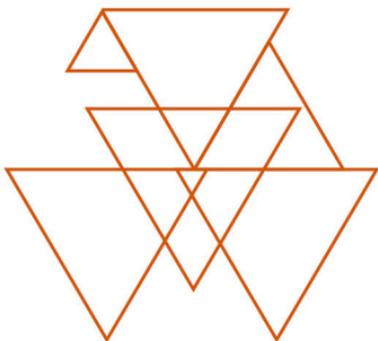




**Harvard
Business
Review**
Press

Эмоциональный
интеллект

ОБЩЕНИЕ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ



Emotional Intelligence

Dealing with Difficult People

Harvard Business Review Press

Эмоциональный интеллект

Общение с трудными людьми

Перевод с английского Марии Чомахидзе-Дорониной

Москва

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2021

УДК 159.923.35
ББК 88.912
028

Издано с разрешения Harvard Business Review Press, a division
of Harvard Business School Publishing Corporation

На русском языке публикуется впервые

*Авторы: Галло Э., Герзон М., Кетс де Врис М.,
Кислик Л., Найт Р., Уикс Х., Шварц Т.*

028 Общение с трудными людьми ; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 154 с.

ISBN 978-5-00169-079-5

Конфликты, спешка и тревога, провокации и словесные баталии – с чем только не приходится сталкиваться в рабочей среде. Специалисты Harvard Business Review предлагают простые, но эффективные способы выхода из сложных ситуаций. Вы научитесь распознавать тревожные сигналы, реально смотреть на происходящее и заступаться за себя.

УДК 159.923.35
ББК 88.912

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00117-879-8

© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021

Оглавление

- | | |
|--|-----|
| 1. Для решения конфликта важно определить, горячий он или холодный. <i>Марк Герзон</i> | 7 |
| 2. Напряженное общение без напряжения. <i>Холли Уикс</i> | 19 |
| 3. Секрет общения со сложными людьми: все дело в вас. <i>Тони Шварц</i> | 57 |
| 4. Как общаться с вредными коллегами? <i>Эми Галло</i> | 65 |
| 5. Как общаться с пассивно-агрессивными коллегами? <i>Эми Галло</i> | 81 |
| 6. Как работать с тем, кто в постоянном стрессе? <i>Ребекка Найт</i> | 99 |
| 7. Как управлять тем, для кого все срочно? <i>Лиз Кислик</i> | 115 |

8. Вы ненавидите своего босса?	
<i>Манфред Кетс де Врис</i>	123
Об авторах	145
Примечания	149

1

Для решения конфликта важно определить, горячий он или холодный

Марк Герзон

Конфликты – неотъемлемая часть профессиональной деятельности, и ни одному лидеру не удастся их избежать. Но прежде чем искать выход из напряженной ситуации, определите, *горячий* или *холодный* ваш конфликт. Уточнения ниже помогут правильно ответить на этот важный вопрос.

Участники *горячего* конфликта ведут себя эмоционально, говорят на повышенных тонах или даже кричат;

проявляют физическую агрессию или угрожают другим; провоцируют собеседника словами или действиями; плохо контролируют себя и могут взорваться.

В *холодном конфликте* стороны (или хотя бы одна из них) подавляют эмоции или кажутся «неэмоциональными». Участники холодного конфликта бурчат себе под нос и поджимают губы; физически отстраняются, контролируют каждое свое движение; отворачиваются или иным образом стараются избежать контакта; говорят пассивно-агрессивным тоном или молчат; кажутся закрытыми, застывшими.

Ни горячий, ни холодный тип конфликта нельзя назвать конструктивным.

Намного продуктивнее «теплые» конфликты – то есть ситуации, в которых стороны открыты для дискуссии. Отношения в них не доходят до враждебности и потому не успевают накалиться. Если вы попали в холодный конфликт, нужно постараться его «разогреть», а горячий разумно «остудить».

