



РОЙ ЛИЛЛЕЙ

В КОМПАНИИ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ



Рой Лиллей

В компании с трудными людьми

«Олимп-Бизнес»

2002, 2013, 2016

УДК 159.923
ББК 88.8

Лиллей Р.

В компании с трудными людьми / Р. Лиллей — «Олимп-Бизнес»,
2002, 2013, 2016

ISBN 978-5-9909052-4-5

Рой Лиллей, эксперт в области трудовых отношений, уверен, что работать эффективно и получать удовольствие от общения можно даже в компании с трудными людьми. В своей книге он рассматривает классические типы сложных характеров, с которыми вы столкнетесь в любом коллективе. Поняв, что они думают и почему действуют так, как действуют, вы сможете избежать массы неприятностей и проблем. А усвоив советы Лиллея по стратегии поведения с трудными людьми, вы добьетесь положительных результатов и улучшите атмосферу в офисе. Ведь даже самые трудные люди не помеха, просто надо знать, как с ними договориться. Книга будет полезна абсолютно всем, кто уже начал или только начинает трудовую карьеру, а также тем, кто интересуется психологией личности и секретами человеческих взаимоотношений.

УДК 159.923
ББК 88.8

ISBN 978-5-9909052-4-5

© Лиллей Р., 2002, 2013, 2016
© Олимп-Бизнес, 2002, 2013, 2016

Содержание

О книге	6
Глава 1. Краткий курс человеческих взаимоотношений	7
Трудный человек? Кто – я?!	8
Глава 2. Семь классических типов трудных людей (или Как прослыть экспертом за один кофе-брейк)	10
Узнаёте кого-нибудь?	11
Первое: ставим диагноз	17
Глава 3. Краткий путеводитель по конфликтам и мерам их преодоления	24
Что такое конфликт?	24
Глава 4. Работа с начальством, от которого можно чокнуться	25
Мистер Сердитый	26
Не показывайте, что вам тяжело	27
Глава 5. В тесных объятиях коллег	29
Любители соревнований	31
Соперники, враги и переход на личности	32
И вновь тихони	33
Глава 6. Как выжать результат из персонала	34
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Рой Лиллей

В компании с трудными людьми

© Roy Lilley, 2002, 2013, 2016

© Издательство «Олимп – Бизнес», 2017

* * *

Посвящается миссис Си

О книге

Книгу, которую вы держите в руках, не стоит читать от корки до корки. Это не «Война и мир». В нее лучше заглядывать от случая к случаю, чтобы найти описание проблемного персонажа или проблемной ситуации вместе с готовым решением, которым можно воспользоваться и двигаться дальше. После прочтения этой книги у вас точно появится несколько новых идей, как внести в свою жизнь спокойствие и покончить с военными действиями. Жизнь не так длинна, чтобы тратить ее на ссоры.

Вы можете оставлять заметки на полях и даже вырвать страничку-другую, – словом, делайте всё, чего нельзя было делать с вашими школьными учебниками! Это не справочник с ценной информацией, а вспомогательный материал. Такая книга, в которую можно изредка нырнуть, но не уйти с головой.

Эта книга нужна для того, чтобы ваша жизнь стала лучше, это – источник идей, которые можно отрабатывать в коллективе, чтобы улучшить микроклимат и добиться повышения производительности труда.

Ну а если всё это не поможет, имейте в виду: книжка весит ровно столько, что ею можно просто запустить в слишком непокладистого человека – без всяких серьезных последствий для его физического здоровья.

Для несведущих трудные люди могут стать настоящим проклятием; они способны полностью омрачить жизненный горизонт и создать болезненную атмосферу на работе. Эта книга нужна, чтобы вы научились получать удовольствие от общения с ними. Если вам удастся подобрать к ним ключик, вы сможете влиять на них и устроить так, что они (сами того не подозревая) будут работать на вас.

Правило номер один

Трудных людей не существует. Есть люди, с которыми надо научиться справляться.

Правило номер два

Прочтите правило номер один еще раз.

Глава 1. 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 заиклены 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? Успокоиться! 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.

Глава 2. 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 усложнил, 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.

„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

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, поставлявшихся по программе ленд-лиза союзникам во времена Второй мировой войны.

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, сменяющаяся 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 поныть.

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 к открытому обсуждению. В разговоре с ним часто возникают продолжительные паузы, причина которых – недостаток уверенности в себе и окружающих. В результате связь обрывается – и взаимодействие оказывается непродуктивным.

В описаниях такого поведенческого типа обычно отмечают характерные невербальные сигналы: пристальный и недружелюбный взгляд, хмурое выражение лица, скрещенные на груди руки и напряженная поза».

Возможно, всё дело в подростковых комплексах? Задумайтесь о том, что пишет Льюис-Форд: «Тихони используют молчание как орудие самозащиты, позволяющее не проявлять себя и тем самым избежать замечаний». Кажется, пора поговорить по-родственному?

Сверхпокладистые: немного напоминают щенков спаниеля

Сверхпокладистые всегда настроены благожелательно, ведут себя в общении разумно и искренне, но не всегда делают то, что обещали, – да простят меня владельцы спаниелей!

Они хотят дружить со всеми, им нравится внимание. Но есть и обратная сторона. Они могут ввести вас в заблуждение, обманчиво намекая, будто знают решение проблемы по прошлому опыту, и с готовностью поддержат любые ваши планы – но подведут, так ничего и не сделав.

Вернемся к Брамсону, который больше 13 лет назад дал этой ситуации вот такое описание:

«Каждому нужна поддержка и любовь окружающих. Имеется некая точка равновесия, в которой сходятся ваша потребность выполнить работу хорошо и желание занять достойное место в иерархии подчинения, при разумном стремлении всем понравиться.

У личностей подобного типа имеется значительная склонность к одной из этих крайностей, и они ощущают отчаянное желание понравиться абсолютно всем. Их способ получить признание – сказать то, что нравится собеседнику. Сделать общение более легким им помогает юмор.

Трудные люди подобного типа создают проблемы, заставляя вас считать, что они с вами заодно, – лишь затем, чтобы вас подвести. Их патологическое желание дружить может идти вразрез с суровой реальностью.

