

Рой Лиллей

В компании с трудными людьми



МОСКВА, 2018

ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»

ОГЛАВЛЕНИЕ

	О книге	11
ГЛАВА 1	Краткий курс человеческих взаимоотношений	13
	Трудный человек? Кто — я?!	14
ГЛАВА 2	Семь классических типов трудных людей	18
	Узнаёте кого-нибудь?	18
	Первое: ставим диагноз	29
ГЛАВА 3	Краткий путеводитель по конфликтам и мерам их преодоления	38
	Что такое конфликт?	38
ГЛАВА 4	Работа с начальством, от которого можно чокнуться	40
	Мистер Сердитый	42
	Не показывайте, что вам тяжело	43
ГЛАВА 5	В тесных объятиях коллег	47
	Любители соревнований	50
	Соперники, враги и переход на личности	51
	И вновь тихони	52
ГЛАВА 6	Как выжать результат из персонала	54
	Независимый или упрямый?	58
	Когда большая стрелка приближается к двенадцати	60
	Хороший начальник не лезет в душу, а предлагает помощь	61
	Кнут и пряник	62

	Хороший ли вы начальник?	66
	По-настоящему «трудные» подчиненные	67
ГЛАВА 7	Как ублажить эгоиста	70
	Если трудность — это самолюбие вашего начальника.	70
	Если трудность в том, что на вас работает эгоист.	71
	Коллега-эгоист.	72
	Как унять всезнайку.	72
ГЛАВА 8	Как справиться с агрессивными людьми и не получить по носу.	74
	Если злобный менеджер душит все ваши идеи	75
	Если вам всучили нежизнеспособный проект.	76
	Если вы получили удар в спину	76
ГЛАВА 9	Как расшевелить лентяя.	78
	Любители работать строго по часам, по правилам и по традициям	79
	Если ленивый подчиненный тормозит вашу работу	80
	Начальник-тормоз	81
	Как съесть слона?	82
	Преступная лень	83
ГЛАВА 10	Справляемся с грубияном его же собственными методами	85
	Громогласный диктатор	86
	Когда у вас ничего не получилось.	86
	Когда ничего не помогает	87
	Взрывоопасный коллега	88
ГЛАВА 11	Нытики, ворчуны и критики.	91
	Пытка холодной водой.	92
	Ищите союзников, вступайте в коалиции и укрепляйте связи	93
	Слова, которые не хотелось бы слышать	93
	Когда критик направляет собственное оружие на себя.	94

ГЛАВА 12	Стремление к совершенству — тоже проблема.	96
	Что «заводит» перфекциониста?	98
	Правила есть правила	98
	Руководитель-перфекционист	99
ГЛАВА 13	Манипулируйте манипуляторами	100
	Если вас подставили и придется взять вину на себя.	101
	Давайте договоримся.	103
	Если вы падки на лесть	104
	Если вам льстят подчиненные	105
ГЛАВА 14	Как сдвинуть с места упряма	107
	Когда заказчик знает всё лучше вас.	108
ГЛАВА 15	Упаднические настроения.	110
	Симулянты	112
	Всем иногда нездоровится.	113
	Компашки, кружки и шабаш ведьм	115
ГЛАВА 16	Критиканы и придиры	117
	Если вам достался придирчивый босс	118
	Дотошные коллеги.	119
ГЛАВА 17	Сплетни: бесполезная трата энергии.	121
	Как бороться со сплетнями.	124
	Профилактика эффективнее лечения	125
ГЛАВА 18	Покупатель всегда прав — да неужели?	127
	Как справиться с трудным клиентом	128
	Когда-когда вам это нужно?!	129
	Как избежать неприятностей	130
	Очень, очень, очень, очень трудный заказчик	131
	Напоминайте, насколько вы хороши	131
	Крикун.	132
	Претензии к обслуживанию	135
	Когда рвет и мечет ваш сотрудник	135
	Когда кричит начальник	136

Оглавление

	Что их так заводит?	137
	Как справиться с очень грубыми людьми, не уподобляясь им	137
	Скрытое хамство	138
ГЛАВА 19	Наши любимые жалобы	140
	Шесть шагов к успеху	140
ГЛАВА 20	проблема@корпоративная.почта	147
ГЛАВА 21	Социальные сети	151
	Кибертравля — что это такое?	152
	Плохое управление	155
	Это слишком просто	156
	Как защититься от кибертравли?	156
	Вы не одиноки	158
	Что говорит закон?	158
	Что делать, если вы подверглись травле — как в электронной переписке, так и при личном контакте	160
	Десять советов, как предотвратить травлю в Facebook	162
ГЛАВА 22	Если ничего не менять, всё остается по-прежнему	168
	Что таят в себе перемены	168
	Как справляться с трудными людьми в период перемен	170
ГЛАВА 23	Как уладить конфликт: десять шагов	175
ГЛАВА 24	И в заключение...	181
	Библиография	183
	Рекомендуемая литература	184