Разрешение конфликтов, как и приготовление пищи, требует оптимальной температуры. Перегреть – ситуация взорвется, гнев и открытая враждебность разрушат отношения, выгодных соглашений и плодотворного сотрудничества не получится. Если жара будет недостаточно, процесс застынет, замрет из-за невысказанных эмоций и несформулированных проблем. Умело подбирая температурный режим, лидер должен привести к продуктивному конфликту.

За два десятка лет профессионально-го урегулирования конфликтов я попадал и в горячие, и в холодные ситуации. В компаниях, образовательных и религиозных учреждениях США, как я заметил, преобладают холодные конфликты. Общение с политиками и работа в проблемных зонах во всем мире в качестве специалиста ООН по урегулированию конфликтных ситуаций дали опыт в основном горячих конфликтов. Действия в этих ситуациях различаются, поэтому прежде всего нужно определиться, с чем мы имеем дело. Это утверждение справедливо для любой организации, любого учреждения. Поставив «диагноз», вы сможете прогнозировать динамику ситуации.

Тактика урегулирования горячего конфликта. Прежде чем участники горячего конфликта сойдутся в одном помещении,

надо обговорить с ними основные правила поведения, чтобы исключить проявление взрывоопасных эмоций. К примеру, если конфликтуют два члена совета директоров, причем они уже успели разругаться и оскорбить друг друга, сформулируйте четкие правила *и заранее добейтесь, чтобы каждый согласился им следовать*. Сделать это надо перед встречей, до того как они заговорят друг с другом.

Если конфликтующих сторон много, попробуйте действовать по-другому. Предложите участникам сесть в круг и высказаться по очереди по какому-нибудь нейтральному вопросу – например, рассказать о себе и своих чувствах. На выступление каждому отведите жестко ограниченное время – допустим, три минуты. Работая в конгрессе США с членами палаты представителей, я в начале

совещания задал участникам такой вопрос: «Как политика палаты относительно внутренних разночтений влияет лично на вас и вашу семью?» Подобные вопросы и ответы на них позволят без личных нападок преодолеть первый этап дискуссии, дадут людям возможность высказаться и в идеале укрепят доверие, прежде чем разговор перейдет к более сложным темам.

Ситуация холодного конфликта, как правило, позволяет сразу организовать конструктивный диалог. При грамотном его ведении конфликт «оттает». Но даже если все идет как надо, не теряйте бдительности – возможны любые повороты.

Причина холодного конфликта чаще всего в том, что его участники силой воли подавляют чувства. Именно поэтому, разогревая ситуацию, необходимо следить, чтобы

температура не поднялась выше допустимой отметки.

Большой эффективностью обладает метод дебатов и диалога. Если группа избегает сложной темы, организуйте обсуждение в формате дебатов: разделите группу на команды единомышленников, две или более, и проведите дискуссию. Разногласия выйдут на первый план, и вся группа будет вынуждена признать наличие скрытого конфликта.

Мы улаживаем *и горячие, и холодные конфликты* не ради компромисса между сторонами, а ради того, чтобы навести мосты, найти новые возможности и решения ситуации. Под «мостами» мы понимаем создание прочных связей и формирование доверия между бывшими антагонистами, под «новыми решениями» – поиск новых вариантов сотрудничества.

Умение разрешать конфликты приходит со временем и опытом (который нарабатывается, в частности, и анализом подобных ситуаций). Если у вас пока нет навыков для разрешения конфликтной ситуации, обратитесь к третьей стороне или даже профессиональному посреднику. Если напряженный конфликт требует незамедлительных действий, воспользуйтесь нижеследующими рекомендациями.

- Время – ваш союзник. Не спешите. При отсутствии реальной угрозы тщательно обдумайте все варианты и возможности. Иначе вы можете сказать или сделать то, о чем потом пожалеете.
- Сформулируйте цель и сосредоточьтесь на ней. Не отвлекайтесь; стремитесь к тому, что важно.

