

# Токсичность и лидерство в командной работе

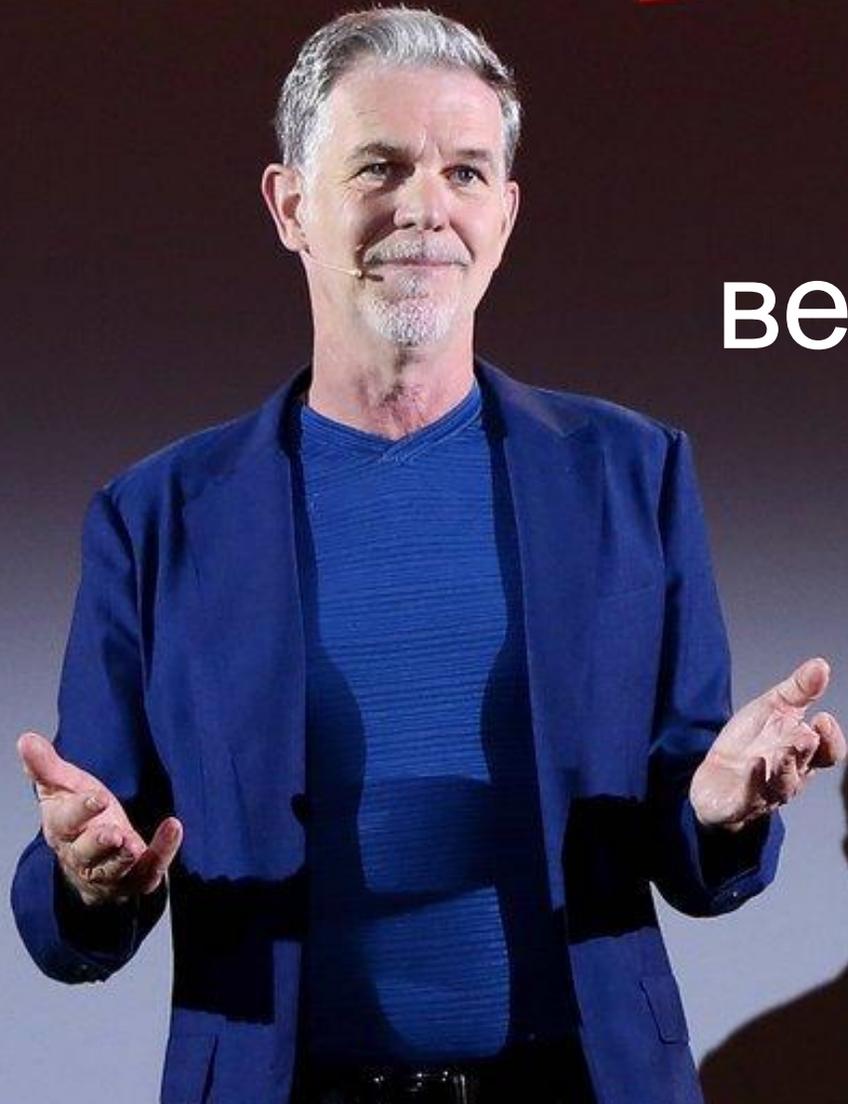
Александр Зиза



*Вспомните на минуту сотрудника,  
которого вы посчитали **ТОКСИЧНЫМ***

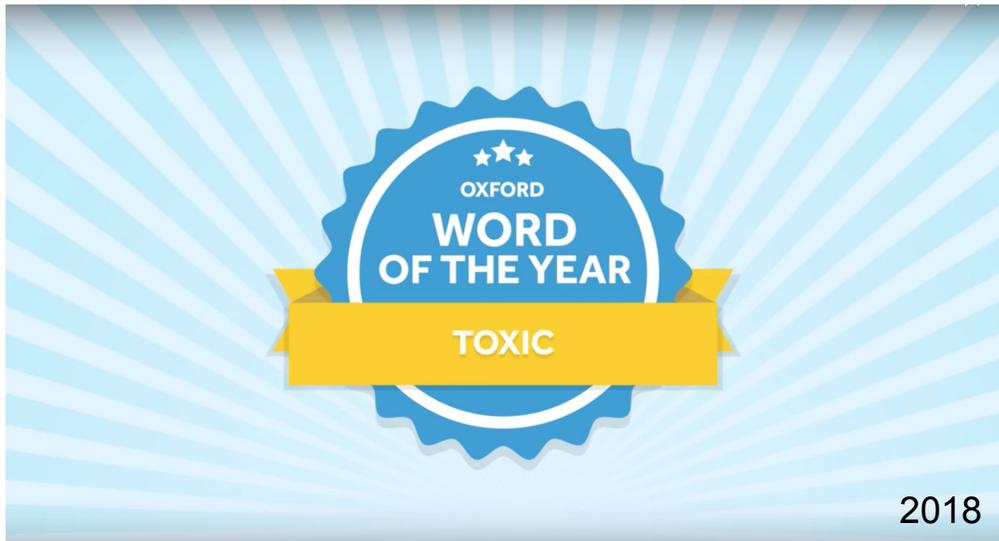


# NETFLIX

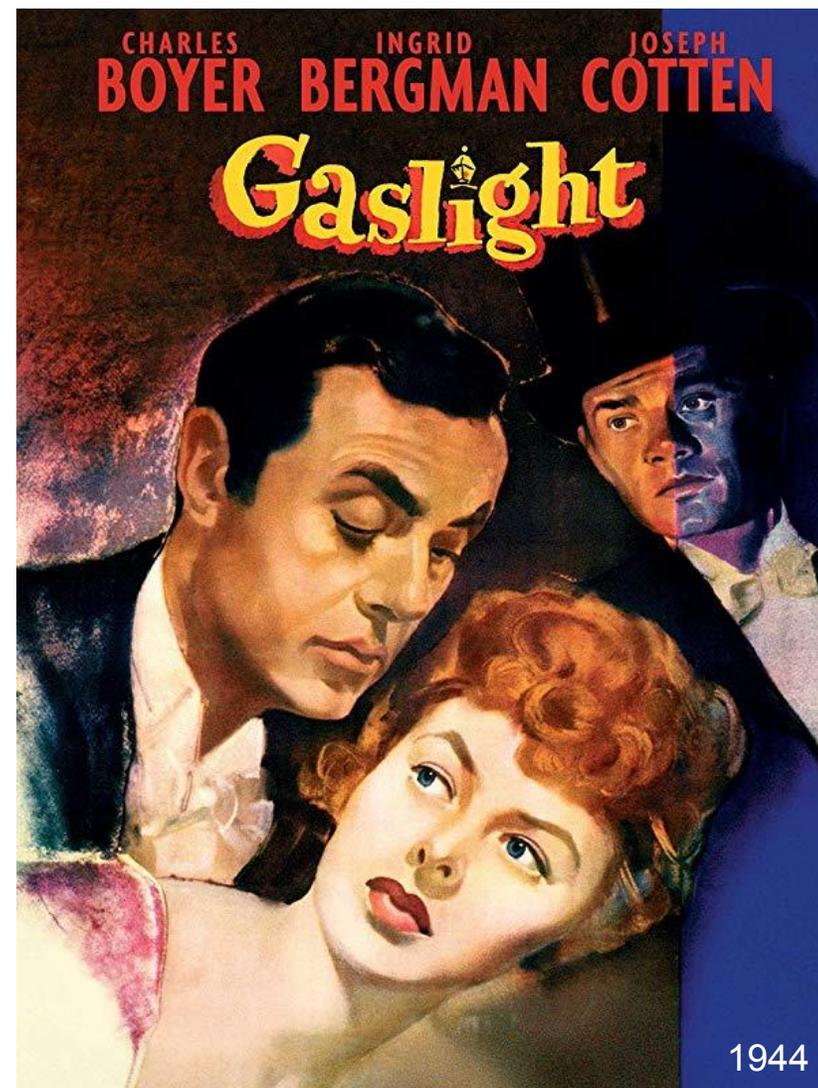


«Не терпите  
великолепных придурков,  
– цена для работы  
команды слишком  
высока!»

Рид Гастингс



*«Действие по психологическому  
манипулированию кем-либо,  
с целью  
принятия ложного изображения  
реальности  
или сомнений в своем здоровом уме»*



# NETFLIX



«Не терпите  
великолепных придурков,

Иначе говоря, если обнаружили  
токсичного человека, —  
избавьтесь от него!

— цена для работы  
команды слишком  
высока!»

