень
Наглядач
Бос-недбайло
Газлайтер

Дволикі Януси жадають лише одного: за всяку ціну видертися на найвищий кар'єрний щабель. А тому в усіх, з ким вони нарівні, чи в підлеглих вони бачать суперників. З керівниками ж вони білі та пухнасті.

Паразити — це вовки в овечих шкурах, це ті з наших колег та менторів, яких цікавить лише власна вигода. Паразити поведуться дружлюбно, але якщо вам спала на думку гарна бізнес-ідея, швидко забудуть про ваші гарні стосунки та привласнять її. Вони допомагають з проектом, але знецінюють ваш внесок, коли справа доходить до його презентації перед босом. Вони допомагають вам з напівсирими ідеями лише задля того, щоб пізніше приписати їх собі. Вони з тих лідерів, які подають вам руку допомоги на шляху до вашого успіху, але потайки заздрять йому. А ще вони, як правило, чудово замітають власні сліди.

Танки — це загартовані досвідом працівники з гарними зв'язками, які не бояться задіяти лікті та поштовхатися, щоб дістати бажане. У їхньому арсеналі два фірмових дієвих методи: вони перетягують на себе ковдру під час командного ухвалення рішень та залякують босів так, що ті й на думці

не мають ставити танк на місце. Більшість з них знає, як отримати бажане через голову безпосереднього керівника — вони знають, до кого на два рівня вище звернутися, щоб їх почули. Правду кажучи, у більшості офісів такі прояви «лідерських якостей» цінують, адже під лежачий камінь вода не тече. Але ті з нас, кому не поталанило працювати з таким танком, часто не можуть дійти з ним згоди, доки все не буде так, як хоче танк. Компроміси — це останнє, що цікавить таких придурків.

Трутні — справжні експерти у тому, щоб нічого не робити і отримувати за це гроші. Вони часто набирають роботи, яка здається важливою, але не потребує майже ніяких зусиль. Звичний ареал таких колег — продуктивні команди з сумлінними працівниками, які виконують за них роботу, або ж мають розвинуте почуття колективної солідарності та згуртованості. Більшість трутнів приємні та дружелюбні, тому виявити їх складно.

Наглядачі — це нетерплячі експлуататори, які мали... на увазі ваш особистий простір і час. Дехто з них робить це тому, що колись працював на вашій посаді та застрягнув на ній навіть після підвищення, а дехто — тому, що хибно вважає, наче кількість контролю прямо пропорційна якості виконання завдання. Оскільки наглядати за всіма одразу забракне будь-якого часу та здоров'я, наглядачі, мов п'явки, присмоктуються до членів своєї команди по черзі. І щойно ви своє отримали, можете забути про нав'язливого боса на кілька днів, а то й тижнів — тепер він мучитиме ваших колег. Крім того, наглядачі часто бувають босами-недбайлами.

Боси-недбайла ненавидять випадати з робочого процесу. Проте з багатьох причин (і надмірний контроль — одна з них) саме це вони й роблять. Більшість із них переживає три стадії: довгий період недбалого ставлення до роботи, зростаюча тривога через те, що все йде самопливом, і, нарешті, стадія, коли вони душать вас контролем, щоб знизити рівень своєї тривоги. Якщо ваш бос — недбайло, ви живете у постійному напруженому очікуванні, тому з такими придурками на роботі впоратися найскладніше.

Газлайтери брешуть, як дихають, щоб перевірити свої багатоходові схеми. Спочатку вони ізолюють своїх жертв, а потім повільно вибудовують ту версію реальності, яка вдовольняє їхні потреби. Деякі газлайтери ізолюють

жертву, насаджуючи відчуття хиткості її становища у компанії, інші — змушуючи жертву почуватися особливою, членом таємної спільноти. Часто газлайтинг — це засіб досягнення певної мети; завдяки йому працівникам та керівникам сходять з рук корпоративні злочини, які вони нізащо не повернули б самотужки.