- Не опускайтесь до личных оскорблений и не ищите виноватых. Сосредоточьтесь на проблеме, а не на людях.
- Откажитесь от лицемерия и ханжества. Будьте открыты новым знакомствам и идеям; возможно, вы узнаете что-то ценное.
- Прислушивайтесь к каждому слову, но не пытайтесь реагировать на каждое. Отвечайте на по-настоящему важные замечания.
- Прежде чем принять чью-то сторону, проанализируйте ситуацию. Ничего не говорите и ничего не предпринимайте, пока не выслушаете человека. Не спешите с выводами, не разобравшись в ситуации.
- Обратитесь за помощью к третьей стороне. Сторонний наблюдатель может непредвзято оценить ситуацию.

- Покажите себя таким, какой вы есть на самом деле. Если ослабить оборону и впустить противника «на свою территорию», ему будет легче понять вашу точку зрения.
- Проверьте температуру ситуации. Если конфликт все еще слишком горячий, не пытайтесь решить его на месте. Договоритесь вернуться к обсуждению, когда остынете.
- Соблюдайте золотое правило: поступайте с людьми так, как хотите, чтобы они поступали с вами. Будьте вежливы. Будьте сострадательны. Возможно, ваш противник возьмет с вас пример.

Умение решать конфликты – одно из основных для лидера. Учитесь управлять температурой ситуации, выбирайте

оптимальное время, когда конфликт еще не слишком горячий или холодный, и тогда найти креативное решение окажется намного легче.

2

Напряженное общение без напряжения

Холли Уикс

Вся наша жизнь состоит из общения. Мы болтаем и сплетничаем, подшучиваем и секретничаем. Но иногда – чаще, чем хотелось бы, – мы участвуем в настолько болезненных беседах, что воспоминания о них мучают и преследуют нас еще долго после своего завершения. Напряженное общение – неотъемлемая часть жизни, а в бизнесе оно может варьироваться от увольнения подчиненного до, как это ни странно, его награждения.

Напряженное общение в любом контексте отличается своей эмоциональностью; оно вызывает неловкость, смятение, тревогу, гнев, боль и страх – если не у нас самих, то у собеседника. Неудивительно, что большинство просто избегает этих эмоций, и такое поведение часто оправданно.

Одно из первых правил вовлеченности гласит: грамотно обозначай приоритеты. Однако уклоняться от сложных вопросов, угождать людям с непростым характером и сглаживать антагонизм порой выходит слишком дорого. Причем чем дольше вы уклоняетесь от обсуждения, тем больше усугубляете проблему.

Поскольку напряженные разговоры – частое и потенциально болезненное явление, почему же мы не стараемся облегчить их? Именно потому, что они затрагивают чувства. Пока не задействованы наши эмоции,

мы не видим в ситуации ничего страшного и уверены, что ее можно разрешить или, по крайней мере, контролировать. Но стоит кому-то задеть нас, и мы сразу лишаемся душевного равновесия. Так квотербек в американском футболе падает под натиском других игроков, теряя в этот миг надежду на победу.

Последние двадцать лет я проводила в университетах и ведущих корпорациях США семинары на тему общения в стрессовой ситуации и не только обучала слушателей, но и многому научилась сама. Я узнала, например, что большинству людей сложно говорить на деликатные, болезненные темы: в такой момент все наши навыки и умения как будто испаряются, и мы перестаем здраво мыслить, оценивать ситуацию и не понимаем, как добиться оптимального результата.

Напряженные разговоры, если вдуматься, и должны быть напряженными. Однако по опыту знаю, что их можно облегчить, если развивать самосознание, заранее репетировать реплики и применять всего три проверенных метода общения.

Универсального подхода не существует – слишком много компонентов задействовано, к тому же общение всегда уникально. Однако почти каждый стрессовый разговор можно представить в формате типовых ситуаций с конкретными проблемами. Для начала рассмотрим основные виды напряженных разговоров, с которыми мы чаще всего сталкиваемся на работе.

«Боюсь, у меня плохие новости»

Неприятная информация сложна и для сообщающей, и для принимающей стороны. Тот, кто говорит, напряжен; тот, кто

слушает, тревожен, ибо ему неясно, к чему приведет разговор.