Рид Гастингс

# Цели доклада

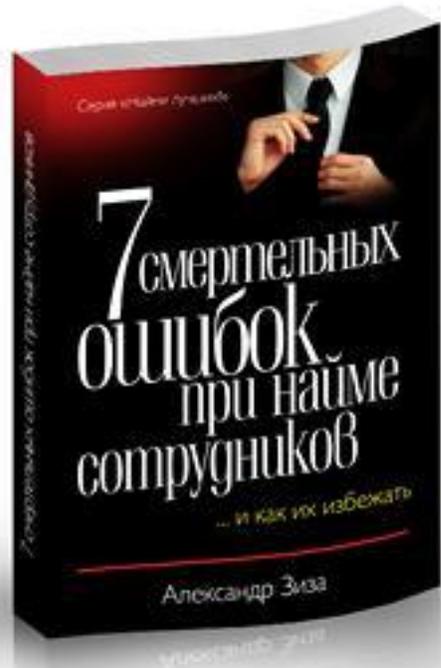
- Научиться распознавать зарождение токсичности
- Принимать осознанное решение
  - Изменить ситуацию
  - Принять ситуацию
  - Уйти (из-под токсичного влияния)
- Действовать, применять адекватное влияние для изменения своего поведения и поведения другого человека
- ~~• Обвинять, навешивать ярлыки, указывать пальцем, снимать ответственность с себя, впадать в уныние ...~~
- ~~• Ничего не делать~~

# План



- Команда
  - Jerk Deadlock
  - Вехи мышления
  - Базовая техника
  - Q&A
  - «Амбициозный коммуникатор»
  - «Бедный родственник»
  - «Madre tóxica»
  - «Бирюк»
  - «Социально-успешный психопат»
  - Лидерство
  - Q&A
- Теория и схема
- Проблема
  - Схема
  - Описание
  - Решение

# Ускорение изменений в людях, командах и культуре организации

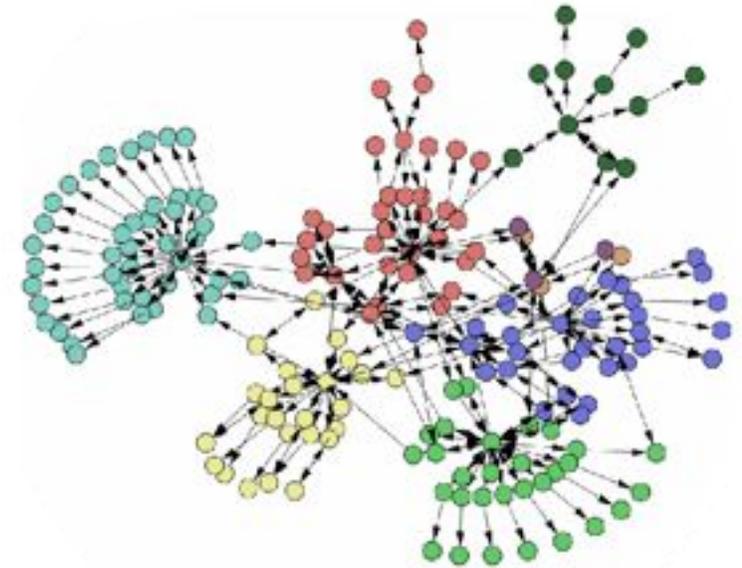


Собеседование  
Токсичность в организации



Инженерный подход в  
управлении людьми

Executive-коучинг



Трансформация  
культуры в цифровой  
организации

ТЕОРИЯ



КОМАНДА

# Команда



- Команда. Группа лиц, объединённая:
  - общими ценностями (Value),
  - целями (Vision),
  - ресурсами,
  - разделяемыми функциями (СРТ).
- Стадии по Такману:
  1. ФОРМИНГ
  2. ШТОРМИНГ
  3. НОРМИНГ
  4. ПЕРФОРМИНГ
  5. РАСФОРМИНГ

196  
5  
197 (adjourning)
- Команда – Value = Руководитель + Группа
- Команда – Value – Vision = Иерархия

# Команда



Команда. Группа лиц, объединённая:

- общими ценностями (Value),
- целями (Vision),
- ресурсами,
- разделяемыми функциями (СРТ).
- Стадии по Такману:
  1. ФОРМИНГ
  2. ШТОРМИНГ
  3. НОРМИНГ
  4. ПЕРФОРМИНГ
  5. ТАСФОРМИНГ
- Команда – Value – Руководитель + Группа
- Команда – Value – Vision = Иерархия

196

5

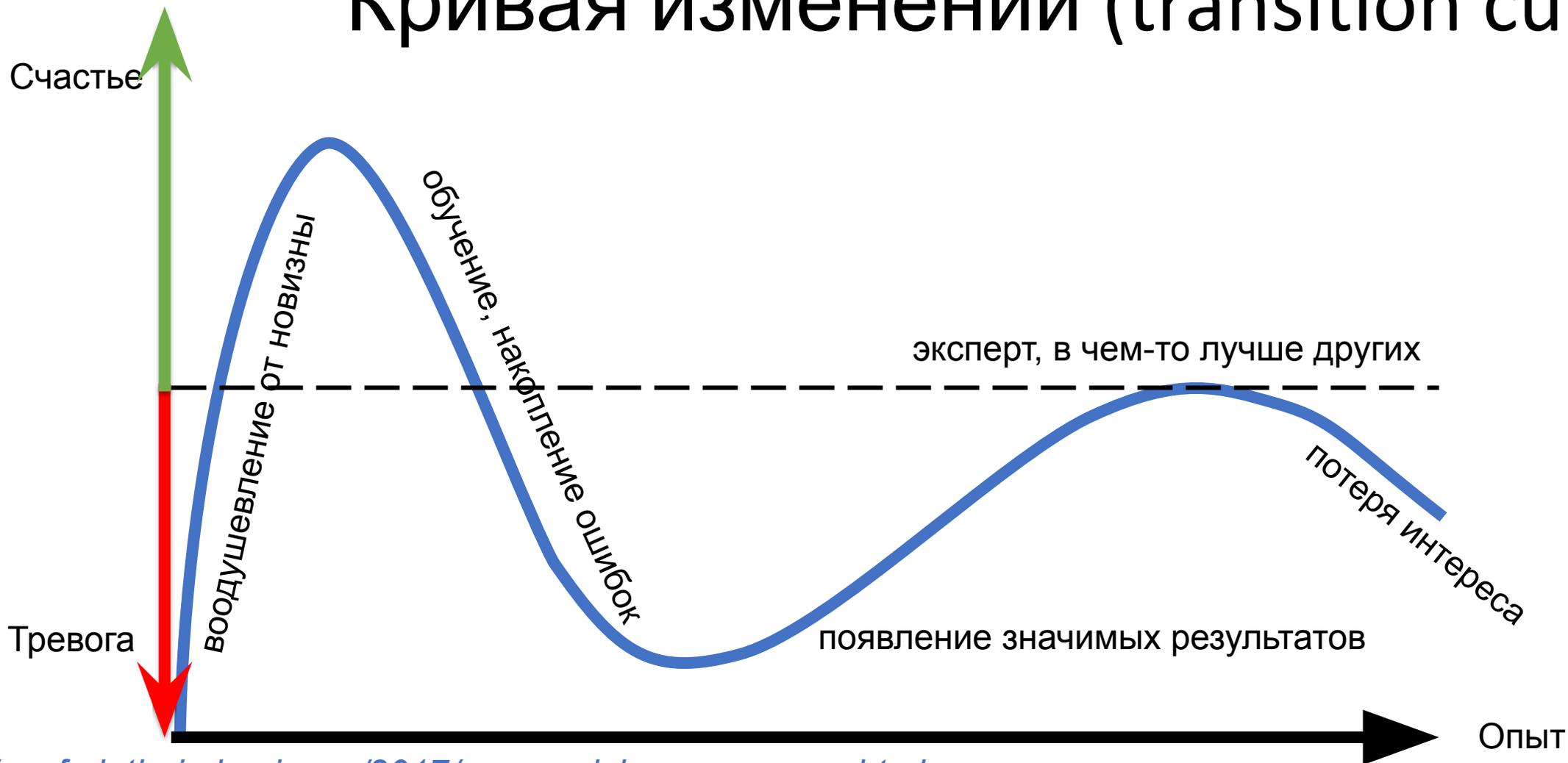
197

(adjourning)

# ПСИХОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

*Психология – область деятельности, изучающая  
связь мотивов человека, его целей и действий*

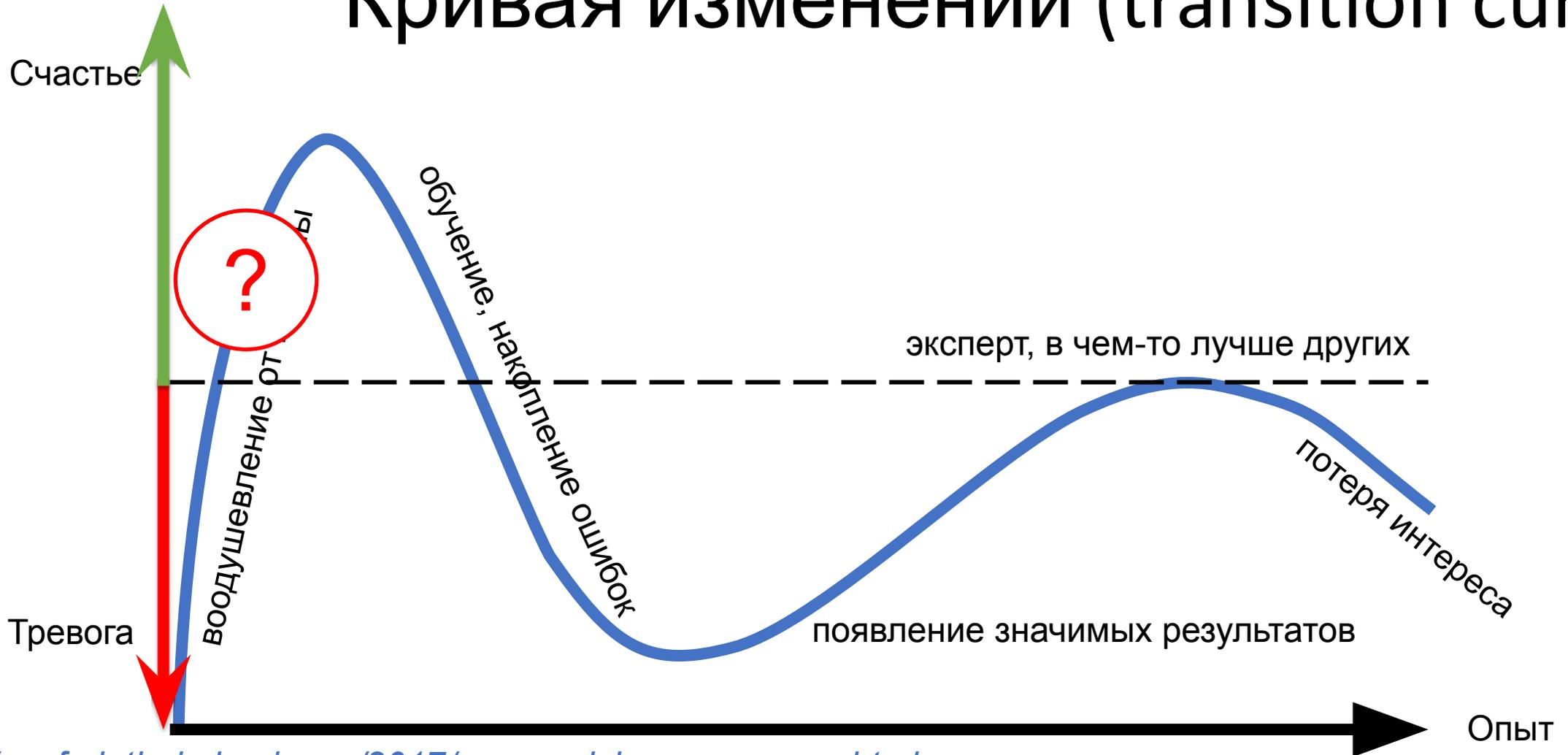
# Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

# Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

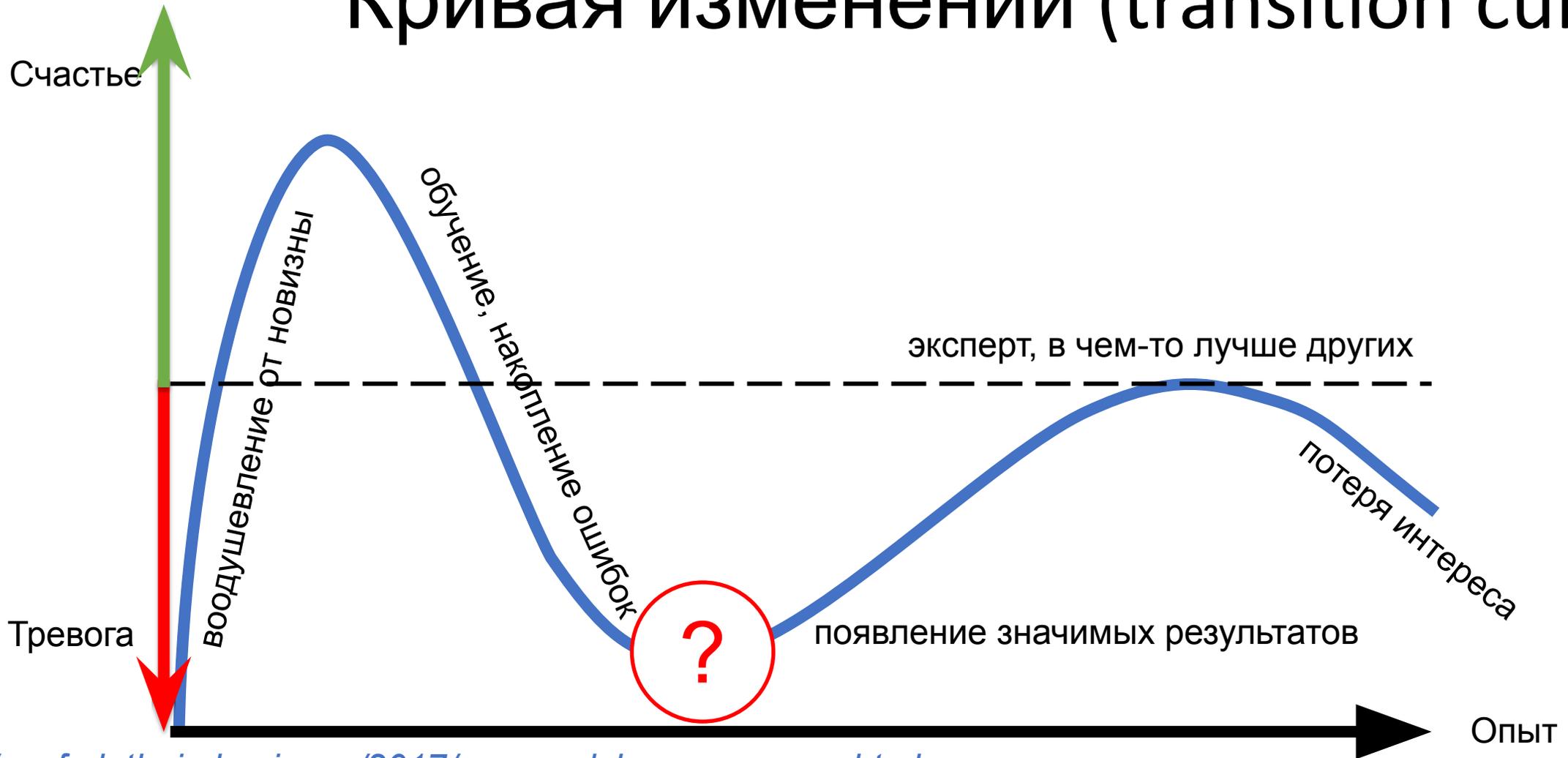
# Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

# Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

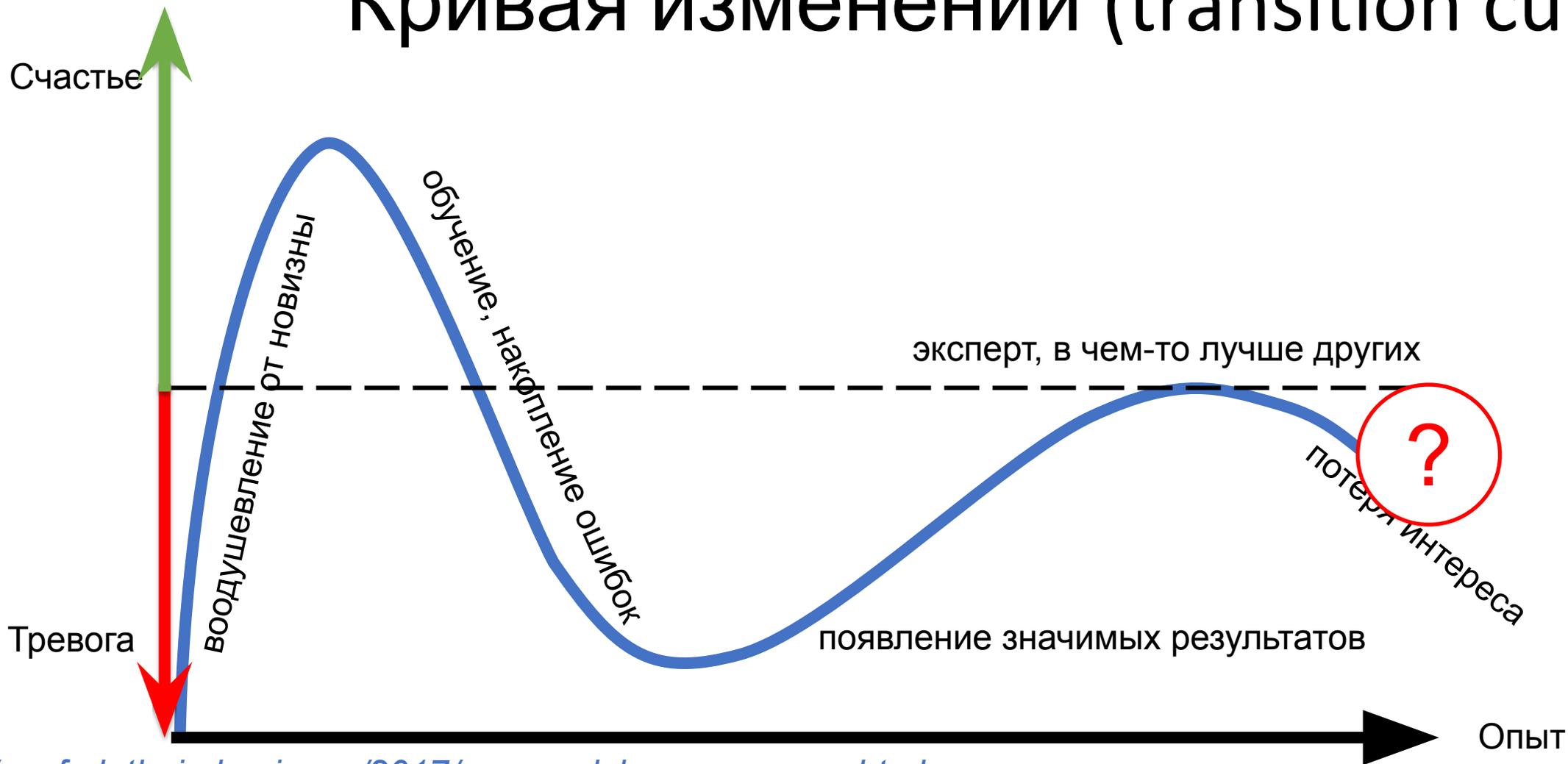
# Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