Они готовы согласиться на то, что не смогут или не захотят потом выполнить, – лишь бы не потерять вашу дружбу или расположение прямо сейчас».

Родственники, партнеры, коллеги – они встречаются везде. Хороший менеджер всегда видит, кто склонен брать на себя больше, чем способен сделать. Отказ в каком-нибудь поручении для такого человека равносителен отказу в дружбе и пренебрежению. Надо искать хрупкое равновесие. Чувства легко ранить. А реальность зачастую действует на теплые дружеские чувства как ушат холодной воды.

Нигилист

Негативно настроенная личность оказывает разлагающее влияние на коллектив и сильно деморализует отдельных людей. Вот что пишет на эту тему Боб Рознер³, известный американский журналист и автор книг (цитируйте, это звучит солидно!):

«Нигилиста проще всего описать как личность, которая никогда не согласна ни с одним предложением при работе в группе и первой выступает с критикой в случае достижения группой какого-либо прогресса. И хотя критика может быть интерпретирована как конструктивная, она разрушает рабочую обстановку, мешает двигаться вперед и способна негативно влиять на межличностные отношения в производственной среде.

Еще один распространенный тип нигилиста – это скептик. Как и нигилисты, такие люди с удовольствием выискивают неточности во всем, что произносится в текущий момент его коллегами. Со временем отношение к ним перестает быть благожелательным, поскольку люди начинают видеть их постоянное недовольство.

Характер негативной личности обусловлен внутренними проблемами, вызванными глубоким внутренним конфликтом. Обычно конфликт возникает от ощущения, что их собственная жизнь им неподвластна. Нигилист не способен справиться с обычным человеческим разочарованием.

Нигилист верит, что любой человек испытывает те же чувства и понимает всю глубину разочарования по отношению к человечеству и людским несовершенствам.

Эти люди, невероятно ожесточенные по отношению к жизни и к тому, как она с ними обходится, способны выработать глубокое личное предубеждение в отношении любой поставленной перед ними задачи. Даже если они не имеют непосредственного контроля над проектом, для них он обречен на провал, поскольку они уверены, что никто не сможет управлять ресурсами или выполнять задачи так же хорошо, как они».

В основе всего этого негатива лежит предрасположенность к «глубокому личному предубеждению» и неспособность доводить до конца решение задачи в случае, когда у них есть возможность ее непосредственно проконтролировать. Каждый человек по-своему хорош. Сможете ли вы жить с мыслью, что не бывает плохих сотрудников, а есть только неумелые менеджеры?

³ Боб Рознер (*англ.* Bob Rosner) – автор книг по HR и корпоративной культуре. Его книга «The Boss's Survival Guide» стала бестселлером *The Wall Street Journal*. Частый спикер на телеканалах Today Show и CNBC.

Всезнайки

Всезнайкам просто необходимо всеобщее признание их интеллектуальных способностей. Они унылые и ужасно скучные! Всезнайки способны вызвать у окружающих злость, гнев, а иногда и спровоцировать прямое насилие по отношению к себе. Так что осторожнее!

Вот что о них пишет специалист в области человеческого поведения Джоан Кейтон⁴:

«Всезнайки могут страдать от собственной незначительности либо быть неспособными к участию в общей интеллектуальной работе группы на том уровне, на котором им бы хотелось. Выслушивая бесконечные речи всезнайки во время работы над проектом или задачей, вы лишь тратите время впустую».

Всезнайки – люди сложные. Они могут вести себя агрессивно. Они так уверены в собственной правоте, что спор с ними кажется совершенно бесполезным. Они умеют быть весьма убедительными. Им нравится разговаривать с собеседником как с ребенком. И это очень раздражает!

Всезнайки второго типа доминируют в разговоре и любят находиться в центре внимания. Проблема возникает тогда, когда они, прочитав набор газетных вырезок по предмету, возомнят себя специалистами. Некоторые всезнайки не стесняются придумывать факты, когда им не хватает информации или знаний. Наш старый знакомый Роберт Брамсон пишет:

«Все проблемы всезнаек оттого, что им необходимо доказать окружающим, какие они умные, важные и уважаемые люди. Обычно при столкновении с всезнайкой в какой-либо рабочей ситуации люди бывают разочарованы. И это приводит к росту напряженности внутри производственного коллектива».

Так найдется ли место в вашем коллективе и для всезнайки? Раз уж их девиз «знание – сила», может, их стоит назначить экспертами? Отправьте их поучиться на курсы.

Нерешительный сомневающийся размазня

Внутри нерешительной личности засел перфекционист – и стремится вырваться наружу. Просто нерешительные люди не умеют с ним управляться. Как пишет Брамсон, такой тип личности делится на два подтипа. Первый желает, чтобы всё делалось так, как хочется ему, – либо никак. Второй иногда специально вызывает дискуссии путем вброса различных точек зрения, сея неуверенность в процессе обсуждения.

«Обычно нерешительному человеку бывает трудно донести до окружающих свои мысли и желания. В лучшем случае такие люди впадают в ступор, поскольку не могут справиться даже с малейшим стрессом.

Пытаясь побороть стресс, они прокрастинируют, деморализуя таким образом коллег и окружающих. Максимум, на что способны такие люди, – топтаться на месте, не в силах придумать альтернативных способов выполнения задания. Поэтому те, кто общается с нерешительным человеком, утрачивают энтузиазм и чувство сопричастности по отношению к проекту или коллеге, что приводит к распаду команды.

⁴ Джоан Кейтон (*англ.* Joann Keyton) – доктор философии, профессор в области профессиональных коммуникаций в Университете штата Северная Каролина. Автор статей и учебников по организационной культуре.

Несмотря на то что такому типу людей успешно удается избегать принятия решений, это не значит, что они не сообщают о своем решении или ощущениях посредством косвенной коммуникации. На самом деле они мастера невербального общения, мычания или хмыканья – и могут обозначить свою позицию даже взглядом.

Если нерешительный человек выбирает вербальный контакт с другими людьми, он предпочитает общаться короткими фразами или предложениями. В большинстве случаев коллеги, которые уже имели негативный опыт при коммуникации с таким человеком, игнорируют либо отбрасывают эти обрывки информации.