Возьмем, к примеру, Дэвида, директора некоммерческого учреждения. Ему нужно поговорить с амбициозным сотрудником Джереми, который оценивает собственные достижения намного выше, чем его коллеги. В прошлом Джереми оценивали неоправданно высоко, виной чему, в частности, корпоративная культура: избегание конфронтаций. Кроме того, Джереми выказывал фантастическую уверенность в своих способностях и значимости профессионального опыта. Из-за агрессивной реакции на малейшую критику коллеги, включая Дэвида, перестали обсуждать с Джереми недостатки его работы и характера.

Помимо завышенной оценки своих профессиональных качеств Джереми обладал специфическим чувством юмора и своими

язвительными шуточками нередко оскорблял людей в своем и в соседних отделах. Напрямую ему долго никто ничего не говорил, но время шло, и все больше сотрудников отказывались работать с ним. Поскольку Джереми долгие годы практически не получал обратную связь, он почувствовал вседозволенность. Сотрудники этим серьезно обеспокоились, а директору стало ясно, что необходимо принимать меры.

Основная проблема в подобных ситуациях – правильно начать разговор: шансы на успешное продолжение резко возрастают. В противном случае ничего хорошего ждать не придется. Желание инициатора беседы смягчить неловкость, проявив мягкость и деликатность, понятно. И многие начинают с посторонней темы – легкой и приятной. Так поступил и Дэвид: «Джереми, как тебе вчерашний бейсбол?»

Подчиненный не понял, куда клонит начальник, и проявил себя как обычно – надменно и самоуверенно. Дэвид сменил тон. Дальнейший разговор он повел жестко и откровенно, причем говорил в основном сам. Повисла напряженная тишина. Джереми потупился и уставился в пол, но это не было демонстрацией понимания и раскаяния. Он встал и молча вышел.

Дэвид вздохнул с облегчением. С его точки зрения, разговор был хоть неприятным, зато быстрым. Обошлось без лишней крови, так сказать. Однако расслабляться оказалось рано: через два дня Джереми написал заявление об увольнении. С уходом сотрудника компания лишилась немалого количества внутренней информации и производственного потенциала.

«Кто здесь главный?»

Напряженные беседы нам, как правило, навязывают. Одна из худших форм общения, особенно для людей, всеми силами избегающих конфликта, – неожиданный разговор, который обрушивается как гром среди ясного неба. Ситуация становится чересчур эмоциональной и накаляется. Высказанное в запале как будто лишается смысла. Нас словно затягивает в грозовое облако искаженной логики и чрезмерной обидчивости.

Элизабет и Рафаэль, тимлиды, работали вместе над проектом для крупной консалтинговой фирмы. Проект оказался крайне неудачным, и везде, где могло пойти не по плану, так и случилось. В итоге работа застопорилась. Руководители проекта запланировали встречу, чтобы составить новый график с учетом изменившейся ситуации и разделить между собой неприятные

задачи на ближайшую неделю. Во время обсуждения Элизабет делала записи на доске. Ближе к концу встречи она обернулась к Рафаэлю: «Значит, договорились?» Тот стиснул зубы: «Как скажешь».

Реакция оказалась для Элизабет неожиданной – ответ совершенно не сочетался с вопросом. В таких случаях неподготовленные люди обычно виновато защищаются, отрицая не высказанные вслух обвинения (Рафаэль действительно «ничего такого» не сказал). Элизабет не любила конфронтацию и поэтому постаралась смягчить ситуацию: «Рафаэль, что-то не так?» А коллега вдруг взорвался: «Кто поставил тебя главной?! Кто дал тебе право указывать, что мне делать?!»

Как видно, ситуация совершенно неожиданно из нейтрально-рабочей переродилась в напряженную. Элизабет спровоцировала

вспышку Рафаэля, но не представляла, каким образом. Она совершенно растерялась – Рафаэль неверно истолковал ее попытку спасти проект и ускорить работу.

Рафаэлю показалось, что Элизабет командует им, как подчиненным. Возникло ощущение, что в разговоре участвуют незримые личности и именно они и создают напряжение. Какие детские переживания заставили Элизабет поверить, что недовольство Рафаэля – ее вина? Кто «показал» Рафаэлю, что Элизабет главнее? Его отец? Или супруга? Сложно сказать. Ведь сразу было видно: Рафаэль перегнул палку, а Элизабет вовсе не стремилась доминировать.