# Кривая изменений (transition curve)



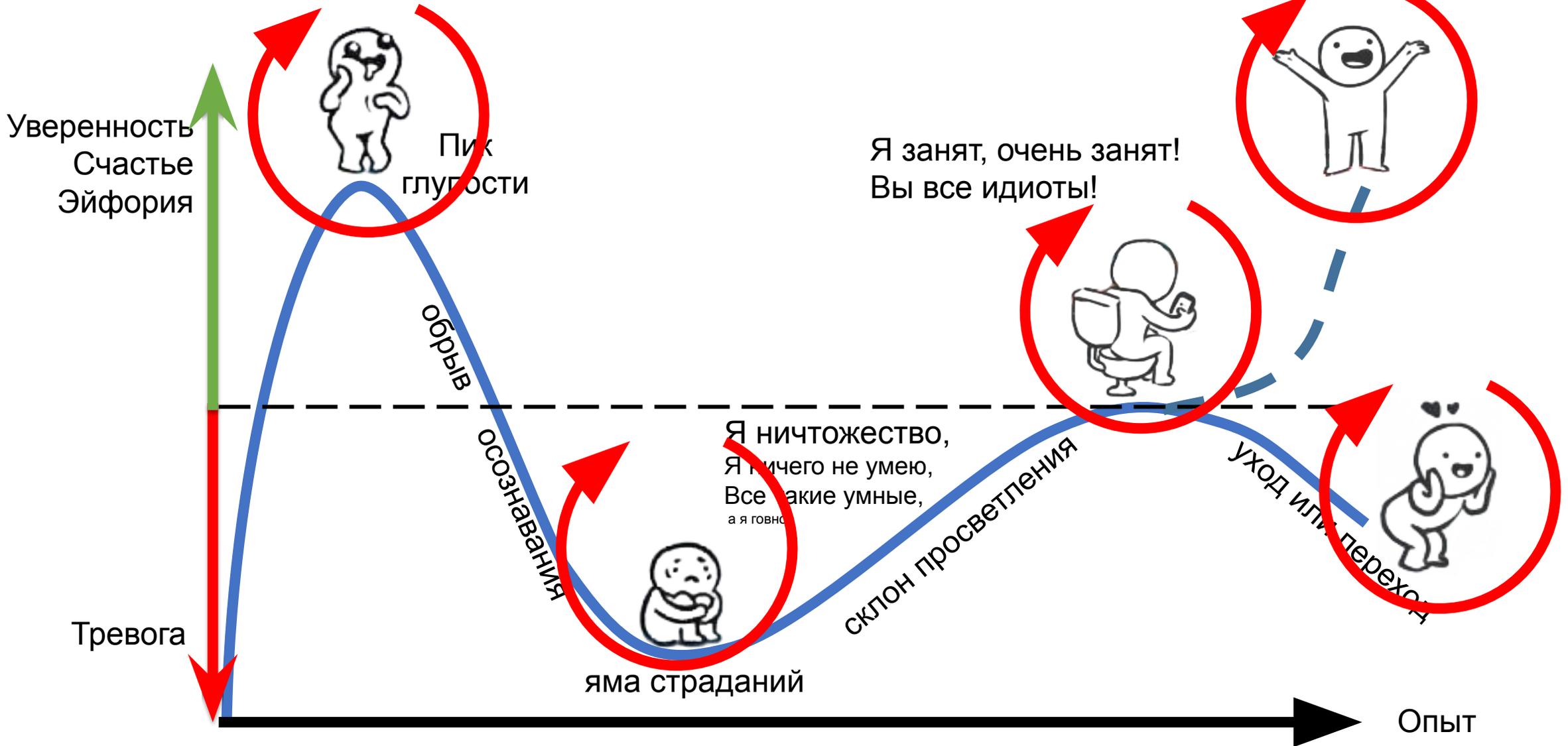
<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

# Jerk Deadlock

Как же я прекрасен!  
Мои идеи так круты, а вокруг одни старперы!

Потому что Я такой!!





Проблема этого мира в том, что глупцы и фанатики слишком уверены в себе, а умные люди полны сомнений.

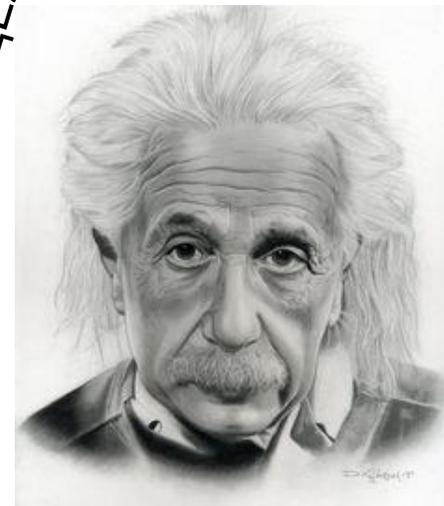
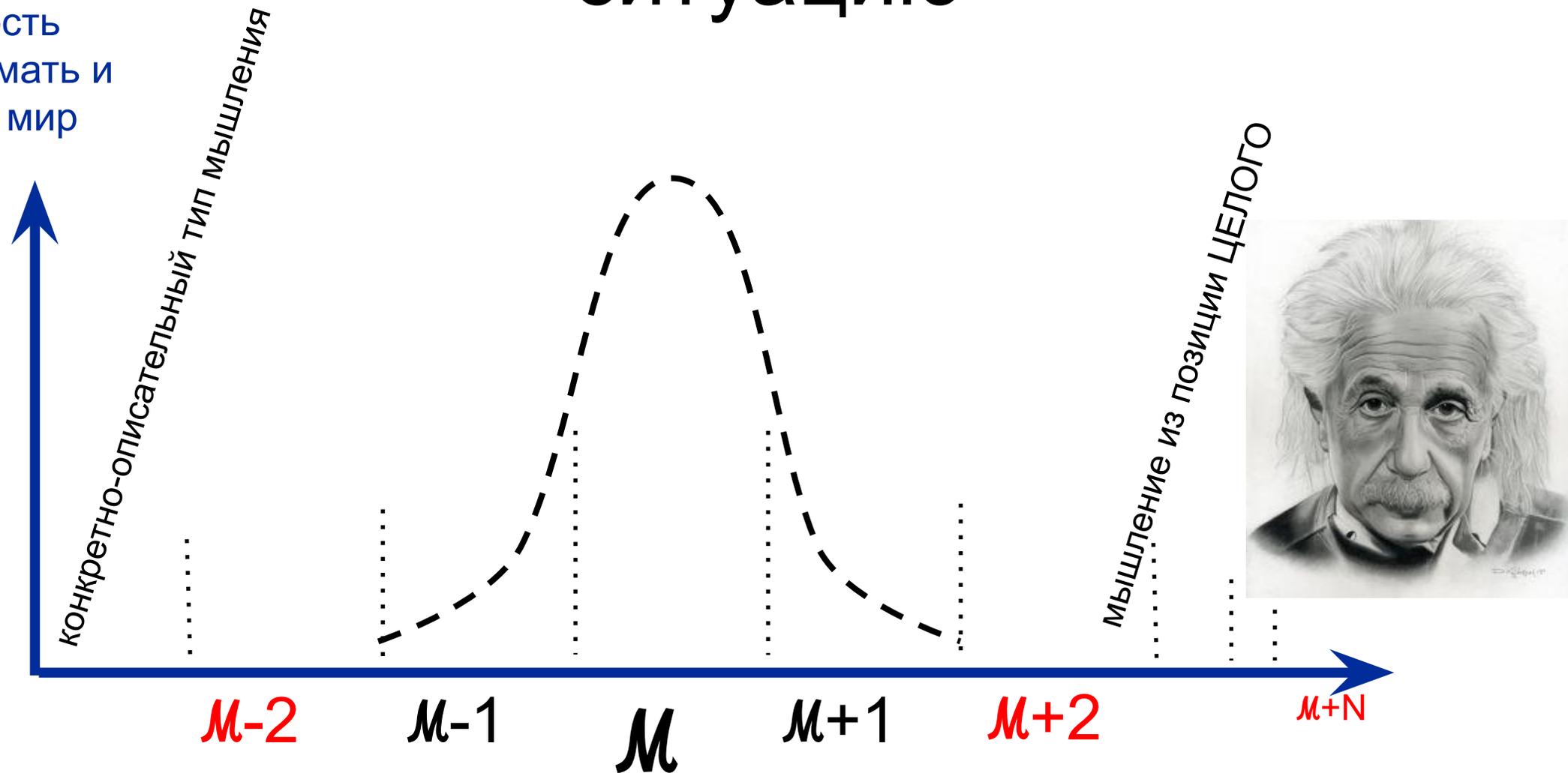
Бертран Рассел