Такие люди весьма чувствительны и могут придерживаться информации, поскольку обеспокоены тем, как она будет воспринята группой или отдельным человеком, которому они сообщат ее. Если информация не критически важная, они считают, что их мнение ничего не значит и с конфликтом или проблемой, вызывающими их беспокойство, сможет справиться кто-нибудь другой».

Вот вам интересная задача! Найдите для них занятие, которое не предполагает общения или стресса. Это настоящий вызов!

На этом мы заканчиваем краткий обзор типов трудных людей, с которыми вы можете столкнуться. Теперь можно считать себя специалистом. Возьмите еще чашечку кофе, и с этими новыми знаниями перейдем прямо к практике.

Обращение к специалистам – вот верный путь к овладению навыками общения с трудными людьми.

Первое: ставим диагноз

К какому типу их отнести? Брэд Макрей, автор книги «Навыки переговоров и воздействия: искусство создания и утверждения ценностей»⁵, предлагает четыре шага для постановки точного диагноза.

- Первое: наблюдайте; отмечайте, если подобным образом человек повел себя как минимум трижды. Первые два раза еще могут быть случайностью, но третий говорит о том, что это, скорее всего, устоявшаяся манера.

- Второе: внимательно смотрите, часто ли находится человек под воздействием стресса? Именно стресс может быть причиной дурного поведения.

- Третье: спросите себя – не находите ли вы сами под действием стресса? Возможно, это стресс заставляет вас видеть мир в темных красках.

- Четвертое: вы уже поговорили как взрослые люди? Временами человек не сознает, что его поведение создает для вас проблемы, и простое замечание может дать ему ясное представление о ситуации и устранить банальное недопонимание.

Брэд Макрей в своей книге пишет следующее:

«Причиной, почему люди попадают в сложные ситуации с трудными людьми, является то, что они позволяют себе эмоционально к ним привязаться. Зачастую выходит, что чем сильнее стремление освободиться от подобной зависимости, тем крепче связь, и так до тех пор, пока один из вас не сломается».

Так почему же мы привязываемся к трудным людям, чем они так притягательны? Вернемся к Макрею: у всех имеется набор ценностей или убеждений, при помощи которого регулируется наше поведение на протяжении всей жизни, и особенно – при общении с другими людьми. Набор ценностей каждой отдельной личности уникален.

Вот предложенный Макреем список из 15 наиболее распространенных ключевых убеждений.

- Все должны меня любить и принимать.
- Я должен достичь совершенства в том, что делаю.
- Все, с кем я работаю или живу, должны быть идеальными.
- Я почти не могу повлиять на то, что со мной происходит.
- Гораздо проще уклониться от трудностей или ответственности, чем с ними справиться.
- Разногласий и конфликтов нужно избегать любой ценой.
- Никто, включая меня самого, не меняется.
- Некоторые люди неизменно хорошие; некоторые неизменно плохие.
- Мир должен быть совершенным, а то, что он не такой, – ужас и катастрофа!
- Люди очень хрупкие, их нужно защищать от правды.
- Все остальные существуют, чтобы дарить мне радость, и я не могу быть счастливым, если другие не сделают меня счастливым.
- Кризисные ситуации, безусловно, деструктивны, от них нет никакой пользы.
- Где-то на свете существует идеальная работа, идеальное решение, идеальный партнер и так далее; всё, что от меня требуется, – их найти.
- У меня не должно быть проблем. Если они у меня есть, это признак моей некомпетентности.

⁵ «Навыки переговоров и воздействия: искусство создания и утверждения ценностей» (англ. *Negotiating and Influencing Skills: The art of creating and claiming value*) – впервые книга издана в 1997 году издательством SAGE Publications.

- Существует единственно возможная точка зрения на данную ситуацию, и она истинна.

Если можете, взгляните на себя и определите, какое из ключевых убеждений связано или было связано с конкретной сложной ситуацией, в которой вы оказались. Вам удастся понять, что вас так расстроило. А понимание приведет к тому, что вам будет проще взять в руки себя и свои чувства.

Как утверждает Макрей, если мы научимся первому – держать себя в руках, то нам будет значительно проще научиться контролировать других и справляться с возникающими сложными ситуациями.

Роберт Брамсон дает советы, как найти подход к каждому из семи встречающихся в жизни типов. Вот его «краткий курс».

ТИП	ОТВЕТ
«Танк»	<ul style="list-style-type: none">• Дайте ему немного времени выпустить пар.• Не беспокойтесь о вежливости; старайтесь получить свое любыми способами.• Привлеките его внимание: назовите по имени, решительно сядьте или встаньте.• Заставить его сесть — это хорошая идея.• Не отводите взгляда. Настаивайте на своем.• Не препирайтесь с оппонентом, а попытайтесь его оборвать.• Будьте готовы проявить дружелюбие.

«Снайпер»	<ul style="list-style-type: none">• Выводите его на чистую воду, невзирая на социальные условности.• Предложите альтернативу прямому столкновению.• Не фокусируйтесь на его точке зрения, обязательно вовлекайте в обсуждение всех присутствующих.• Старайтесь побыстрее решить любую проблему.• Предотвращайте «снайперские атаки» путем регулярных совещаний.• Если вы оказались свидетелем действий «снайпера», не вовлекайтесь в это, но потребуйте, чтобы при вас ничего подобного не происходило.
«Подрывник»	<ul style="list-style-type: none">• Дайте ему время выпустить пар самостоятельно.• Если кипение не прекращается, купируйте вспышку гнева нейтральной фразой (например, «Остановитесь!»).• Продемонстрируйте, что вы принимаете его всерьез.• По возможности устройте перерыв и переговорите с ним наедине.
Нытик	<ul style="list-style-type: none">• Внимательно выслушайте жалобы, даже если почувствуете себя виноватым или раздражены.• Подтвердите, что вы все выслушали, путем пересказа, прислушиваясь к своим мыслям по поводу сказанного. Не соглашайтесь с его утверждениями и не извиняйтесь, даже если в этот момент вы считаете их верными.• Избегайте циклических споров по модели «обвинение — оправдание — новое обвинение».• Излагайте факты, не давая повода для лишних комментариев.• Постарайтесь переключиться в режим решения проблемы, задавая конкретные, направленные на получение информации вопросы и ставя

конкретные задачи по поиску фактов, либо попросите изложить жалобы в письменном виде, — но обязательно ведите себя серьезно и демонстрируйте готовность оказать всяческую поддержку.