Краткий курс человеческих взаимоотношений

Вся эта книга о том, как общаться с трудными людьми. Понимаете? Не как вести себя в трудной ситуации или справиться с трудной проблемой. Здесь сделан упор именно на людей. Ведь именно трудные люди создают неприятности, неловкие ситуации и проблемы, с которыми надо справляться. Причина всегда именно в людях. Понимая людей — как они живут, что они думают и почему действуют так, как действуют, можно избежать массы неприятностей и проблем.

Шесть самых важных слов	<i>Я вынужден признать, что совершил ошибку</i>
Пять самых важных слов	<i>Вы сделали всё совершенно правильно</i>
Четыре самых важных слова	<i>Расскажите, каково ваше мнение</i>
Три самых важных слова	<i>Вы не против?</i>
Два самых важных слова	<i>Спасибо вам!</i>
Самое важное слово	<i>Мы</i>
Самое неважное слово	<i>Я</i>

Если мы сажаем семена, а цветы не растут — разве можно винить в этом цветы? Причина может быть в плохой почве, в недостатке удобрений, в нехватке воды. Всякое бывает. Мы просто ищем, в чем проблема, и решаем ее.

Если возникают трудности при общении с родными, коллегами или друзьями — что толку их винить? Найдите проблему и решите ее.

Трудный человек? Кто — я?!

Да, именно вы! Прежде чем размышлять о том, как справиться с трудным человеком, задумайтесь о себе. Может быть, вы сами — трудный человек? Может быть, вы сами «не в теме»? Может быть, проблема в вас?

Вот вам плохая новость: не все приятные люди похожи на вас. Да-да, я знаю — жить было бы гораздо проще, если бы все были такими же, как вы. Жаль, что это не так. У всех разная жизнь, разный уровень образования, разные перспективы и разные стремления. У каждого своя мотивация и образ мыслей. И все эти разные люди могут быть приятными!

По-настоящему трудные люди, как правило, эгоистичны и зациклены на себе. Им на вас наплевать. Они уверены, что мир вращается вокруг них. Не позволяйте им вас доставать.

Основное правило в общении с трудными людьми:

Ничего не принимайте близко к сердцу!

ОК, и что же тогда делать? Успокойтесь! Спросите себя:

Что мне нужно от этого человека?

Нужно заранее решить:

- какова цель вашего общения;
- каких основных результатов вы планируете достичь;
- следует ли изменить собственное поведение, чтобы получить от этого общения как можно больше.

УПРАЖНЕНИЕ

Кто-то ведет себя грубо по отношению к вам? Попробуйте сказать: «Кажется, я не совсем точно вас понял. Не могли бы вы пояснить, что имели в виду?» Обычно это заставляет собеседника сбавить тон. А когда он успокоится, не забывайте волшебное слово «пожалуйста»!

Иными словами, вы не должны позволять грубиянам издеваться над собой, но не должны и сами размахивать кулаками.

Вдумайтесь! Правда в том, что им до вас совершенно нет дела. Возможно, это неприятно осознавать, но вокруг не так уж много людей, которые думают о вас. Ваша мама — она вас, скорее всего, очень любит; может быть, еще родственники, супруг(а), ну и несколько друзей. А когда прижмет, можно рассчитывать лишь на себя.

То, как мы обращаемся с людьми, по большей части результат наших представлений о них. Большинство людей изначально настроены нейтрально, кое-кто сразу враждебен, но факт

остается фактом: большая часть людей к вам совершенно равнодушны.

Того хуже: трудные люди не думают о вас вообще! Они думают лишь о себе. О себе они думают очень много и с большим удовольствием. Вот почему они трудные.

Что же с этим поделать? Честно говоря, мало что. Вряд ли вам удастся их изменить, да и зачем вам это? Есть гораздо более легкий способ.

Помните: трудные люди предсказуемы. По возможности не вступайте в споры. Разногласия решайте, ссылаясь на высший авторитет, который нейтрален. Ответ ищите в правилах, в системном протоколе, в инструкции по эксплуатации или в политике компании. Не переходите на личности.