Кожен розділ цієї книжки присвячений одному з типів придурків на роботі. Спочатку ви дізнаєтеся про характерні для кожного типу риси, на яких ґрунтується їхня поведінка, та як саме вони зазвичай проявляються. А потім я поділюся перевіреними часом стратегіями, порадами та лайфхаками, щоб упоратися з кожним із придурків. Для того, щоб скористатися наведеними способами, вам зовсім не потрібно мати телепатичні здібності. Вони підійдуть для всіх, включно з читачами, яким до душі неконфліктне розв'язання питань.

Розділи не пов'язані між собою, тож ви можете одразу обирати і читати про той тип придурка, про який хочете дізнатися найбільше. Проте часом я згадую той чи інший тип у порівняльному контексті, тому, якщо вирішите читати розділи один за одним, зможете краще зрозуміти схожості та відмінності між різними придурками. А ще помітите, що одна й та сама стратегія працює одразу для кількох типів.

Я писала цю книжку як інструкцію, яка стане в пригоді щоразу, коли на роботі з'явиться новий неприємний суб'єкт, що отруєє вам життя. Новачки та досвідчені працівники сприйматимуть цю книжку по-різному. І коли ви наберетеся досвіду та зміните місце роботи чи посаду, ви зможете прочитати її ще раз і надолужити те, що спочатку могли не помітити. А ще я рекомендую вам відкрити книжку в кінці та двічі пройти запропоновані там тести: спочатку зараз, до прочитання, а потім після, адже результат може відрізнятись.

ПРАВДА ПРО ПРИДУРКІВ НА РОБОТІ

За свою кар'єру я чула багато хибних думок про придурків на роботі. Відтак першим кроком до розв'язання проблем з будь-яким придурком буде розставити все на своїй місця.

Хибна думка No 1: від придурків на роботі потерпають лише новачки

До мене приходять багато людей з роками робочого досвіду за плечима, занепокоєних тим, що вони досі не можуть дати раду проблемним робочим стосункам. І я нагадую їм, що витратити на щось час зовсім не означає над цим працювати.

Ви можете стати жертвою придурка на роботі незалежно від рівня вашої освіченості чи посади. Те, що ви вже давно працюєте, може аж ніяк не позначитися на прокачуванні ваших навичок подолання конфліктів.

У більшості з нас вони по факту так назавжди і залишаються на зародковому рівні. Курси менеджменту та професійної підготовки керівників в основному зосереджені на тому, щоб навчити людей правильних шаблонів поведінки (а також тих, яких необхідно уникати), але рідко піднімають питання, як розв'язувати міжкадрові проблеми, залучивши соціальне середовище, або подати проблему так, щоб керівництво організації нею перейнялося. І щоб розвинути ці навички, потрібно розуміти механізм дії робочих стосунків.

Ніколи не рано і не пізно взяти на озброєння підходи, які я описую в цій книжці.

Хибна думка No 2: придурки на роботі — кепські працівники, які нічого не вміють

«Боб знущається з мене лише тому, що заздрить і хоче мене підсидіти, але не знає як».

Я чую багато подібних фраз. Придурків на роботі легко демонізувати, запевнити себе в тому, що вони просто безрукі дегенерати, у яких немає інших справ, окрім як псувати вам життя. Однак з таким підходом далеко не зайдеш. У будь-якому колективі знайдеться хоча б один працівник, який прагне скористатися своїми талантами на зло. І хитрість у тім, щоб ці таланти ідентифікувати.

Більшість придурків чудово соціально адаптовані та мають багато зв'язків; не варто їх недооцінювати, інакше ви нічого не досягнете. Ця книжка навчить вас визначати ці таланти, щоб ви знайшли спосіб їх переграсти.

Хибна думка No 3: мій бос не зважає на цього придурка, тому що йому/їй байдуже

Сумна істина полягає в тому, що більшість керівників отримали свої посади далеко не тому, що насправді вміють керувати людьми: їх підвищили через те, що вони добре справлялися на попередній посаді. Корінь більшості проблем з придурками на роботі — у нікчемних лідерських якостях боса. Навіть боси, які справді хочуть ораганізувати все найкращим чином, часто не знають, як підступитися до придурків у своєму офісі.

