

Toxic Coworkers



[美] 艾伦·卡瓦约拉 尼尔·拉文德 著

田文慧 译

世界图书出版公司

Toxic Coworkers

透视职场

BT人

【美】艾伦·卡瓦约拉 尼尔·拉文德 著 田文慧 译

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目(CIP)数据

透视职场BT人/(美)卡瓦约拉(Cavaola, A. A.)著;田文慧译. —北京:世界图书出版公司北京公司, 2007.6

书名原文: Toxic Coworkers: How to Deal With Dysfunctional People on the Job
ISBN 978-7-5062-8665-7

I. 透… II. ①卡… ②田… III. 心理学—通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第049653号

透视职场BT人

作者: [美] 艾伦·卡瓦约拉 尼尔·拉文德

译者: 田文慧

策划编辑: 李征

责任编辑: 俞涛

封面设计: 高鸿娜

内文排版: 黑羽平面工作室

出版: 世界图书出版公司北京公司

发行: 世界图书出版公司北京公司

(地址: 北京朝内大街137号 邮编: 100010 电话: 64077922)

销售: 各地新华书店

印刷: 三河市国英印务有限公司

开本: 880 × 1230 1/32

印张: 8.25

字数: 200千

版次: 2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

版权登记: 图字01-2006-2977

ISBN 978-7-5062-8665-7/R · 155

定价: 22.00元

版权所有 翻印必究

目 录



1

人格障碍的问题 / 1

何谓人格障碍? / 5

问题的类型 / 9

人格障碍的代价 / 14

本书的读者群体 / 17

如何阅读本书? / 17

2

人格障碍简介：人格特性 / 21

人格障碍的类型 / 23

人格障碍的特质 / 26



3

唯我独尊的自恋者 / 37

何谓自恋型人格障碍? / 38

自恋型组织 / 42

自恋型管理者 / 43

自恋型同事 / 47

自恋型下属 / 51

自恋还是成瘾? / 58

4

表演型人格障碍：灯光……

摄像……开拍! / 61

何谓表演型人格障碍? / 63

表演型管理者 / 67

表演型同事 / 68

表演型下属 / 70

5

反社会型人格障碍：原则无用论 / 75

何谓反社会型人格障碍? / 76

反社会型管理者 / 81

反社会型同事 / 84

反社会型下属 / 87

结论 / 89

6

边缘型人格障碍：港口中的风暴 / 91

何谓边缘型人格障碍？ / 93

边缘型管理者 / 101

边缘型同事 / 105

边缘型下属 / 107

7

完美主义者：强迫型人格障碍的
世界 / 113

何谓强迫型人格障碍？ / 119

强迫型管理者 / 120

强迫型同事 / 125

强迫型下属 / 128

结论 / 131

8

依赖型人格障碍：只有死亡才能 把我们分开 / 133

何谓依赖型人格障碍？ / 135

依赖型管理者 / 141

依赖型下属 / 143

依赖型同事 / 145

结论 / 147

9

被动攻击型人格障碍：最终的 破坏者 / 149

何谓被动攻击型人格障碍？ / 152

被动攻击型管理者 / 156

被动攻击型同事 / 159

被动攻击型下属或员工 / 161

结论 / 164

10

回避型人格障碍：浇灌壁花 / 167

何谓回避型人格障碍？ / 169

回避型管理者 / 176

回避型同事 / 180

回避型下属 / 182

11

分裂样人格障碍患者：孤独的世界 / 187

何谓分裂样人格障碍？ / 190

分裂样管理者 / 195

分裂样同事 / 200

分裂样下属 / 203

与分裂样下属共事 / 206

结论 / 208

12

偏执型人格障碍：怀疑的孤独 / 209

何谓偏执型人格障碍？ / 212

偏执型管理者 / 215

偏执型同事 / 217

偏执型下属 / 219

结论 / 221

其他类型的人格障碍 / 223

焦虑障碍 / 224

心境障碍 / 229

物质滥用障碍 / 233

注意缺陷多动障碍：一种特殊案例 / 236

组织如何才能应对或避免有毒害的同事？ / 240

结论 / 248

1



人格障碍的问题

当我们告诉朋友和家人们我们正考虑写一本有关工作场所中人格障碍的书时，大家都表示出了极大的兴趣。他们可能会露出会心的微笑，然后说“噢，你们为什么不到我工作的地方来看看呢？这里的素材足够你们写三大本书的！我和这个……家伙一起工作。”然后他们就会滔滔不绝地讲起那些可能会让他们发疯的同事。下面的这个故事就很常见：