Эти несложные правила значительно упрощают жизнь. Вы ведь не раз слышали, как люди говорят: «Не напрягайся, он безнадежен» или «Лучше не спрашивай, она всегда найдет, к чему прицепиться».

Видите ли, трудные люди ведут себя так не только с вами. Они постоянно «в себе», что обычно тяжело для всех. Но их предсказуемость всё упрощает. Можно подготовиться к общению с трудным человеком, можно действовать по плану, можно придумывать схемы и уловки. Они никогда не сворачивают со своего пути. И всё, что требуется от вас, — это маневр!

Это не значит, что вы должны быть доверчивыми и легковерными. Это значит, что следует руководствоваться умом, а не эмоциями. Фокус в том, чтобы заранее решить, что вам нужно от общения, спланировать свои действия и придерживаться плана.

Если вы знаете, что перед вами педант и любитель вдаваться в детали, — дайте ему эти детали. «В отчет я включил всю

историю вопроса, в том числе сводные таблицы по четырем возможным вариантам. Обязательно скажите, если понадобится дополнительная информация».

Если человек ведет себя резко, избегайте предисловий и сразу излагайте суть. «Я знаю, что вы очень занятой человек, так что перейду к делу. Что вы думаете о следующей фазе нашего проекта?»

Если перед вами себялюбец, расскажите ему, как он хорош! «Джон, я знаю — ты настоящий эксперт по этому вопросу, так что я просто свел все детали воедино и высказал пару мыслей. Давай ты посмотришь и предложишь какие-нибудь более перспективные альтернативные варианты?»

Стратегия проста. Трудного человека не изменить, если вести себя с ним непримиримо. Они не думают о вас, они думают лишь о себе. Определив, чего вы ждете от общения, и приготовившись маневрировать, уточнять детали, отклоняться и менять направление — назовите это как угодно, — вы в итоге одержите победу и получите то, что хотели.

Всё это так просто, что в результате у вас даже возникнет желание, чтобы вокруг были одни только трудные люди, — поскольку именно трудными людьми легче всего управлять!

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Вы поймете, как справляться с трудным человеком, едва лишь осознаете, что все мы разные — и это прекрасно! И прежде всего каждый думает о себе, а вовсе не о вас.
- Как только вы определите для себя цель общения с трудным человеком, вы сможете просчитать ходы и подстроиться под него.

Семь классических типов трудных людей

*(или Как прослыть экспертом
за один кофе-брейк)*

Слишком заняты, чтобы прочитать сразу всю книгу? Ладно. Сделайте перерыв и прочтите следующие несколько страниц — здесь всё, что вам нужно знать, чтобы прослыть экспертом!

Узнаёте кого-нибудь?

Существует семь основных типов личности, которые можно отнести к трудным. В данной книге упоминается еще много других типов, но все они лишь производные от этих семи базовых многогрешных. Вот краткая сводка, изучайте — и будьте экспертом.

*Враждебные, агрессивные, воинственные
и отвратительные*

Очаровательнейшие типы, так что давайте побыстрее с ними разберемся. Эти обаяшки умеют напугать, вызвать стресс

и вселить ужас. Зачастую они грубияны и сдвинуты на контроле всего и вся.

Гуру менеджмента Роберт Брамсон¹ еще в 1988 году всё условнил, выделив три типа агрессивных людей:

- танк «Шерман»²;
- снайпер;
- подрывник.

Все они ужасны по-своему. И при общении с каждым из них есть свои нюансы. Термины «танк», «снайпер» и «подрывник» настолько точны, что практически не требуют пояснений.

Вот совет Брамсона, как общаться с «танком»:

«Термин „танк“ точно описывает манеру поведения враждебно настроенного человека. У них в арсенале всегда полный боекомплект. Они жестоки, грубы, они запугивают и подавляют собеседника. Атакуя по малейшему поводу и не стесняясь переходить на личности, они ведут безжалостный обстрел критикой и аргументами. „Танки“, как правило, достигают своих сиюминутных целей, но ценой дружбы, а в долгосрочной перспективе — даже родственных отношений.

„Танкам“ чрезвычайно важно доказать себе и окружающим, что их представление о мире — единственно верное. Они всегда всё знают за других и нисколько не боятся поведать об этом всем и каждому.

¹ Роберт Брамсон (*англ.* Robert Bramson) — американский психолог, консультант в сфере управления конфликтами. — *Здесь и далее примеч. ред.*

² Танк «Шерман» — основная модель американских средних танков, поставившихся по программе ленд-лиза союзникам во времена Второй мировой войны.

„Танки“ ценят агрессию и уверенность. И потому ни во что не ставят тех, кто, по их наблюдениям, не обладает этими качествами.