- Если ничего не помогло, спросите у нытика: «Чем, по вашему мнению, должен закончиться этот разговор?»

Тихоня
и молчун

- Вместо того чтобы размышлять, что может означать его молчание, заставьте его высказаться открыто.
 - Задавайте вопросы, требующие прямого ответа.
 - Ожидайте ответа как можно спокойнее.
 - Задавайте наводящие вопросы, помогая беседе двигаться дальше.
 - Не заполняйте паузы сами.
 - Времени должно быть достаточно, чтобы он успел сформулировать суждение, а вы — дождаться этого. Договоритесь либо скажите прямо, сколько времени можете уделить вашему «разговору».
 - Если ответа нет, прокомментируйте происходящее. Ваш комментарий должен завершиться прямым вопросом.
 - Снова ждите сколько можете, затем опять прокомментируйте происходящее и вновь подождите. Постарайтесь удержать контроль над диалогом, сухо реагируя на ответы «Могу я идти?» и «Я не знаю».
 - Когда он в итоге откроется, будьте предельно внимательны и воздержитесь от словоизлияний. Поддерживайте разговор косвенными комментариями. Они могут привести вас к чему-то важному и значительному. Если этого не происходит, скажите, что надо вернуться к исходной теме разговора.
-

-
- Если человек не открывается, не старайтесь вежливо закончить разговор, прервите общение и назначьте другое время встречи. Проинформируйте молчуна о том, как вы намерены поступить в связи с тем, что ваш разговор не состоялся.
-

Сверх-
покладистый

- Придется потрудиться, чтобы вытащить на поверхность скрытые факты и проблемы, которые помешали сверхпокладистому действовать.
 - Продемонстрируйте, что вы цените его как человека, открыто скажите ему об этом, спросите его о семье или поговорите о его увлечениях, о моде. Но делайте это, только если сами хоть немного разбираетесь в теме!
 - Попросите его рассказать, что может помешать сложившимся у вас хорошим отношениям.
 - Предложите ему поговорить о любом аспекте вашей деятельности, который, по его мнению, недостаточно идеален, или даже лично о вас.
 - Будьте готовы к компромиссу и переговорам, если назревает открытый конфликт.
 - Прислушивайтесь к его иронии. Возможно, в этих саркастических или поддразнивающих замечаниях есть скрытые намеки.
-

Нигилист

- Адекватно оценивайте свой (и других участников коллектива) потенциал по противодействию попыткам заставить вас опустить руки.
 - Оптимистично, но не приукрашивая рассказывайте о былых успехах при решении похожих проблем.
 - Не пытайтесь переубедить пессимиста.
 - Не предлагайте сами альтернативных решений, пока не закончится всестороннее обсуждение проблемы и не будет достигнуто понимание того, с чем вы столкнулись.
-

- После обдумывания альтернативы сразу же поднимите вопрос о возможных негативных последствиях альтернативного варианта.
- Приготовьтесь со временем предпринять самостоятельные действия. Твердо заявите, что ваше решение действовать не изменится. Будьте осторожны: во избежание негативных последствий не просите людей с аналитическим складом ума действовать до того, как они сочтут себя готовыми к действию.

Всезнайка

- Убедитесь, что вы самым тщательным образом подготовились; внимательно пересмотрите все относящиеся к делу материалы и проверьте их точность.
- Внимательно слушайте и излагайте основные пункты повторно, чтобы позже не погрязнуть в чрезмерных подробностях.
- Не допускайте безапелляционных заявлений.
- Несогласие выражайте осторожно, но не двусмысленно; чтобы обозначить проблему, придерживайтесь вопросительной формы.
- Задавайте развернутые вопросы, которые помогут пересмотреть планы.
- В качестве исключительной меры можно обозначить свое место в иерархии, что предотвратит споры и поможет установить между вами равные отношения в будущем.

Если всезнайка не угрожает и не задирает:

- Излагайте достоверные факты или альтернативные мнения как можно более описательно, в виде собственных жизненных наблюдений.
 - Обеспечьте ему возможность «сохранить лицо».
 - Будьте готовы самостоятельно заполнить паузу в разговоре.
 - По возможности общайтесь наедине.
-

Нерешительный

- Сделайте так, чтобы нерешительному было как можно проще рассказать вам о конфликтах или препятствиях, которые мешают ему принять решение.
- Прислушивайтесь к косвенным замечаниям и сомнениям, которые могут помочь нащупать проблемные области.
- Когда проблема обозначена, помогите с ней справиться, предложив решение.
- Иногда его опасения касаются именно вас. В таком случае признайте наличие проблем в прошлом и изложите соответствующую информацию, не пытаясь оправдаться; предложите план решения и попросите его о помощи.
- Если проблема не в вас, сконцентрируйтесь на том, чтобы помочь нерешительному проверить факты. Используйте факты, чтобы установить приоритеты при поиске альтернативных решений. Так нерешительному будет проще сделать выбор в вашу пользу, если понадобится.
- Если это возможно, подчеркните достоинства вашего предложения.
- Обеспечьте поддержку после того, как решение было принято.
- По возможности удерживайте контроль над ситуацией в своих руках.
- Следите, нет ли признаков внезапного раздражения или гнева. Если они проявляются, постарайтесь в такой момент не принимать никаких важных решений.

Основные выводы

- Трудные люди, с которыми вы столкнетесь, могут относиться к одному из семи основных типов: 1) враждебные и агрессивные люди; 2) люди, склонные к жалобам; 3) молчуны и тихони; 4) сверхпокладистые люди; 5) скептически настроенные люди; 6) всезнайки и 7) нерешительные люди.

- На поведение трудного человека любого типа найдется свой особый ответ, который поможет разрядить обстановку, поэтому очень важно правильно диагностировать, к какой категории относится конкретный человек.

Глава 3. Краткий путеводитель по конфликтам и мерам их преодоления

Что такое конфликт?