Она почувствовала возмущение Рафаэля и извинилась еще раз: «Прости, пожалуйста. Как ты предлагаешь разделить работу?» Атмосфера разрядилась, но ненадолго. Прецедент неравного статуса возник, и избавиться

от него уже не было никакой возможности. Элизабет и ее компания считали неверной политикой раздел полномочий. Совместная работа продолжилась, но через три месяца, когда представилась возможность, Элизабет перешла на другой проект.

«Вы нападаете на меня!»

Рассмотрим умышленно созданное агрессивное общение, когда люди используют всевозможные психологические и риторические механизмы, чтобы вывести из себя оппонента: скомпрометировать, уличить, унижить. Подавляющие методы могут быть самыми разными – сквернословие, манипуляция, крик. Разные люди реагируют на них по-разному. Обратите внимание: опасны не только подавляющие методы сами по себе, но и ответ на них конкретного человека.

Ник и Карен – топ-менеджеры IT-компании. Карен только что провела для клиента презентацию, но весьма сумбурно и неубедительно. Ни она сама, ни ее команда не сумели удовлетворительно ответить даже на простые вопросы. Поначалу клиент был терпелив, вежливо молчал, а затем выразил явное недовольство. Презентация провалилась: клиент засыпал команду вопросами, поставил ее в затруднительное положение и выставил сотрудников полными идиотами.

Ник в подготовке этой презентации не участвовал – он просто присутствовал и слушал. Непрофессиональное выступление Карен удивило его не меньше, чем клиента, и позже он поинтересовался, что случилось. Карен стала резко защищаться: «Ты мне не начальник, так что избавь меня от нотаций. Ты всегда лучше меня, что бы я ни делала».

Карен кричала на Ника, не скрывая враждебности. Когда он пытался вставить слово, она обрушивала на него очередной поток обвинений и угроз: «Ничего, однажды ты сам поймешь, каково это, когда тебе устраивают публичную казнь!» Ник сдерживался как мог, но Карен не унималась. «Карен, – прорвался он наконец сквозь поток упреков, – возьми себя в руки. Ты искажаешь мои слова».

Проблема не в том, что Карен обрушила на Ника лавину несправедливых обвинений, а в том, что она применила целый арсенал подавляющих и агрессивных методов (обвинение, искажение смысла и отступление от темы). А это значительно усугубляет любую конфликтную ситуацию.

Большинство из нас болезненно реагируют на агрессивные методы, потому что никогда не известно, куда они заведут. Ник

пытался исправить ситуацию, но обращения к разуму не пробили стену напряженных эмоций. Самообладание и сдержанность Ника пали жертвой агрессивности Карен, а ее угрозы отомстить окончательно вывели Ника из себя.

Ник обратился к управляющему директору. Тот разозлился из-за невозможности высокопоставленных сотрудников самостоятельно решить свои проблемы. В итоге повышения по службе лишились и Ник, и Карен, а руководство компании пришло к выводу, что потеряло клиента только из-за их неумения общаться друг с другом.

Как готовиться к напряженному разговору

Как заранее подготовиться к трем описанным видам напряженного общения? Прежде всего выявите свои слабые

стороны – относительно и людей, и ситуаций. Дэвид, Элизабет и Ник не смогли контролировать своих оппонентов, но общение с ними прошло бы намного успешнее, если бы они знали о собственной уязвимости.

Тем, кто не выносит враждебности, крайне важно знать, как на нее реагировать. Отстраниться? Идти напролом? Закрыться? Ответить тем же? Правильного решения не существует, но если вы знаете свою типичную реакцию на стрессовые ситуации, то сможете контролировать напряжение.

Вспомним Ника. Знай он себя лучше, то понимал бы, что реагирует на нападки Карен неверно: с ее стороны – агрессия, с его – упрямая рациональность. Агрессия победила, и контроль над разговором полностью перешел к Карен. Ник не должен был позволять ей – или кому-либо другому – использовать свои слабости.