философ, математик, нобелевские лауреат

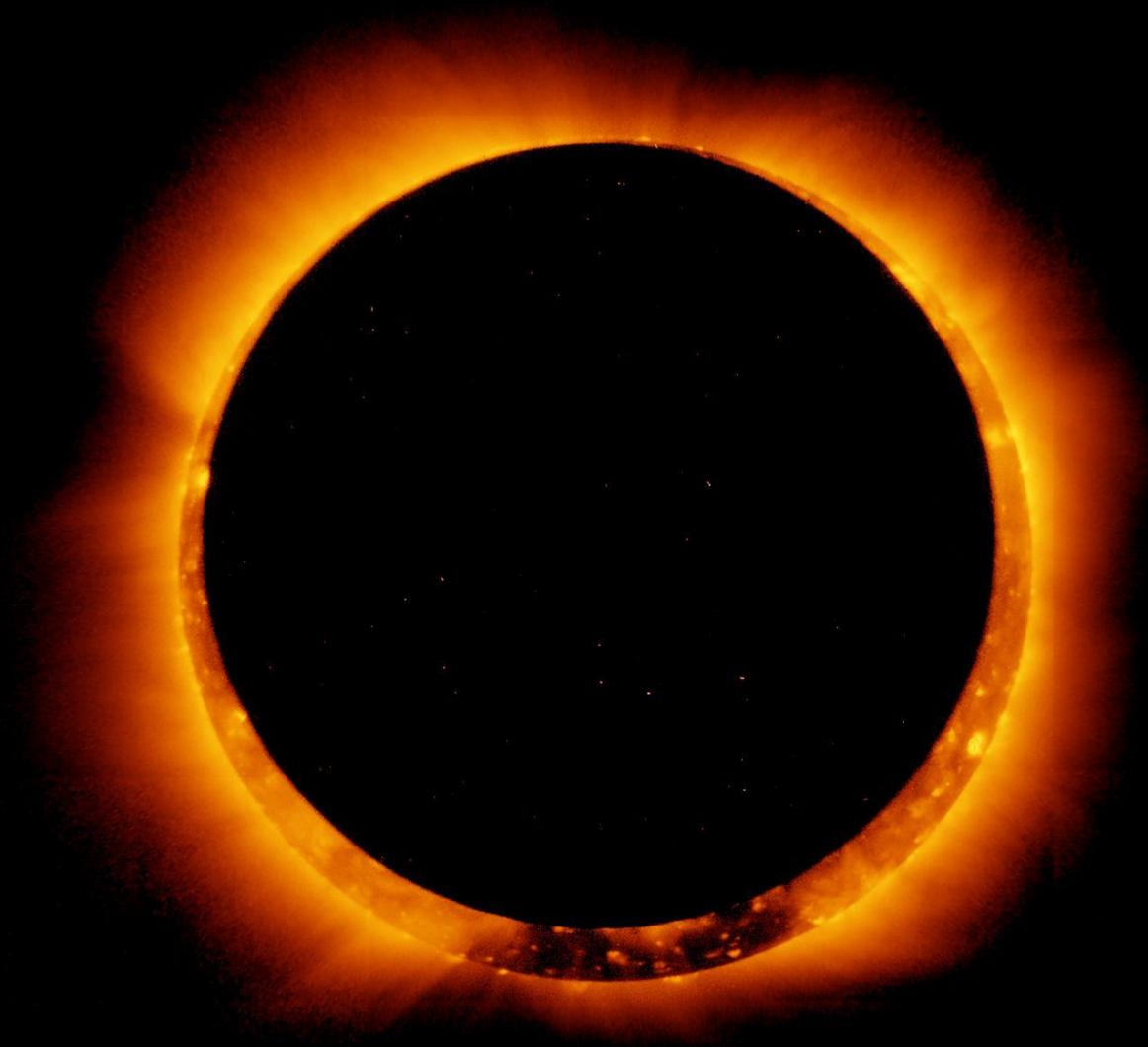
ТОКСИЧНОСТЬ  
... ИЛИ  
ЛИДЕРСТВО?

# Способность видеть и влиять на ситуацию

Способность  
воспринимать и  
понимать мир

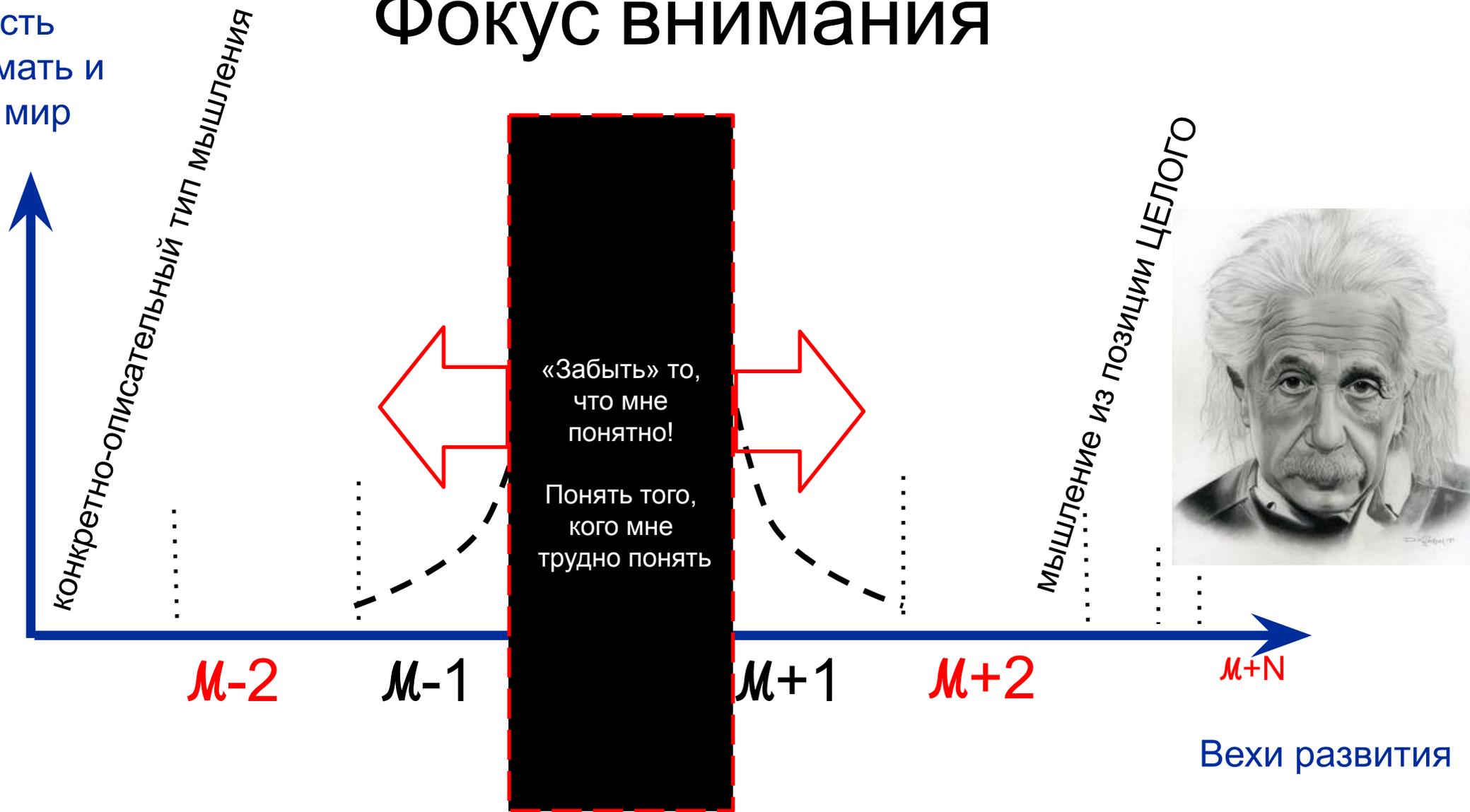


Вехи развития



Способность  
воспринимать и  
понимать мир

# Фокус внимания

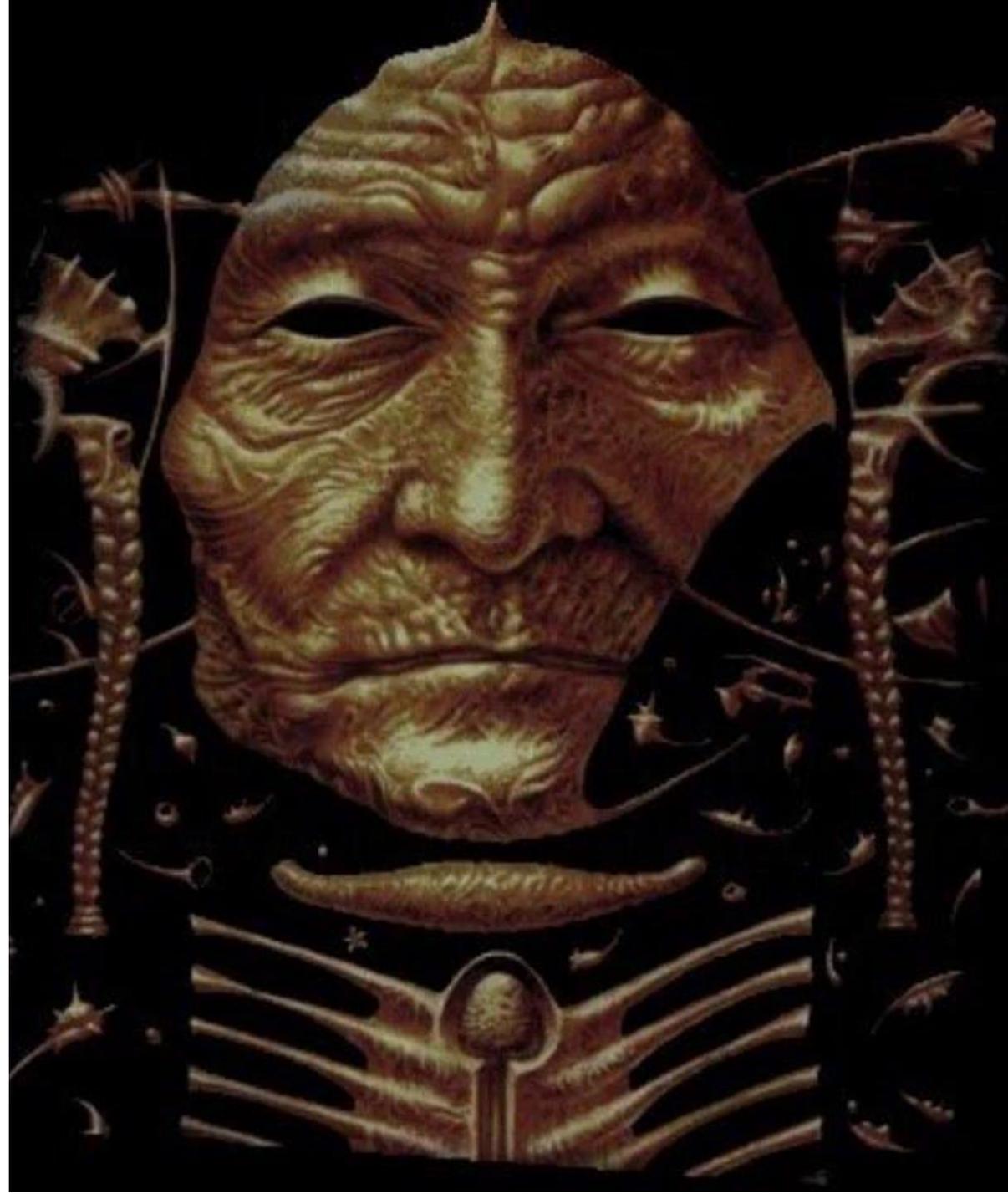


Почему Флетчер так! ...разговаривает?  
Почему Ниман терпит?