Часом проблема криється в браку часу, ресурсів та неправильній пріоритетності. Перевантажені роботою боси втрачають зв'язок із підлеглими. Вони вважають, що відсутність поганих новин — це хороша новина, і викликають підлеглих до себе, лише якщо треба їх звільнити. Ефективні співробітники з високими показниками продуктивності майже цілком випадають з їхнього поля зору, як і люди в найбільш ефективних командах. З таким босом трутні почуватимуться, мов у раю: вони знають, що замість скарг на них решта команди просто поділить їхню частину роботи між собою.

А буває, що бос за випадковим збігом обставин доручає придурку у своєму колективі бути «намісником Бога на землі» і говорити від його імені. Наприклад, дволикий Янус — просто профі, коли йдеться про втирання в довіру. Кілька майже непомітних маніпуляцій людьми, і ось він вже виконує роль зв'язкового між босом та рештою працівників. А босу на кшталт Саші, який тимчасово тримає оборону офісу, доки справжній бос відсутній, що завгодно зійде з рук, адже його ніхто не контролює.

Тож легко звинувачувати у ваших проблемах з придурками керівництво. У цій книжці я навчу вас, як відкинути звинувачення та замислитись над тим, чому ваш бос теж вносить свою лепту у ваші страждання. Багато людей на керівних посадах намагаються якось крутитися у світі, де порушуються норми праці, працюють на соціально безталанне керівництво або самі зірок у цьому не хапають і не знають, як це змінити.

Ви навчитеся розуміти причини поведінки свого боса і того, чому він не стає на ваш бік.

Сподіваюся, що, коли ви познайомитеся зі стратегіями підходу до складних людей, зросте і ваша впевненість у собі. Більшість з нас здатна впоратися з робочими проблемами, якщо ми можемо їх передбачити та розробити стратегію ліквідації. Готуйтеся відчувати себе сильнішими та звільнитися від частини ваших тривог. Скажіть «прощавайте!» дням, коли вам доводилося ходити навколо свого колеги-придурка навшпиньки, приходити в офіс, лише коли він або вона вже пішли, та користуватися сходами, щоб, Боже збав, не зустріти його або її у ліфті.

Багаторічне вивчення міжособистісних комунікацій привело мене до найважливішого висновку: щоб розв'язати проблему з придурком на роботі, потрібно зрозуміти, як правильно скористатися перевагами, які дають нам наші соціальні зв'язки.

Інакше кажучи, ваші колеги-друзі — це і є спосіб нейтралізувати придурків на роботі. Моя мета полягає не в тому, щоб ви наслідували приклад Енні — визнали, що ваша теперішня робота лише тимчасовий заробіток і що у вас два варіанти: із посмішкою тягнути воза або ж забиратися світ за очі. Моя мета — навчити вас звертатися до інших по допомогу, щоб отримати бажаний результат.

Інколи найкорисніші для вас люди перебувають за межами вашого поля зору — вони працюють на відстані простягнутої руки, однак займають достатньо зручне місце у корпоративній та соціальній ієрархії, щоб звести вас із тими, хто може чомусь зарадити. Власне, союзи з колегами на відстані простягнутої руки часто ефективніші, ніж із колегами-друзями. У цій книжці я раджу вам заводити численні, хоча й поверхові зв'язки (які включають якомога більше людей з вашого професійного соціального середовища), а не лише одиничні, проте глибокі (зі зменькою близьких за духом людей).

Якщо ж ви новачок у своєму колективі або ведете асоціальне корпоративне життя, я навчу вас, як це робити. Ви здивуєтеся, але аж 70% респондентів вважають, що друзі на роботі — це запорука щасливої праці. Проте коли на горизонті з'являється якийсь офісний придурок, ми часто намагаємося протистояти йому самотужки.

Якщо ж факт того, що ви більше ідентифікуєте себе як того самого придурка, ніж його жертву, викликає у вас дискомфорт, не переймайтеся. Виявити, що

ви — той придурок, це один з найнесподіваніших поворотів під час читання цієї книжки. Адже в кожному з нас причаївся той чи інший придурок. Така природа людини. Власне, в той день, коли я взялася до написання цієї книжки, я збагнула, що головний поганець моєї ж історії про придурка на роботі — це я сама.

Кілька прикрих збігів обставин привели мене в метро — я їхала на дитяче свято у Квінс, Нью-Йорк, попиваючи з бляшанки рожеве вино. Я обрала його тому, що ця бляшанка (як і три її сестри в моїй сумці) більше скидалася на якийсь хіпстерський газований напій.