你可以把我下面说的这个写进你的书里。我和这个家伙一起工作，他快让我发疯了。他是我遇到过的最不替别人着想的混蛋。我们在同一个办公室工作，所以我们两个都应该接电话，但是他从来不接。电话就在两步之外，但他就是听任电话铃响个不停，最后我不得不起身接电话。最可恶的是，在我接电话的时候，他就开始不停地跟我说话、问问题，如果我不立刻停下来回答他的问题，他就开始焦躁不安。假如我们决定星期五下午轮流值班，那么每次都是我在值班，而他独占这半天的时间，每次他都说家里有急事。昨天，他把一些文件扔在我的桌子上，然后告诉我去交给秘书贾尼斯，而他却去喝咖啡！当我拒绝时，他立刻跳到我的面前，冲着我尖叫：“赶紧去！”事后我向老板抱怨，但她却非常不高兴，并说大家都应当和平共处。她希望我努力“理解”他，因为他是位很不错的销售代表。老板和我们两个一起坐下来讨论我们之间的“个性差异”，但是她根本没说到正点上。我想我应该开始着手找另一份工作了。

通常，人们给我们讲的故事都非常令人惊讶，其中的行为令人难以置信。更让我们震惊的是，几乎无一例外的，给我们讲故事的每一个人看起来都有一些恐怖的经历，不论他们是我们的家人、学生，还是我们的病人（甚至我们著作的合著人和本书手稿的图书编辑！）。看起来好像每个人都在工作中都遇到过让他们发狂的同事。

读者们必须明白，我们这里谈论的并不是工作当中不时出现的正常争吵或偶然的摩擦。我们所听到的这类故事更具破坏性和危险性。这些让人烦心的人们深深地困扰着他们的同事，让他们寝食难安，甚至噩梦连连。在和我们谈到此类同事的人当中，与这些同事的交流、沟通成为他们工作中压力最大的一

部分。一位医院职员对他的同事抱怨满天，以至于妻子威胁说如果他再继续抱怨或再多请一天假，她就离开他！另一位男士则在他的心理治疗过程中不停谈论一名效率很低、帮倒忙的下属，这名下属甚至不能完成所指派任务中很小的一部分。我们发现，为了能够帮助自己应对工作中这类令人烦心的同事，许多人在上班之前服用药物，这种情况很常见。

当我们开始进一步调查这一现象时，我们吃惊地发现应对这类问题的文献资料非常匮乏。绝大部分研究探讨的是对某个公司组织中“正常”个体之间关系的理解。然而，并不是心理健康的同事或老板让人们夜不能寐，而是心理上不健康的同事或老板让人们时刻担心、不停谈论，并造成困扰。和他们共处让人置身于压抑、虐待、贬低，以及无力改变的环境中，最终导致人们精疲力竭、愤怒不已、挫败感很强。有许多老板常常挑选那些可怜、不辞辛劳的雇员作为骚扰或不公正对待的对象，而最终毁掉这些人的生活。当然，也有一些雇员被一名难以相处的管理者压制，这位管理者以一种既不扼杀也不予以肯定的态度反对新想法的产生，这种情况也同样造成挫败感。当然并非只有老板让我们发狂。面对棘手的雇员，比如那些拒绝执行所分配的工作任务、破坏组织整体的和谐氛围，或是蓄意破坏生产的人，管理者往往要花费难以计数的时间来处理这些问题。人力资源部门花费大量的时间试图提供良好的策略来处理同事之间或管理者与员工之间的个性冲突。我们相信确实有些工作场所就像一个快乐的大家庭一样和谐运转。不过就我们的经验来看，一旦揭开它的面纱，这个对外界而言看似快乐的大家庭也时常充斥着不安和混乱。