*«...воин, которому удалось случайно наткнуться на мелкого тирана, – просто счастливчик. Он имел в виду, что если мелкий тиран сам возник на твоем пути, тебе крупно повезло. Потому что в противном случае тебе придется отправиться на поиски одного из них.»*

*Карлос Кастанеда, «Огонь изнутри»*



# Jerk Deadlock

Потому что Я такой!!

Как же я прекрасен!



Пик



Уверенность

Эйфория

гипертрофия  
глупости

Это не так!  
Я занят, очень занят!

## Q&A

# на понимание

обрыв

Я  
признавание

СКЛОН  
просветления

Я ничего не умею,  
Все такие умные,  
а я говно

Тревога

яма страданий

Опыт



**ПРАКТИКА**



Как же я прекрасен!



Пик  
глубокой

# 1. Амбициозный коммуникатор

Эффект Даннинга-Крюгера – люди, имеющие низкий уровень квалификации, не способны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации

Уверенность  
Счастье  
Эйфория

обрыв

осознавания

склон просветления

Тревога

яма страданий

Опыт



# 1. Амбициозный коммуникатор



# Амбициозный коммуникатор



- Коммуникабельны, энергичны, харизматичны, умеют быть убедительными
- Высокий критический идеализм – критикуют других, идеализируют себя. Считают себя умнее других. Подчеркивают это всеми способами. На все есть свое мнение
- «... сказал правду-матку в лицо начальнику, а он, дурак, уволил»
- Пожиратели информации. Специалисты широкого профиля – знают все понемногу, но нет областей, где лучше других
- Высокий уровень эффекта «Получил информацию = сделал»
- Хотят быть начальниками. Считают, что управлять – «это их» (и их назначают!)

# Что делать?

- Грузить задачами!
- Не объяснять — бесполезно, останется при своем мнении
- Не давать новых знаний, ограничить свободный доступ к знаниям, тренингам, не пускать на конференции
- Оценивать результат с позиции пользы для клиента!
- Требовать сверхнормативный результат, исходя из его амбиций
- Performance review!
- Мало хвалить!
- Не давать свободу в аванс
- Не рассчитывать на долгий период, это еще не HiPo
- Не работайте, если чувствуете, что не справитесь



# 1. Бедный родственник



## 2. Бедный родственник



## 2. Бедный родственник



- В основе токсичности паразитическая психология
- Выстраивает свое поведение, чтобы его обслуживали
  - Основана на фрустрации, которая порождает в нем потребность в компенсации
- Фрустрация – действие вхолостую
  - Действие, не приводящее к предусмотренному результату и превращающееся в потребность в компенсации: а) мстительно-манипулирующей, б) развивающей
- Выученная беспомощность – считает, что он какой-то ущербный, не такой, как все
- Человек ЗНАЕТ, что он в «яме», и считает, что мир ему должен

Митяй, сериал «Сваты»

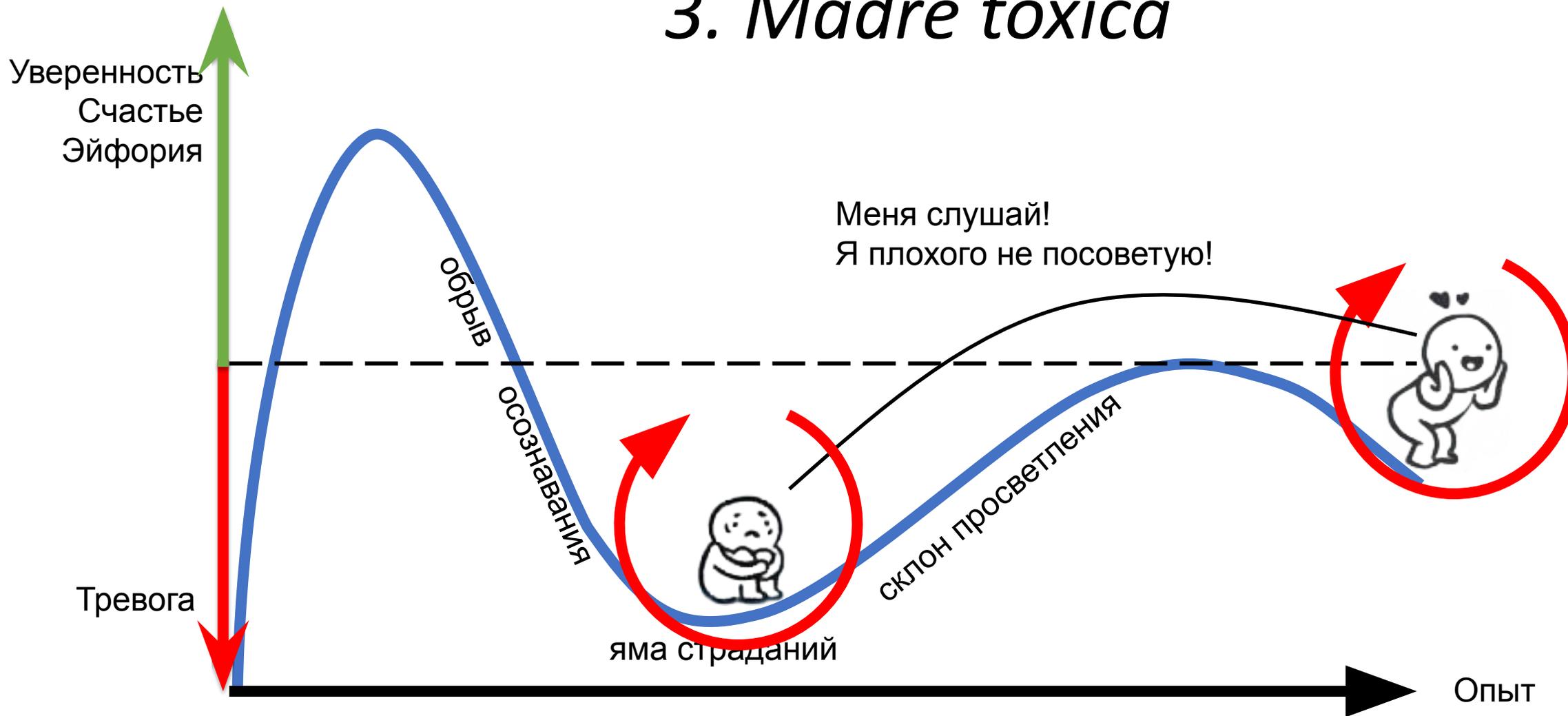
# Что делать?



Митяй, сериал Сваты

- Маленькие победы. Декомпонзировать задачи, чтобы они были соразмерны его способности получить значимый для него результат
- Обратная связь работает плохо
- Не жалеть, не потакать, «не кормить»
- Призывать к ответственности
- Требовать результат
- Не делать вместо него!
- Не отвечать на все вопросы, только на предметные
- Полезные вопросы:
  - Зачем ты задаешь этот вопрос?
  - Какой ответ ты хочешь получить?
  - Что ты хочешь делать с ответом?