Минулий тиждень був жахливим.

Окрім решти, мені доручили організувати переїзд нашого офісу. Вперше за кілька десятиліть років у нас назрів ремонт — мали перефарбувати стіни та встановити більше світильників — і ми тимчасово перебиралися в інше приміщення трохи далі по коридору та поверхом вище.

Ми з моїм колегою Джоном кілька місяців обирали найкращий варіант, як усе зробити, і нарешті приготувалися поділитися ним з нашим колективом. Приблизно половина моїх колег була присутня на нарадах особисто, ще близько восьми незграбно тулились у крихітних віконцях відеочату на екрані (все це відбувалося ще до пандемії, і ми ще не встигли набити руку у налаштуваннях відеочатів).

Знаючи, що люди схвильовані, ми підготували довгий список причин, з яких переїзд не матиме негативного впливу на життя наших колег, а навіть покращить його. Більша площа приміщення. Краще освітлення. Пам'ятаєте ту дивну чорну кіптяву, якщо щодня сипалася зі стелі на ваш стіл? Забудьте, як страшний сон.

Та всім було чхати на наш список.

Натомість більшість людей не розуміли, чому ми взагалі мусимо кудись переїжджати, інші — нащо вони тут, якщо переїзд їх майже ніяк не зачіпав, а хтось непокоївся через те, що план оновлення офісу так часто змінювався, що неможливо було запам'ятати, чому саме не можна перенести у ньому кілька стін. Але хвилювання швидко витіснив страх, а подекуди і роздратування. «Нащо нам взагалі той ремонт? Мені й так все подобається!» — німо закричав один з моїх колег, але ніхто його не почув, адже ми випадково вимкнули звук у його відеотрансляції.

Я одразу ж випустила кігті та кинулася захищати нашу роботу. Ось вам план, і ми його дотримаємось; а що ви з цього приводу відчуваєте, мені байдуже. Після наради я кипіла від злості та роздратування, адже колеги просто знецінили мою роботу.

Лише трохи часу (і кілька тих бляшанок з вином) по тому я повернулася до ситуації та побачила, що за місяці планування й підготовки до переїзду встигла ненароком перетворитися на танк. Я не збиралася затикати людям роти або казати їм, що мене не обходять їхні почуття, однак саме це я і зробила.

Шлях до мети звузив моє сприйняття. Я не дослухалася до власної поради і не спробувала поглянути на переїзд очима своїх колег — що вони мали відчути, коли їм сказали поміняти робоче місце, на якому вони працювали по десять, а то й по двадцять років.

Крім того, через мене вони відчули невпевненість у завтрашньому дні — тепер вони не знали, який вигляд матиме їхня щоденна робоча рутинна і чи не натраплять вони часом у вбиральні на своїх придурків на роботі. Люди, які мають справу з придурками на роботі, часто страждають від відчуття невпевненості та втрати контролю над результатами своєї праці.

Гарна новина в тому, що придурків можна перевиховати, і мені це вдалося за допомогою описаних у цій книжці підходів. Танки затикають усім рота, тож я дала людям можливість висловитися — запитала в них, як вони бачать подальшу роботу та почула їхні найбільші страхи. Ми запровадили правила, за якими думка кожного мала значення у прийнятті рішення, щоб його ухвалювали загалом, а не одноосібно (я). Так люди відчували, що досі порядкують у своєму робочому просторі. У ході прийняття важливих рішень ми кілька разів проводили загальні голосування, щоб усе було чесно та прозоро. Знадобився час і терпіння, але зрештою переїзд пройшов вдало і більшості наших колег новий офіс сподобався.

І ось я сиділа в метро, попивала своє рожеве вино та згадувала ту провальну нараду. Я вирішила, що годі себе жаліти, треба щось зробити. У моїй сумочці виявився єдиний чистий аркуш паперу, я дістала його і взялася до ручки. Першу класифікацію офісних придурків я написала, сидячи поруч з чоловіком в костюмі Елвіса, який слухав гурт «Queen», та жінки, що тримала на колінах живу курку.