В моменты спокойного самоанализа, вне стрессового общения, Ник может обдумать свое неумение терпеть неразумные агрессивные вспышки. Это позволит подготовиться, но не к неожиданным обвинениям со стороны Карен, а к собственной вполне ожидаемой уязвимости в контексте любых внезапных нападков.

Развивать самосознание не значит заниматься бесконечным самоанализом. Мы много знаем о себе, хотя и не осознаем этого. Остается четко сформулировать эти знания и применять их на практике. Скажем, по прошлому опыту известно, разговоры на какие темы и общение с какими людьми выбивают нас из колеи. Оказавшись в непростой обстановке, подумайте: она относится к одной из типичных для вас неприятных ситуаций и в ней участвует один из таких людей? Допустим, вы обычно ведете себя враждебно,

когда сталкиваетесь с удачливым конкурентом. Или вы закрываетесь, когда чувствуете себя изгоем. Когда вы осознаете свои уязвимые зоны, то сможете прогнозировать собственную реакцию и осознанно и грамотно реагировать на ситуацию.

Самосознание позволяет не идти на поводу у чувств, а думать о своих практических интересах и нуждах во время общения. Вспомним Дэвида, директора некоммерческой организации, и Джереми, высокомерного подчиненного.

Непринужденное и далекое от темы начало беседы, а затем, когда это не сработало, внезапный удар. Неверный метод, который не мог увенчаться успехом из-за характера Джереми. Оптимальным подходом в данной ситуации было бы разделить разговор на две части. В первой Дэвид мог бы обозначить проблему язвительных шуток и низких рабочих

показателей, вторую следовало посвятить непосредственному обсуждению проблемы.

Поэтапные действия дали бы время и Дэвиду, и Джереми подготовиться к двустороннему общению, и это не был бы монолог. К тому же решение не требовало спешки. Будь директор лучше подготовлен, он бы понял: планируя разговор, он исходил не из особенностей характера Джереми, а из своего стремления избежать конфликта.

Блестящий способ прогнозировать потенциальные проблемы во время напряженного общения – парные тренировки. Найдите человека без таких проблем в общении, как у вас. В идеале напарник должен уметь слушать, быть честным и не осуждать.

Начните с содержания. Объясните, что вы хотите сказать оппоненту; не заикливайтесь на тоне или формулировке (можно быть робким, сердитым, язвительным,

непоследовательным в аргументации). Главное – высказаться. А теперь представьте менее эмоциональную ситуацию. Вы говорили бы так же? Ваш друг наверняка подскажет, как сказать лучше, – ведь эмоциональный накал его не затрагивает. Запишите выводы, чтобы не забыть.

Проверьте, как формулируете мысли. Мысленно можно быть крайне агрессивным по отношению к оппоненту – вам кажется, что по-другому и не скажешь. Но если с тем же самым вы обратитесь к другу – напарнику по тренировке, произойдет интересная вещь. Фразы и интонации станут намного более спокойными, сдержанными и подходящими для беседы. Помните: сказать можно что угодно, главное – правильно сформулировать.

Поработайте над языком тела. Друг и в этом поможет. Попросите его повторять

ваши жесты и выражение лица во время речи. Поверьте, ваши неосознаваемые гримасы и телодвижения – брови дергаются, ноги переплетаются, как лакричные палочки, невпопад раздается нервный смешок – оппонент обязательно истолкует неверно. (Подробнее о подготовке к напряженному общению см. вставку «Основы эффективного разговора».)

ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗГОВОРА

Перечисленные методы поведения в стрессовой ситуации состоят из трех ингредиентов успешного общения. На первый взгляд, в них нет ничего сложного. Это ясность, нейтральный тон и сдержанность. Это кирпичики, из которых складываются все типы эффективного общения. Научившись обращаться с ними, вы

повысите вероятность грамотной реакции даже на самый напряженный разговор. Взглянем на каждый компонент по очереди.