### 3. *Madre tóxica*



### *3. Madre tóxica*



# *Madre tóxica*



Шура, «Служебный роман»

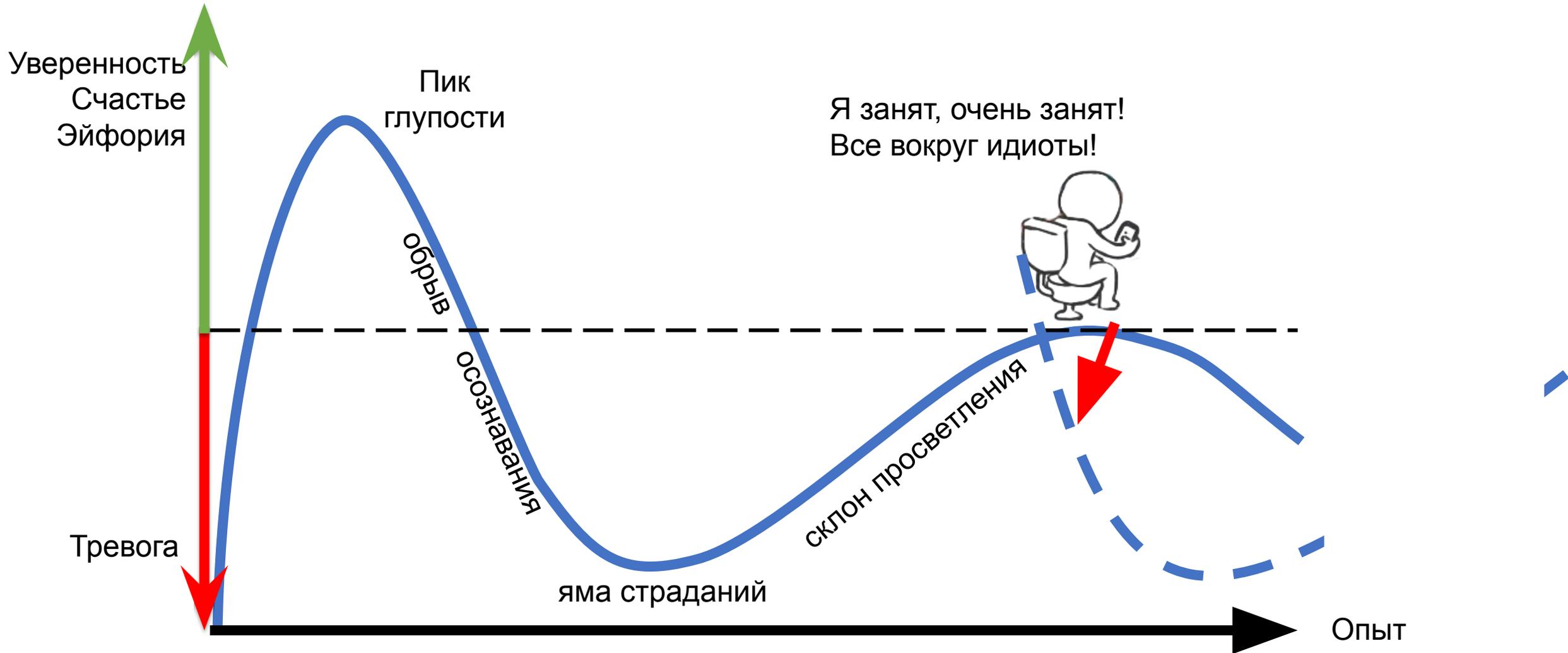
- Очень заботливы, до навязчивости, гиперопека
- «Питаются» чужими эмоциями
- Много советов, разговоров по душам (не по работе)
- Считают себя знатоками душ человеческих
- Как правило, субъект, подходящий по возрасту, «мама» офиса
- Может быть из обслуживающей деятельности (бухгалтер, HR(BP), офис-менеджер, коуч)
- Сплетничают. Рекомендуют, кого слушать, кого нет
- Способствуют застреванию на одном

# Что делать



- «Отправлять в бухгалтерию!»
- Уйти, не вступать в разговор
- Не винить, выводить на чистую воду – бесполезно
- Изолировать подальше от командной работы

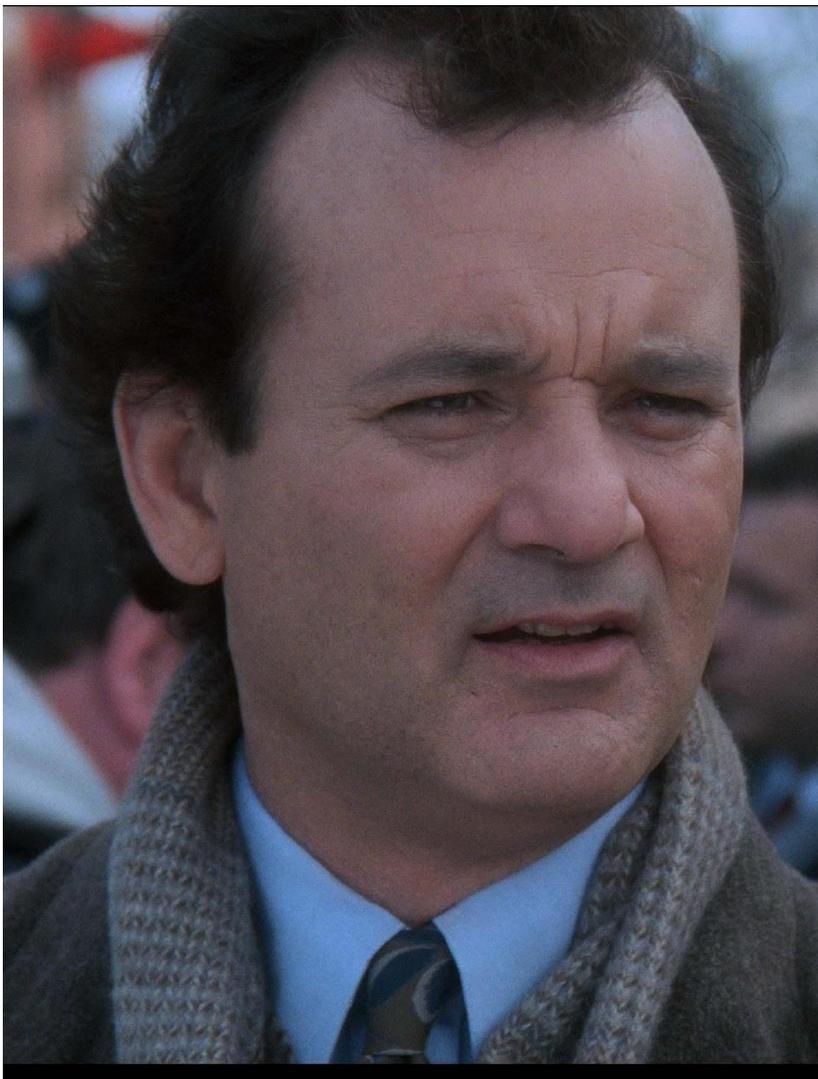
# 4. Эксперт-бирюк



# Эксперт – одинокий волк, бирюк



# Одинокий волк, бирюк



Фил Коннорс, «День сурка»

- «Это не так! Это работать не будет!», «Я лучше знаю, как надо!»
- «Ты debil, ты чего наделал!»
- «Ты ничего в этом не понимаешь, поэтому не лезь!»
- «Да, я такой и имею на это право!»
- «Меня недооценивают, ну и шут с вами!»
- «Я докажу, что я прав [даже ценой загубленного проекта]»
- «Я занят, очень занят! Мне не до вашей «командной фигни»
- «Дай, я скажу как надо»
  
- Защищает свою зону экспертности (технологии) и зону комфорта
- Ригиден (не гибок) в своих выборах
- Подрывает командную работу
- Манипулирует путем дискредитации других
- Ориентирован на себя, только на свою зону ответственности, на свое развитие, свои интересы
- В условиях изменений готов открыто саботировать и противостоять
- Может хамить и быть грубым с окружающими

# Что делать

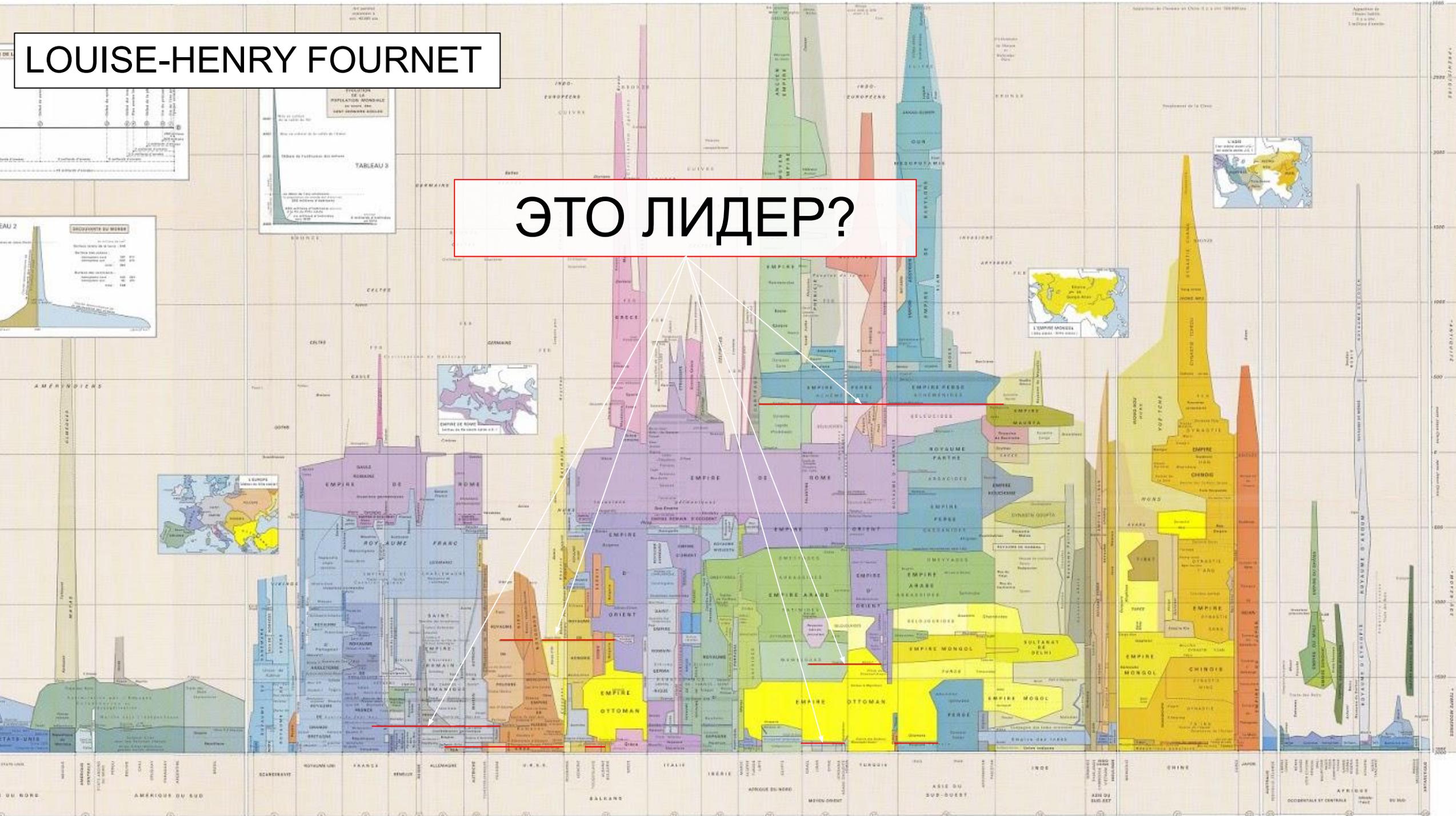
- 360, Performance Review, обратная связь!
- Если в команду не встраивается, поставить на автономную работу, отдельно от команды, на другой — новый для него проект
- Если результат низкий, и, несмотря на умение, мотивации нет, уволить!
- Всегда! В обратной связи указывать на результаты влияния на других людей, не обвинять!
- Пример незамедлительной обратной связи от руководителя в случае неподобающего поведения:
  - Вчера вы как-то поговорили с сотрудником, что после общения с вами у него все валится из рук, он демотивирован, вы намерены вредить командной работе?
  - Вы способны вести себя сдержанно?
  - Вам не кажется, что вы могли бы поговорить с моим сотрудником в другом ключе, чтобы после разговора с вами у человека остался положительный настрой, чтобы он хотел исправить ошибку? \*