ДВОЛИКИЙ ЯНУС

Уперше я зустріла Дейва, коли він проходив співбесіду в моєї начальниці Мері. Розмова відбувалася під час обіду в неформальній обстановці. Я працювала у топовому універмазі, а Дейва переводили до нас з іншого філіалу. Він був високим, стильно вдягався, мав густе волосся та легку щетину. Ходила легенда про те, що на минулому місці роботи він продав стільки взуття, що отримав за це машину.

Мері була в захваті від нього. Зазвичай на співбесіді кандидат на посаду намагається справити на потенційного боса гарне враження. Але того дня все було навпаки. Мері не ставила йому жодних запитань. Натомість вона просто завалювала його компліментами.

— Усі у Г'юстоні дали вам прекрасні відгуки, — соловейком співала вона.

— Так, але це ж не лише моя заслуга, — заперечив Дейв. — Адже успіх приходить до тих, хто працює згуртованою командою.

Пізніше Мері попросила мене і ще кількох менеджерів з продажу повечеряти з Дейвом. Ми обрали крихітний італійський ресторанчик із відмінною кухнею, в якому одночасно могли розміститися не більше шести відвідувачів. Розрахований на двох столик накрили на чотирьох. Дейв першим обрав місце, сів і одразу ж переклав сусідній комплект приборів на протилежний бік столу. Таким чином ми з моїми колегами мали тулитися напроти нього, наче колегія з трьох суддів.

— Мені подобається бачити співрозмовників, — з посмішкою пояснив Дейв. Він сидів, вільно відставивши лікті та широко розставивши ноги.

Я ж, опинившись у лещатах між двома чоловіками, тісно притискала коліна одне до одного. Я шульга, і оскільки розминутися з ліктем сусіда у такій тисняві було неможливо, вечеря мала бути ще та.

Спочатку все йшло добре: усі жадали почути історію про те, як Дейв виграв машину. Та щойно шквал нашого захоплення перейшов у просту дружню розмову, він показав себе з несподіваного боку. Виявилось, що під час трижневих курсів сомельє у Напі, Каліфорнія, він не раз дозволив собі поставити під сумнів компетентність свого наставника («Ну не знаю, як на мене, цілком очевидно, що це купаж із Каберне. Та якщо ви кажете, що ні...»). А потім попросив замінити його десертну ложку — навіть не раз, а двічі — тому що вона була не того розміру.

А наступного ранку Дейв розпочав роботу в універмазі, у відділі взуття. Поки поблизу ходив регіональний менеджер, Дейв був сама люб'язність. Він м'яко пояснював нашій новенькій продавчині-консультантці, як заохотити клієнта купити більше, впевнено, але не пихато. Але щойно менеджер відійшов, ідилія скінчилась.

Я почула, як він сказав комусь: «Мене непокоїть Тесса. Вона хоч знає, як користуватися різком для взуття?» Я розгубилася.

Однак потім усе стало ще гірше. Коли за ним перестали приглядати, Дейв почав відбивати клієнтів у консультантів і переставив коробки на складі на свій лад (ясна річ, запевняючи, що саме так упорядковували взуття в універмазі в Г'юстоні), тож знайти серед них потрібну стало неможливо. Ми не сумнівалися, що він сховав від нас усі десяти¹ розміри. Десятий — це найбільш ходовий розмір чоловічого взуття, і, якщо його немає в наявності, продажів просто не буде.

Перешіптування про дводушних лицемірів у маленькому колективі швидко доходять до керівництва, тож можете уявити мій подив, коли я прийшла до Мері, як приходила обговорити справи щомісяця, а вона приголомшила мене радісним вигуком: «Дейв просто знахідка! Продажі злетіли до небес. А ще він просто в захваті від тебе та решти команди». Мері добре розбира-

¹ 42-й розмір у системі України.

лася в людях і нюхом відчувала, від кого будуть лише неприємності, а хто відбиватиме клієнтів у інших консультантів. Але Дейв, очевидно, переконав її у своїй бездоганності: і з клієнтами спільну мову знайшов, і з колегами.