Точное определение слова «конфликт»: прямое столкновение идей либо интересов; борьба; антагонизм или противостояние. Прибавим к этому несовместимость и конкуренцию – картина получается безрадостная.

Неважно, известно ли вам определение, – вы обязательно поймете, что это конфликт, как только он случится. Какова же его динамика? В ситуации конфликта работают два основных фактора:

- объективные различия между участниками;
- эмоции и суждения.

Существует пять основных вариантов реакции людей на конфликт.

1. Уклонение: избежать его, притвориться, что его нет, и отсрочить его преодоление.
2. Примирение: обычно в результате кто-либо из оппонентов добивается своего.
3. Компромисс: участники ищут обоюдную выгоду, при которой обе стороны (либо все стороны) чем-то жертвуют, чтобы достичь согласия.
4. Борьба: одна, обе или ни одна из сторон не готовы уступить и продолжают бой до последнего патрона.
5. Сотрудничество: вырабатывается согласованное решение, в котором учтены интересы всех сторон. Не обязательно удовлетворены – но обязательно учтены.

Идеальным является вариант сотрудничества – но это самый труднодостижимый вариант. Он требует терпения, настойчивости и готовности попотеть. Важно уметь распознать оба элемента конфликтной ситуации. Нельзя справиться с разногласиями, словно с болезнью, не принимая во внимание эмоции.

Нужно четко понимать, что конфликт не сможет быть полностью разрешен, если не создать условий для эмоциональной разрядки. Именно поэтому существует Комиссия по установлению истины и примирению (Amnesty International).

Основные выводы

- Конфликты возникают из-за разницы во мнениях, а также из-за сопутствующего несовпадения эмоций и суждений.
- Эмоции усложняют процесс, но являются неотъемлемой частью конфликта, поэтому прежде всего необходимо учитывать их.

Глава 4. Работа с начальством, от которого можно чокнуться

Мозг – это замечательный орган; он начинает работать, как только вы просыпаетесь, и не останавливается, пока вы не появитесь на рабочем месте.

Роберт Фрост⁶

Люди получают повышение и становятся начальниками по множеству причин. Некоторые – потому что они прекрасно справляются со своим делом, умеют управлять людьми и производственным процессом, мыслят глобально и способны с легкостью формулировать свои идеи. Такие руководители – подарок небес! Но, к сожалению, большинство начальников попали на свои посты словно из преисподней!

- В технически ориентированных компаниях начальниками часто становятся фанатики своего дела, «технари». Но в людях они ничего не смыслят.
- В семейных предприятиях начальниками становятся потому, что так сказал папа.
- В корпорациях начальником можно стать не мытьем, так катаньем, высидев достаточно долгий срок.
- В не слишком популярных сферах промышленности и государственных учреждениях нередко встречаются начальники, которые просто неспособны найти работу получше.
- В торговле те, кто умеет хорошо продавать, бросают то, в чем по-настоящему разбираются, то есть продажи, и принимаются устраивать бардак, пытаясь стать хорошими начальниками.
- В проблемных компаниях начальником часто становится бухгалтер.
- В передовых компаниях ИТ-сектора начальники неопытны и редко хорошо себя проявляют в кризисной ситуации.

Так существуют ли хорошие начальники? Да, конечно. Но надо отметить, что люди не всегда становятся начальниками потому, что умеют эффективно руководить. Незаурядные технические навыки или работа в организации в течение достаточно долгого срока – вот распространенные причины, по которым сотрудники становятся руководителями. Одни на такой работе закаляют характер. Других новые должностные обязанности превращают в бич божий.

Внутренний голос каждого плохого начальника подсказывает ему, что он не справляется со своими обязанностями. Но как же поступит плохой начальник? Он будет это компенсировать. В стремлении преодолеть собственную неуверенность он станет карикатурой на образ начальника – высокомерным и агрессивным. Если никто никогда не учил его управлять сотрудниками, если у него нет навыков работы с производственным и человеческим ресурсом, откуда ему всё это знать? Такому руководителю невозможно угодить, он эгоистичен и неуверен в себе, но с ним совсем не сложно справиться!

Перво-наперво: это начальник, и он может указать вам на дверь. Так что если вам нравится получать зарплату каждый месяц, не забывайте о дипломатии. Пусть он чувствует, что всё у него под контролем, – хотя на самом деле всё будете контролировать вы.

⁶ Роберт Фрост (*англ.* Robert Frost; 26 марта 1874, Сан-Франциско – 29 января 1963, Бостон) – американский поэт, четырежды лауреат Пулитцеровской премии (1924, 1931, 1937, 1943).

Мистер Сердитый

Работаете под начальством мистера Сердитого? Это несложно. Пусть себе сердится. Какое вам дело до того, что ему нравится сердиться? Вспышки гнева редко длятся больше двух минут. Пусть покипит, поизвергается и взорвется. До тех пор, пока вы к нему не присоединились, вы в безопасности. Даже если вы на сто процентов правы, строго соблюдали политику компании и законодательство, даже если на вашей стороне выступает Европейский суд по правам человека вместе с ангелами небесными, не вздумайте уподобляться ему!

Фокус в том, чтобы переждать, пока буря не пройдет. Вот что нужно делать. Скажите: «Мне очень жаль, что это вызвало у вас такое раздражение, но давайте подойдем к делу рационально. Я вас сейчас оставлю и готов зайти позже, и у нас обоих будет время всё обдумать».

После этого уходите. Что бы он ни говорил, уходите! Начнет ли он каяться, извиняться, или даже разозлится еще больше, или попросит вас задержаться, – уходите. Если нужно, скажите: «Нет, давайте сделаем перерыв, я зайду к вам через час или позже, и мы сможем еще раз обсудить это дело».

Не поддавайтесь искушению устроить ссору. Приятно помечтать о том, как вы бросите ему в лицо: «Ах ты, свинья, да с тобой невозможно работать! Ты только и делаешь, что орешь и психуешь». Но в таком случае у вас появится другая проблема – со следующей недели придется искать новую работу. Сохраняйте спокойствие и развивайте ситуацию на ваших условиях.