# 5. Социально-успешный психопат



# LOUISE-HENRY FOURNET

ЭТО ЛИДЕР?



## 5. Социально-успешный психопат



# Социально-успешный психопат

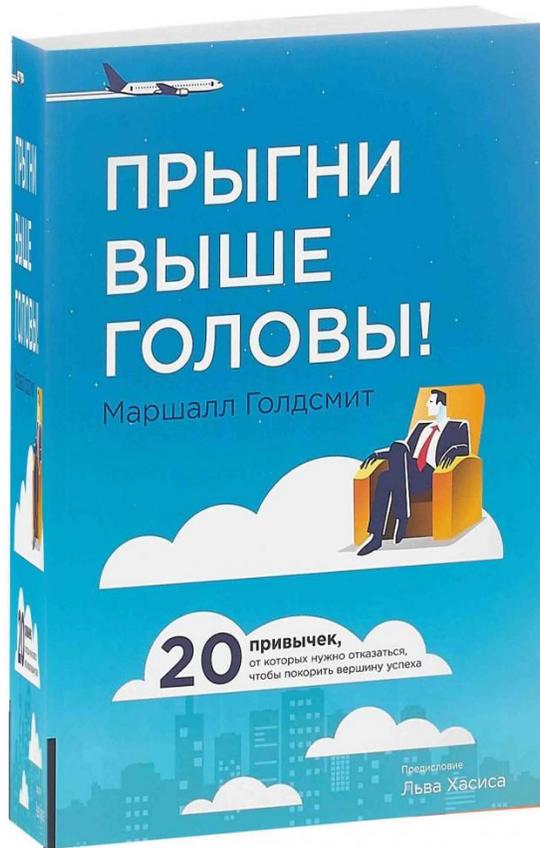


- Все, что у меня есть, – это потому что Я такой!  
(...а не потому, что я вместе с другими людьми что-то делал при определенном стечении обстоятельств)
- Считают себя единственным критерием истины, гармонии, красоты. Они всегда абсолютно правы!
- Все измеряют количеством денег в кармане

= эксперт + власть

Майкл Дженнингс, «В смертельной зоне»

# Executive-коучинг



1. Чрезмерное стремление к победе
2. Чрезмерное желание внести свой вклад
3. Стремление выносить оценку
4. Склонность к деструктивным высказываниям
5. **Позиция сопротивления** — «нет», «но», «тем не менее»
6. **Превознесение своего ума**
7. Гнев как средство управления
8. **Негативизм**
9. Сокрытие информации
10. Неумение воздавать по достоинству
11. Приписывание себе чужих заслуг
12. Склонность к самооправданию
13. Ссылка на прошлое
14. Покровительство любимчикам
15. Неготовность выразить сожаление
16. Невнимание
17. **Неблагодарность**
18. «Наказание» вестника
19. Перекладывание ответственности
20. **Чрезмерное желание оставаться «самим собой»**

# Резюме



ПОЧЕМУ ТОКСИЧНОСТЬ ЕСТЬ?

ПОТОМУ, ЧТО МЫ ЭТОГО ХОТИМ!

# КОМПЛЕМЕНТАРНОСТЬ

ВЫГОДНО БЫТЬ ТОКСИЧНЫМ



**ВЫГОДНО БЫТЬ РЯДОМ С ТОКСИЧНЫМ!**

ЛИДЕР В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

Уверенность  
Счастье  
Эйфория

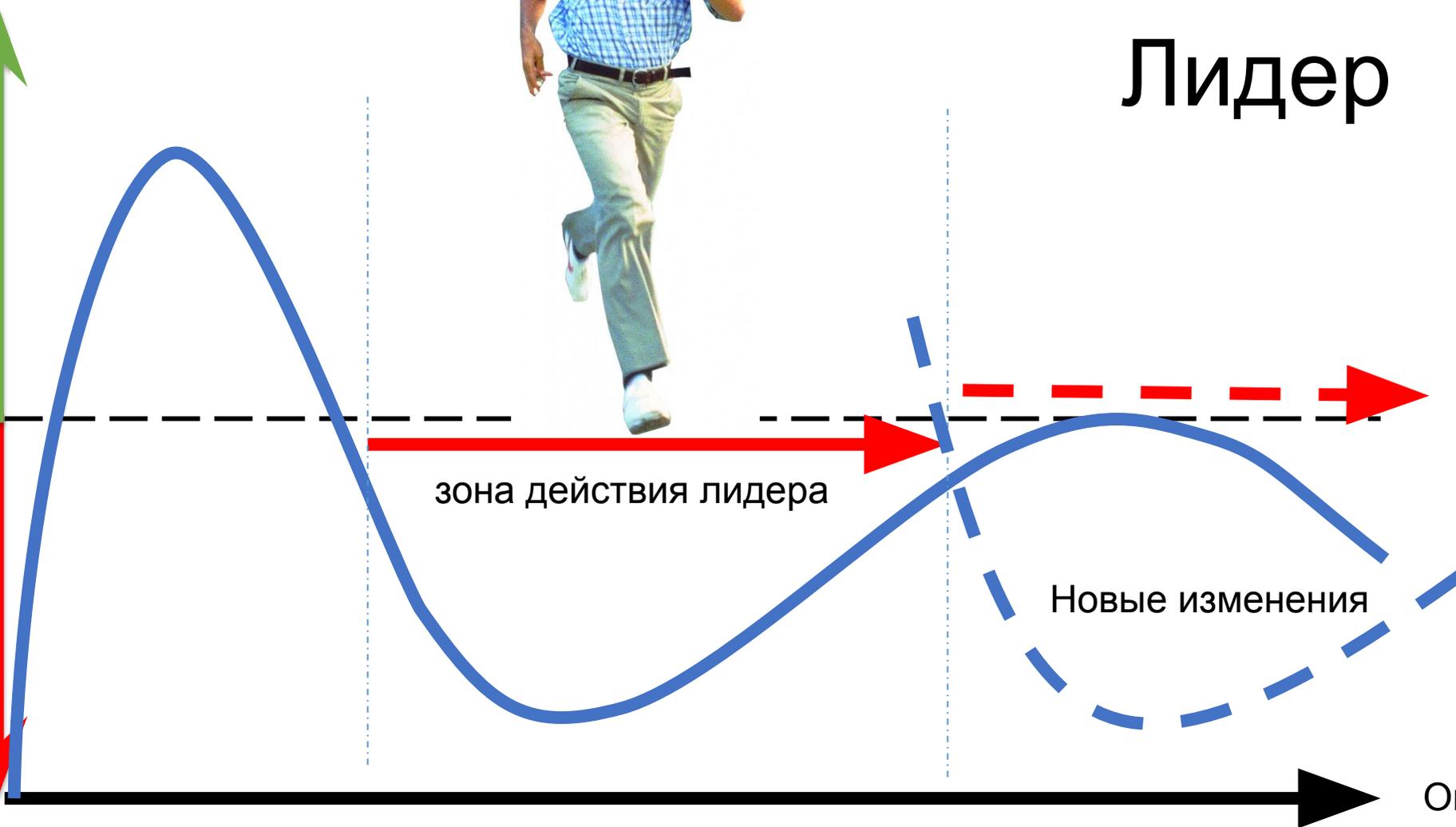
Тревога

Лидер

зона действия лидера

Новые изменения

Опыт





- **Лидер – это тот, кто умеет служить**, наладить гармоничные отношения между всеми операторами с целью обеспечения максимальной продуктивности или интегрального результата.
- Это человек, который берется за работу, которую никто не хочет делать.
- Лидер – это не должность, это не место, это не звание, это функциональное место в деятельности.
- Не советует, а задает вопросы!
- Не «знает», как делать, а показывает, как делать!

**СПАСИБО!**

+7 (903) 760-5902