Они глубоко убеждены, что если им удастся заставить оппонента проявить слабость, засомневаться или уступить, то и в собственных глазах, и в глазах окружающих сами „танки“ будут выглядеть сильными и уверенными людьми».

Перейдем к «снайперам». Они совершенно не похожи на «танки», хотя столь же смертоносны. Вот что пишет Брамсон:

«„Снайперы“ предпочитают работу под прикрытием. Дружелюбие они используют в качестве передового укрепления, из-за которого начинают вести беспорядочный обстрел, непрозрачно намекая, обидно подначивая и грубо докапываясь. „Снайперы“ никогда не выходят за рамки социальной нормы, чтобы создать укрепление, откуда можно наносить удары по объектам, вызвавшим их злобу или зависть.

Они подают словесные нападки как дружескую игру. При таком раскладе любой отпор „снайперу“ выглядит как акт агрессии, словно это вы нападаете, а не защищаетесь.

Подобно „танку“, „снайпер“ верит, что выставить другого в дурном свете — это лучший способ самому выглядеть хорошо. Они тоже отлично знают, что и как должны делать окружающие, но их постоянные резкие замечания обычно лишь демотивируют коллег, не принося результата».

И, наконец, «подрывники». Им свойственны приступы ярости, которые выглядят почти неконтролируемыми. Брамсон говорит о них так:

«Эти эмоциональные вспышки могут оборвать разговор или обсуждение, начинавшиеся в дружеском тоне. Обычно такие взрывы случаются, когда „подрывник“ чувствует физическую

или психологическую угрозу. В большинстве случаев реакцией „подрывника“ на неприятное замечание является злость, смеющаяся потоком обвинений либо подозрений».

Нытики, ворчуны и буки

Нытики стонут по любому поводу больше всех, но никогда не сделают ни шагу, чтобы хоть что-то изменить. Похоже, им просто нравится, когда есть повод понуть.

Нытики — не те, у кого есть обоснованные жалобы и реальное желание решить проблему. Настоящие нытики всегда найдут, к чему придраться. Иногда им правда есть на что жаловаться, но крайне редко они хотят найти способ решения проблемы.

Роберт Брамсон пишет о них следующее:

«Постоянные жалобы могут вызвать у окружающих желание защититься.

Нытики считают себя беспомощными, скованными некими незыблемыми установками — и при этом идеальными! В силу этих убеждений нытики превращают осмысленное решение проблем в нытье. Ощущение бессилия ведет к тому, что они уверяются, будто сами ничего не могут изменить, а потому лучше просто пожаловаться тем, кто на это способен.

Скованные собственными установками, они неколебимо убеждены в том, что знают, как всё должно быть на самом деле, — и при любых отклонениях только жалуются. Жалобы для нытика — способ подтвердить, что от него ничего не зависит и не его вина, если что-то пойдет не так; это доказательство их перфекционизма».

Учитывая, что нытики и ворчуны точно знают, как всё должно быть, разве нельзя направить их энергию в конструктивное русло? Не забывайте: не стоит списывать человека со счетов

лишь потому, что в его характере присутствуют какие-то неприятные черты. Именно в этом и состоит наука общения с трудными людьми — нужно уметь с ними обращаться и использовать имеющиеся у них таланты «в мирных целях». Эффективное управление в том и состоит, чтобы в каждом человеке найти лучшее и использовать.

Молчуны и тихони

Молчаливый человек «себе на уме» в любой неблагоприятной ситуации предпочитает замкнуться. Спросите его, что он обо всем этом думает, — и в ответ он лишь пожмет плечами (прямо как подросток!).

Обратимся к работе другого американского психолога в сфере управления и взаимоотношений в организационных структурах Б. Льюису-Форду, который написал в 1993 году:

«Тихони используют молчание как орудие самозащиты, позволяющее не проявлять себя и тем самым избежать замечаний.

С другой стороны, молчание может использоваться как средство агрессии и нападения, которого люди „себе на уме“ достигают, никого к себе не подпуская близко. В некоторых случаях замкнутый человек может не доверять окружающим, что объясняет его нежелание общаться.

Иногда замкнутость используется как средство ухода от окружающей реальности. В вербальном общении слова раскрывают мысли или фобии говорящего, и он боится стать уязвимым. Молчание используется для маскировки страха, злобы — либо демонстрирует презрительный отказ от сотрудничества.

С личностью такого типа общение может быть на редкость сложным из-за возводимого коммуникационного барьера. В большинстве случаев такой человек не стремится