Ключевым словом тут является слово «мы». С его помощью вы демонстрируете свою связь с событиями, разделяете ответственность за то, что произошло, и исключаете мысль о том, что вы считаете начальника виноватым или обвиняете. «Мы» не может разжечь ситуацию.

Не показывайте, что вам тяжело

Агрессивному боссу нравится видеть, что вам тяжело, – не доставляйте же ему этого удовольствия! Что бы ни произошло, действуйте так:

- Сохраняйте спокойствие.
- Не кричите в ответ.
- Не вступайте в споры. Не нужно высказывать всё, что вы думаете об этой работе. Реплика «Да засунь себе это в...» может доставить вам минутное удовольствие, зато потом вы об этом пожалеете.
- И никогда, никогда и еще раз никогда не делайте поспешных шагов под воздействием момента!

Упражнение

Ставлю двадцать к одному, что это сработает!

Данное упражнение эффективно, хотя я уверен, что вы сейчас дочитаете и недоверчиво хмыкнете. Но поверьте: это что-то вроде маминого совета, и он полезен! Никаких чудес, ничего нового и никакой наимоднейшей психологической базы. Упражнение основано на проверенных принципах управления гневом и стрессом.

Вот оно: удалитесь от места действия, ссоры, скандала, спора и так далее. Абстрагируйтесь и считайте в обратном порядке от 20 до 1.

Сделайте глубокий вдох, сконцентрируйтесь и считайте: 20, 19, 18, 17, 16, 15, 14, 13, 12, 11, 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1.

По некоторым причинам счет в обычном порядке не работает. А вот счет в обратном порядке работает отлично. Он успокаивает. Видели когда-нибудь выступление гипнотизера? Для того чтобы гипнотизируемый расслабился, они всегда используют технику обратного отсчета.

Причина, почему этот метод работает, кроется в особенностях человеческой психики, однако сейчас не время и не место об этом задумываться. Но когда вы в следующий раз почувствуете себя, словно политик, устроивший драку в прямом эфире, попробуйте посчитать от 20 до 1 – ручаюсь, сработает.

Как поступить, если ничего не помогает? Итак, вы сделали всё, что в ваших силах:

- Выполнили всё в срок.
- Если не выполнили, на то была уважительная причина, и вы заранее доложили, что в срок задачу выполнить не успеете.
- На людях вы полностью поддерживали вашего хама-начальника, никогда не вели себя по отношению к нему оскорбительно и никогда не выставляли его дураком (даже если он действительно является таковым).
- Работая со своим начальником, вы пытались выяснить, что его так заводит, и старались и так и этак устранить причину.
- Вы никогда не давали повода с вами расправиться.

Что дальше?

- Поищите посредника.
- Стоит попытаться обратиться за помощью в отдел кадров.
- Заручитесь поддержкой вышестоящего сотрудника.

- Можно попробовать сказать вашему начальнику: «Послушайте, я понимаю, что мы все на этой работе испытываем большое давление, и я могу понять, что иногда из-за этого вежливостью приходится пренебрегать. Но я не считаю, что обязан постоянно мириться с вашей манерой поведения и [*здесь приведите конкретный пример, который нельзя истолковать двояко*]. Давайте попробуем найти более прочное основание для нашей совместной работы».

И что в итоге?

Жизнь, как известно, дается лишь раз, второй у вас не будет (пусть это и клише – его стоит повторить). Уходите, увольняйтесь, меняйте собственную жизнь. Если вы хороший специалист, наберитесь храбрости и найдите другую работу. Подыскивайте приемлемые для вас условия в свободное время и в удобном для вас темпе. Но не бросайте всё «прямо сейчас», не хлопайте дверьми и ни в коем случае не пытайтесь угрожать. Просто уходите. Если считаете, что у вас есть с чем обратиться в трудовую инспекцию, сходите к адвокату и посоветуйтесь. Уходите тихо. Не нужно всем рассказывать, что ищете новую работу: секрет, который знают двое, знают все. И не огорчайтесь, жизнь для этого слишком коротка.

Основные выводы

- Трудные люди на руководящем посту – не редкость; начальник не всегда умеет руководить, несмотря на то, что умудрился попасть на эту должность.
- Никогда не вступайте в конфликт с руководством: уходите, разрядите обстановку, обратитесь к другим, более разумным лицам, – но не давайте втянуть себя в конфликт. Победа будет за ними, потому что они – начальство!

Глава 5. В тесных объятиях коллег

Грустно, что по восемь часов в день, день за днем, можно только работать. Невозможно есть по восемь часов в день, нельзя пить по восемь часов в день, и заниматься любовью восемь часов подряд тоже не получится.

Уильям Фолкнер

Опенспейсы, работа в команде, бонусы по результатам работы корпорации... Сменная работа с передачей обязанностей, конвейерное производство, где качество зависит от коллектива в целом. Современный бизнес развивается таким образом, что людям приходится работать всё ближе и ближе друг к другу – как в физическом плане, так и в интеллектуальном. И в духовном тоже!

Это и означает работу с людьми. И работать иногда приходится с людьми трудными.

Мало кто может позволить себе роскошь уединиться в отдельном рабочем кабинете, закрыть дверь и побыть несколько минут в тишине. У большинства людей рабочие места не слишком просторные, чересчур оживленные, они не изолированы от суеты и шума. В столовой то же самое, а в гардеробе – еще хуже. Самым спокойным местом, скорее всего, является туалет!

В офисах с открытым пространством вызывают раздражение раскатистые голоса коллег, а смена на тесном складе в компании с сильно потеющим напарником – нелегкое испытание для обоняния. Грамотно организованные рабочие места – ключевой фактор высокой производительности труда, и хороший руководитель это понимает. А очень хорошие руководители еще и не боятся решать проблему, не пытаясь от нее отмахнуться.

Руководители зачастую путают конкуренцию вне и внутри компании. Самый яркий пример – это оксюморон «дружественная конкуренция» из менеджерского лексикона; в одной фразе соединены противоположные понятия. Конкуренция не бывает дружеской, и она не повышает производительность труда. Она порождает лишь интриги, тайные сговоры, подлость и заставляет думать о накоплении очков, а не о победе.

Для победы требуется сотрудничество, а конкуренция полезна во внешней среде, чтобы одержать верх над другими компаниями, которые тоже охотятся на ваших клиентов.