З часом Дейва почали називати «той дволикий Янус із взуттєвого». Завдяки харизмі та спритному розуму він втерся в довіру до менеджерів, крім того, його продажі лише зростали — він мав беззаперечний талант до своєї справи. Проте він не терпів конкуренції та підходив до неї дуже жорстко, готовий за необхідності йти по головах. Присутність Дейва обходила мене дорого, і емоційно, і в перерахунку на кількість продажів, а ніхто з керівництва цього не помічав.

Я мусила щось вдіяти.

ПЕРЕМОЖЕЦЬ ОТРИМУЄ ВСЕ

Дволикі Януси жадають лише одного: за всяку ціну видертися на найвищий кар'єрний щабель. А тому в усіх, з ким вони нарівні, чи підлеглих вони бачать суперників. Із керівниками ж вони білі та пухнасті.

Однією з рис будь-якої особистості є так звана схильність до соціального порівняння — це ступінь того, як ми природним чином порівнюємо себе з іншими людьми. Ця риса властива усім людям, однак у декого з нас вона виявляється яскравіше. Працюючи в тому універмазі, я постійно порівнювала число своїх продажів з Дейвовим. Я моніторила профілі колишніх однокласників у соціальних мережах, щоб дізнатися, наскільки краще за мене вони живуть. Проте зазвичай я можу вчасно спинитися; непокоїтися через те, що хтось багатший, привабливіший чи щасливіший, небезпечно, не варто з цим загравати.

А от дволикі Януси не знають, коли сказати собі «стоп»; мов одержимі, вони постійно порівнюють себе з усіма, а надто з тими, з ким мають щось спільне. Тож будьте уважні, якщо ви працюєте на тій самій посаді, що й дволикий Янус, маєте схожий послужний список або хай би і кабінет такого ж розміру, як у нього; адже ви регулярно проходите крізь фільтр його оцінки. Будьте обережні з тими, хто забагато про вас знає: якщо людина може назвати

точну цифру вашої нової зарплатні чи кількість днів, на яку вона працює в компанії довше за вас, пильнуйте. Такі маніакально стурбовані соціальним порівнянням люди вміло використовують власні знання для продуманих нищівних стратегій позбавлення від конкурентів. Хтось, як-от Дейв, ставитиме під сумнів колег вашу експертність або поділиться своїми підозрами щодо вас із босом.

Однак у такій стратегії є доля ризику. Уявіть, що сталося б, якби Дейв зачепив когось схожого на мого колегу Д. В. — продавця-консультанта, який на дух не переносив будь-які брудні прийоми та мав певні складнощі з контролем гніву. І в розпал робочого дня, замість бути у торгівельному залі, він чистив би взуття, і дорогою до авто постійно обертася б через плече, перетинаючи ввечері парковку.

Але Дейв виходив сухим з води. І якщо ваш дволикий Янус справжній, професійний лицемір, йому теж це вдасться.

Як і багато придурків цього виду, Дейв до того ж володів ще однією навичкою — він умів читати аудиторію. Коли він заходив до зали, де зібралися старші менеджери, то підмічав усі деталі — хто де сидить, кого ніколи не перебивають, хто кому усміхнувся та хто задає напрям розмови. За допомогою цієї навички, яку ми з моїми колегами Сайю Ю та Гевіном Кілдаффом називаємо «оцінювання ієрархії», дволикі Януси не лише визначають, хто їхній ворог-конкурент, а й те, кого можна спокійно опускати перед босом.

Як виявляється, розвинутість цієї навички можна виміряти у цифрах. Сайю, Гевін та я провели дослідження, під час якого люди впродовж дев'яноста секунд спостерігали за групою незнайомців у процесі роботи, а потім розташовували їх у послідовності від найбільш шанованого, на їхню думку, члена групи, до найменш. Коли ми порівняли отримані від них дані з фактичними, то отримали несподіваний результат. Дехто із них дав вражаюче точну відповідь, і навіть коли приблизно рік по тому ми провели це дослідження повторно, результат фактично не змінився. Інакше кажучи, навичка оцінювання ієрархії не зникає.

Дейв швидко побачив, хто яке місце займає на новій роботі, і так само швидко зрозумів, хто з колег — легка здобич. Він одразу зрозумів, що Д. В. міг становити загрозу, і йому не бракувало мізків його не провокувати.