这些由工作中难以相处的人们所引发的问题可能会对我们的生活产生极大的困扰和破坏。有些人所表现出来的残酷、以

自我为中心和缺乏同情心实在让人感到吃惊。举例来说，一位20岁出头、刚刚走出大学校门的年轻人，发现为了面对自己的老板，他不得不每天喝酒，借此壮胆。他上班的那家小公司从事客户软件的设计。老板同时也是这家公司的所有者。公司规模很小，大概只有5名员工。因此，这个年轻职员每时每刻都会跟他的老板打交道。而这位老板非常容易发脾气，并以极端消极、攻击性的方式来发泄他的怒气。比如，有一天这个职员没能马上找到一张计算机磁盘。在他不停地寻找并最终找到这张磁盘的过程中，老板一直在旁不耐烦地等候。之后大概过了两天，这位年轻人发现另一张磁盘不见了。他吓坏了，因为他负责的项目时间紧迫，而且完成这一项目必须借助那张磁盘中的内容。他感到非常难以理解，因为他记得把磁盘都放在一个安全的地方。这个可怜的家伙不得不在随后的几个晚上加班到很晚，以便重新完成丢失磁盘中的工作。在他完成后，老板走到他身边，手里拿着那张原始磁盘——原来是他一直拿着它！

“这件事给了你一个很有意义的教训，”他以最惯常的说教口气说道，“你要记住随时有效地规划自己的工作。”反观这位老板非常没有工作效率的事实，使得他的这一声明听上去更加古怪。

这个故事只是在过去这些年中我们从病人、朋友和同事那里听到的众多类似的故事中的一例。我们自己对工作场所人格因素和压力的研究显示，样本中80%以上的人至少有一个同事的行为是他们重要的压力源（Cavaioia & Lavender, 1999）。此外，在问及这些同事、老板和下属引发的问题类型时，我们发现这些最难以相处人士的特征类型与本书中描述的人格障碍类型非常相似或完全相同。

人格障碍是一组不被普通大众和绝大部分工作场所了解的

特殊心理障碍。它们不同于其他类型的障碍（如抑郁症或焦虑症），并具有更多的潜在有害影响。人格障碍在工作场所引发了严重的问题，这是因为和一名患有障碍的个体一起共事可能成为一个人在工作中遇到的最有压力的事情。本书将教你如何应对这些个体。

何谓人格障碍？

尽管我们将在本书各个章节中详细探讨特定的人格障碍，但是在这里事先进行一般性的介绍也是很有必要的。人格障碍是个性中长期存在的困扰，通常可以追溯到青春期晚期，并持续整个成年时期。它们表现为某一个体不断重复地以毫无建设性的方式和他人进行交互，这种模式正是他们个性存在缺陷的一种表现。人格障碍导致一个人在工作和社会交往中不断地以破坏性的行为方式行事。而深受人格障碍困扰的人几乎都不会意识到他们的行为可能对周围的人造成了很坏的影响——他们通常根本没有意识到自己出了问题。我们将在本书中探讨许多不同类型的人格障碍。下面将列出一些简短的说明。切记一个人可能会同时拥有几种不同类型的人格障碍特质，通常“单纯”的一种障碍类型并不存在。此外，患者所达到的人格障碍强度或严重程度也不尽相同。有些障碍的轻微程度对工作有很大益处，并能够发挥“正常”的功能。我们将在后续的章节里对每种人格障碍进行更为详尽的说明。

- 偏执型（paranoid）：极度猜疑、不信任、冷漠。
- 分裂样（schizoid）：对人类之间的亲密感没有渴望。没有亲密的朋友。不能理解他人及其需要。
- 分裂型（schizotypal）：表现十分离奇，甚至很古怪。可

能说些类似这样的话：“老板对我大喊大叫，但是我并不在意。我的身体好像已经离开了房间。”我们认识的一位分裂型男士则住在自己的汽车里。

- **反社会型 (antisocial)**：几乎没有道德意识。座右铭是“教训别人，然后拍屁股走开。”大部分患者为男性。
- **自恋型 (narcissistic)**：过分以自我为中心，不能考虑别人的观点。如果是适当自恋，那么他们的效率可能非常高，通常渴望成为领导者。他们的座右铭是“你最近都为我做了些什么？”
- **表演型 (histrionic)**：戏剧化、炫耀、过度情绪化、肤浅易变。大部分患者为女性。
- **边缘型 (borderline)**：喜怒无常、易怒，极端强烈和不稳定的人际关系。是最有可能招惹官司的一类患者。行为冲动，无法预料。就像坐在过山车上一样横冲直撞！
- **强迫型 (obsessive compulsive)**：过于谨小慎微、吹毛求疵、痴迷于细节和时限。极端追求完美。与自恋型人格障碍一样，如果症状不太严重，就有可能获得成功。
- **回避型 (avoidant)**：害怕冒险去建立一种关系。团体中的局外人。
- **依赖型 (dependent)**：不能自行做出决定，需要别人不断地给予帮助。是优秀却指望不上的团队成员，通常忠于公司。这类个体一般被归为共存 (codependent) 体。
- **被动攻击型 (passive aggressive)**：易怒，但不会公然表现出来。将怒气隐秘地表现为效率低下、对管理者和其他权威人员的责备、消极怠工，以及其他暗地里的妨碍行为。