Можно выбрать друзей, район, где вы будете жить. Можно выбрать, на что потратить деньги, можно выбрать спутника жизни. Можно выбрать работу. Нельзя выбрать лишь две вещи – а точнее, две группы людей, доставляющие вам самое большое количество хлопот! У вас не получится выбрать родственников и не получится выбрать коллег.

Задумались? Но давайте оценим ситуацию объективно. Как только вы свыкнетесь с этой истиной, всё остальное получится легко. Приготовьтесь к тому, что трудности время от времени имеют свойство возникать. Если их не будет, тогда можно сесть и подумать о том, как вам повезло.

Сотрудники отдела продаж. Здесь вам встретятся завышенная и заниженная самооценка, заносчивость, воинственность, тщеславие, эгоизм, настырность, самонадеянность, упорство и цепкость. Коктейль из всех мыслимых человеческих качеств.

И вот приходит какой-то клоун и заявляет: «Надо мотивировать команду продавцов». Как? Перед вами группа мужчин и женщин, и все они испытывают эмоциональные и психологические проблемы разной степени тяжести, переживают взлеты и падения, подъемы и провалы, у всех сложная личная жизнь, свои горести, желания и радости. Лишь самонадеянный глупец может всерьез считать, будто есть на свете волшебный способ мотивировать всю «команду продавцов» целиком!

Мне однажды довелось «мотивировать коммерческое подразделение». Задача по изобретению новых способов их подкупить, чтобы они продавали еще лучше, оказалась настоящим кошмаром. Ребята мне попались толковые, способные и волевые. Им нравилось добиваться успеха и зарабатывать. Так что найти способ еще большего увеличения их производительности оказалось чрезвычайно сложно.

Идея меня посетила внезапно, пока я продирался сквозь цифры отчетности по продажам. В среднем у каждого сотрудника на 20 обращений к перспективным заказчикам пятеро соглашались на проведение встречи, двое затем делали заказ. Значит, нужно было, чтобы 18 человек сказали «нет», чтобы затем двое сказали «да».

И я перевернул всю систему отчетности и материального стимулирования с ног на голову. Мы стали поощрять сотрудников, получавших ответ «нет». Таким образом, чем чаще мы слышали «нет», тем быстрее приближалось следующее «да». Возник и интересный побочный эффект. Чем больше шума мы устраивали по поводу «нет», тем чаще сотрудники обсуждали между собой причины, по которым потенциальный заказчик ответил отказом. Профессиональный стыд исчез, и больше не надо было скрывать, что вам сказали «нет». Мы проанализировали наши методы, поправили презентационные материалы и обновили предложение продукта.

И это сработало, продажи выросли вдвое – после того как мы стали делиться не только успехами, но и неудачами.

Любители соревнований

Современная бизнес-среда порождает любителей соревнований, которые заиклены лишь на том, как заработать дополнительное очко, – и сводят этим окружающих с ума. Наверняка вам доводилось слышать на совещаниях реплики вроде: «Не понимаю, о чем мы тут спорим? Наше подразделение завершило аналогичный проект за вдвое меньший срок!» или «Наш отдел продаж всегда легко перевыполняет подобные планы». И вновь: «Мы регулярно выпускаем гораздо больший объем продукции, и втрое быстрее».

Наверняка вам хотелось схватить со стола чашку и запустить ею в коллегу, правда? Нет, это плохая идея. Лучше попробуйте так: «Да, я знаю, и это замечательно! Но давайте всё же вернемся к текущей проблеме и обсудим ее решение». Всего несколько слов (при необходимости их можно повторить точно в таком же порядке) вновь позволят всем сконцентрироваться на теме обсуждения, просигнализовав, что пора двигаться дальше, – а если любитель соревнований опять перескочит на свои былые заслуги, это будет выглядеть совсем по-детски.

Слегка потешьте его самолюбие, пусть он тихо порадуется. Это очень просто – и всегда срывает!

Соперники, враги и переход на личности

Переход на личности не работает. Этот метод оставляет жирное и трудно смываемое пятно на отношениях. Люди начинают питать недобрые чувства, испытывать горечь и злость, а всё это мешает работе.

Никогда не переходите на личности. Разделяйте проблему и человека. Отделяйте личность от трудностей. Проводите четкую границу между проблемами и персоналиями.

Не стоит говорить: «Весь этот *%>\$ из-за тебя!», – даже если это правда. Потому что следующие три часа человек проведет, защищая себя, свое подразделение, маму, родных и так далее вплоть до Господа Бога. Проблемы это не решит. Работа встанет. Поэтому сконцентрируйтесь на решении.

Давайте задумаемся. Правило «не переходить на личности» словно сошло со страниц, посвященных разрешению конфликтов, – данное выражение можно встретить даже в контексте Северной Ирландии. Мастером такого подхода является лидер ирландской националистической партии «Шинн Фейн» Джерри Адамс. Он никогда не переходит на личности, а вот от проблемы его за уши не оттащишь. Его политические взгляды вы можете не разделять, но его техника ведения дискуссии достойна восхищения.

Попробуйте сказать: «Нам нужно решить проблему, поэтому давайте взглянем на [*назовите проблему*] и согласуем дальнейшие шаги».

А если кто-нибудь вновь попытается искать виноватых или сыпать обвинениями, нужно побыстрее перевести разговор обратно в конструктивное русло. «Не так важно, как мы оказались в данной ситуации, – для нас сейчас куда важнее найти выход. Давайте решать, что мы будем делать».

И вновь тихони

Вы видели, как на совещаниях некоторые просто сидят и молчат? А вы задумывались, почему? Они застенчивы? Может, стесняются? Или считают, что вопрос не стоит их усилий? Вы отлично знаете, чего можно ожидать от ваших коллег, которые теряют самообладание, критикуют вас или нарываються на ссору. Но что в голове у тихони?

Возможно, им просто не хватает уверенности, чтобы заговорить. Может быть, чувство собственного превосходства не позволяет им вмешиваться. Или они ждут персонального приглашения к разговору. А вдруг они что-нибудь против вас замышляют? (Последнее крайне маловероятно, но потешим параноиков.)

В чем бы ни заключалась причина, есть способ вызвать их на контакт, дать высказаться – или заставить их открыть карты.

Спросите, что они думают по наименее важной части общей повестки. Задайте несколько простых вопросов, на которые легко дать ответ, а молчание будет выглядеть глупо. Не останавливайтесь после первого вопроса. В процессе совещания задайте им еще два-три вопроса подобного рода.

Вот что произойдет.

- Застенчивых вы таким образом успокоите и подтолкнете вступить в обсуждение.
- Те, кто «слишком хорош для таких совещаний», с пренебрежением ответят на простые вопросы, но затем не смогут удержаться от участия в более важной части обсуждения.
- «Заговорщики» ответят на все вопросы и продолжат молчать, когда их перестанут спрашивать. Этим надо опасаться!

Основные выводы

- Коллег не выбирают, хотя большую часть дня вы проводите именно с ними, – примите это как данность и живите спокойно.
- Не допускайте возникновения конкуренции между вами и коллегами. Вам нужно сотрудничать, чтобы конкурировать с теми, кто трудится вне вашей организации.
- Никогда не переходите на личности; отделяйте проблемы от людей.

Глава 6. Как выжать результат из персонала

Я проработал достаточно долго, чтобы убедиться – мне это не нравится!
Пол Теру⁷

Итак, у вас получилось! Теперь вы сами – босс, создающий кому-то проблемы. Bravo! У вас есть подчиненные, за которых вы должны стоять горой, направлять их и выжимать результат. Правда, хорошо быть начальником? Просто отлично! Но в действительности дела обстоят не так просто. Пусть вы стали начальником – давление все равно никуда не денется.

Если вы начальник среднего звена, давить будут сверху. Если вы большой начальник, то где-то там наверху, скорее всего, найдется еще больший начальник. Ну а если вы начальник над начальниками, всё равно остаются акционеры, банки либо средства массовой информации, с которыми придется считаться. А кому сейчас легко в современном-то деловом мире?

В основе любой встречавшейся мне в трудовом коллективе проблемы всегда лежало одно-единственное слово: *коммуникация*.

Всего дюжина букв, понимаете? Но для кого-то это чертова дюжина.

Боссам приходится руководить подчиненными и маневрировать среди больших начальников. Жизнь стала бы гораздо проще, если бы не приходилось думать о коллегах, правда? Бизнес без людей – это же сплошное удовольствие! (Ну а о клиентах поговорим позже.)

Нужно найти какую-то формулу достижения максимальной производительности труда и наилучшего использования человеческого ресурса, не превращаясь при этом в надсмотрщика или в начальника-монстра.

Конфликтов с «трудным» персоналом можно избежать при помощи коммуникации и понимания. Расскажите людям, чего вы хотите и чего от них ждете; объясните, как должно быть, по-вашему, выполнено задание; ясно опишите цели и задачи.

Вы услышите вот что (и не только):

- Вы не понимаете, под каким напряжением находится наше подразделение.
- Никто не говорил о сроках выполнения данного приказа.

Я подумал, что это можно сделать на следующей неделе.

- Я не знал, что вы хотели, чтобы это было сделано иначе.

Я всегда делаю именно так.

Я не понял; мне никто не сказал; я не знал, что вы этого хотели, – правда, знакомо? Боюсь, что да. Так что же тут можно сказать? Первый вопрос – делают ли эти промахи ваших сотрудников трудными людьми? Нет. Проблема в руководстве.

Вот вам правила, которые стоит написать на желтом стикере и приклеить на дверь холодильника вместе с магнитиками из отпусков – или на доску, где висят заметки, или даже на лоб:

Никто и никогда не достигал успеха в бизнесе, сидя за письменным столом.

Об этом напомнили; а вот еще:

Если вы не уделите время, чтобы рассказать людям

О том, какой вам нужен результат, – стоит ли его ждать?

Ну и третье соображение:

⁷ Пол Теру (*англ.* Paul Edward Theroux; р. 10 апреля 1941) – американский писатель и сценарист, лауреат литературных премий.

Если вы делаете лишь то, что делаете всегда, то и получите только то, что получаете всегда.

Задумайтесь об этом. В Великобритании бизнесменов мирового уровня немного. И у всех есть нечто общее: они фанатично относятся ко всем аспектам своего бизнеса.

Джозеф Шифф⁸ в свое время выстроил один из лучших в мире бизнесов по розничной торговле – сеть магазинов Marks & Spencer, – проводя минимум два дня в неделю либо в своих магазинах, либо у поставщиков. Самого известного на сегодня в Британии предпринимателя, сэра Ричарда Брэнсона⁹, легко повстречать на одном из его трансатлантических авиалайнеров, где он разносит напитки; он также запросто может сидеть рядом с вами в одном из поездов Virgin Trains. Также известно, что он лично обслуживал покупателей в своих музыкальных магазинах.

Топ-менеджеров розничной сети Carphone Warehouse¹⁰ часто можно увидеть в магазинах компании. Рокко Форте¹¹, перестраивая свою «империю отдыха», несколько дней в неделю ночует в собственных отелях (используя для бронирования псевдоним). Все бизнесмены высокого полета так делают. Они осознают, что это необходимо для понимания бизнеса, для выяснения потребностей клиентов и оценки работы персонала.

⁸ Маркус Джозеф Шифф (*англ.* Marcus Joseph Sief; 2 июля 1913 – 23 февраля 2001) – британский бизнесмен, президент Marks & Spencer. Период под его управлением (с 1972 по 1984 год) считается самым успешным в истории компании.

⁹ Сэр Ричард Брэнсон (*англ.* Sir Richard Branson; р. 18 июля 1950) – британский предприниматель, основатель корпорации Virgin Group, включающей в себя около 400 компаний различного профиля. Один из самых богатых жителей Великобритании с состоянием в 5 миллиардов долларов США.

¹⁰ Carphone Warehouse – британская компания. Крупнейший европейский розничный продавец мобильных телефонов, имеющий 1700 салонов в Европе.

¹¹ Рокко Форте (*англ.* Rocco Forte; р. 18 января 1945) – председатель правления и управляющий компании The Rocco Forte Collection, куда входят отели класса «люкс», такие как «Астория».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.