上面提到的每种不同的人格类型都具有一些与众不同，同时在某种程度上可以预知的特质或特征。在某些情况下，这些特质能够有效发挥作用，并促进自我提升。而在其他情况下，如当人格障碍的程度极其严重时，受其影响的个人行为将变得不正常、弄巧成拙，同时对工作场所的人际关系造成很大的破坏。例如，你由于身体不舒服而去看内科医生，你希望医生能够全面检查你的身体，并查出症结所在。此时，一名具有强迫型特质的内科医生就能够体现出自身的价值。这些强迫型特质甚至可能会自我强化，因为大家很可能将他/她知觉为认真、有能力和专业的医生。但是，如果这些内科医生的举止被视为冷漠、经过严格训练的、漫不经心或冷酷无情（这些特质通常也归属于强迫型人格障碍），那么这些强迫型特质就变成自我挫败的因素。对于此类个体来说，通常很难修正或改变这些行为。因为人格特质，以及此后导致的人格障碍非常持久和顽固。此外还因为这些人可能会将此类行为视为具有一定的收益性或益处——如觉得自己是完美的。这可以用来解释上述内科医生的案例，他/她可能认为自己做出了正确、深思熟虑的临床决策和判断。

在接下来的章节中，我们将讲述人格障碍各种不同症状的其他功能性表现或有用的方面。这与一则古老的笑话十分相似：一个女人走进一位精神病医生的办公室，然后说：“医生，我丈夫认为自己是只母鸡。”精神病医生回答：“噢，带他过来，我给他看看。”女人回答到：“不行，我们需要鸡蛋。”对许多人而言，他们不愿放弃具有某种益处的症状，从而说出“我不希望改变，因为我需要鸡蛋！”这类话语。

尽管我们倾向于说出即将讨论的人格类型是分立和排他的，但事实并非如此。例如，在接下来的每一章中，我们均会

列出一种特定的人格或特征类型。但是在开始鉴别即将和你共事的同事时，你可能会注意到他们符合好几种特征描述，而不只是一种。举例来说，注意力缺陷障碍（Attention Deficit Disorder，这并非一种人格障碍）患者也可能患有回避型人格障碍。该个体可能难以在一段时间内专注于任务或工作计划。此外，当他们工作进度落后时，他们可能会避免和主管或经理直接应对这一问题。另一问题是，患有人格障碍的个体通常没有意识到他们的个性有问题。事实上，他们可能恰恰非常自豪于这类烦扰他人的特质！比如，强迫型人格障碍患者常常因为自己对细节的注重而引以为豪。而反社会型人格障碍患者却将自己缺乏道德意识视为自己比其他人更为明智、能够“超越愚蠢的人”的标志，并抢在他人利用自己之前利用他人。结果，人格障碍患者不可能将自己视为其问题的根源。更重要的是，他们极度抗拒任何纠正自身行为的改变过程。因此，不难看出这些个体为什么会在工作场所中导致一片混乱。

有关社会交互的需求是人类天性的一部分。因此，在商业环境中发生的问题通常是“人的问题”，这并不奇怪。我们非常希望将公司视为一个完整的实体，但它们只是许多单独个体的一个集合。同时，不管办公设备多么精密、网站多么耀眼、每天工作多么繁忙，商业机构终究是由个体经营管理，而这些个体带着自己独特、复杂、微妙，甚至可能危害组织的个性模式加入工作行列。当这些人的能力被功能失常的人格特质所阻碍时，组织的目标通常难以有效地实现。尽管并非一个组织团体中的所有“人的问题”都是由人格障碍所引发，但是我们认为这类问题发生的次数远比绝大部分组织所意识到的还要多。此外，我们已经意识到，这一问题就像潜伏期的癌症一样，通过效率低下的管理、性骚扰、过多的诉讼、迅速增加的费用，以及和工作相关的压力等等方式，缓慢但却持久地吸干组织的