«Ясность» означает, что слова должны выполнять свою непосредственную функцию. Избегайте эвфемизмов или туманных фраз, четко и ясно скажите, что вы имеете в виду: «Эмили, твоя семья считает, что дом престарелых в Сомерсет-Вэлли – лучший вариант для твоего отца. Преимущества этого заведения говорят сами за себя».

К сожалению, сообщать четко и ясно плохие новости очень тяжело. В напряженной ситуации мы избегаем однозначности, потому что она ассоциируется с жестокостью. Мы говорим: «Что ж, Дэн, мы пока еще не уверены, кого возьмем на эту должность,

но будем иметь в виду твою кандидатуру». Это называется ходить вокруг да около, и это чудовищно некорректный способ сообщить человеку, что он не получит работу.

В честности нет ничего жестокого. Не контекст, а формулировка может быть жестокой или корректной. Спросите хирурга. Или священника. Или полицейского. Если правильно сформулировать сообщение – даже плохую новость, – с содержанием вполне можно смириться. Когда топ-менеджер, к примеру, напрямую говорит подчиненному, что повышение получил кто-то другой, – новость, конечно, не самая приятная, и адекватная реакция на нее – грусть, гнев, тревога. Но если человеку понятно содержание сообщения, ему легко осмыслить

информацию. Действительно, ясность облегчает тяжесть слов, а не усугубляет ситуацию.

Тон – невербальная часть в стрессовом общении. Это интонация, выражение лица и осознанный или неосознанный язык тела. Нелегко сохранить самообладание, когда вас обуревают сильные чувства, но нейтральный тон – предпочтительная форма поведения в кризисном общении, включая стрессовый разговор. Возьмем классический пример – НАСА.

Каким бы тяжелым ни было сообщение, НАСА транслирует его совершенно бесстрастно: «Хьюстон, у нас проблема». Нужна практика, чтобы добиться такой нейтральности. Однако «безразличный» тон – лучшее начало для стрессового общения.

Сдержанная формулировка – последний элемент тройки навыков успешного общения в стрессовой ситуации. У нас богатый язык, и в нем найдется масса способов выразить свои мысли. Правда, некоторые внешне весьма сдержанные фразы могут спровоцировать собеседника проигнорировать ваши слова и их смысл.

В США, к примеру, одна из самых несдержанных формулировок предполагает угрозу судебного преследования: «Если не оплатите чек до 23 апреля, я буду вынужден позвонить своему адвокату». Подобные фразы накаляют любую обстановку, особенно напряженную.

Помните: в стрессовой ситуации ваша задача заключается не в том, чтобы набрать очки и нажать себе

врагов. Важно, чтобы разговор продвигался, чтобы вы услышали собеседника и сделали все, чтобы он услышал вас и чтобы получилось продуктивное взаимодействие между двумя людьми. Именно поэтому, когда в следующий раз вам захочется рывкнуть: «Хватит меня перебивать», попробуйте глубоко вздохнуть и сказать: «Минуточку подождите, пожалуйста. Я бы хотел закончить, пока не сбился с мысли». Сдержанная формулировка поможет исключить напряжение из стрессового общения.

Управление разговором

Узнать себя и потренироваться перед стрессовым разговором хорошо, но этого явно недостаточно. Посмотрим, что можно сделать во время разговора для повышения

его эффективности. Вспомним Элизабет, тимлида. Ее коллега утверждал: она злоупотребляет своими полномочиями. Она не умеет быстро находить решение в напряженной ситуации и знает это, поэтому ей нужно несколько готовых фраз, которые она легко вспомнит на месте, и тогда ей не придется молчать или выдумывать что-то неудачное второпях.

Это решение кажется простым, но мало у кого под рукой есть набор готовых фраз. Исправьте это, и вам будет проще общаться в напряженной ситуации. Грамотное общение сродни умению делать искусственное дыхание: этому следует заранее научиться, понимая, что навыки понадобятся только в критической ситуации.

Перечислим три проверенных метода общения. Формулировки могут и не соответствовать вашему стилю, и в этом нет

ничего страшного. Важно понять, как работают эти методы, а затем выбрать формулировку, которая вам больше нравится.

Уважайте партнера

Дэвиду, когда он решил поговорить с Джереми, было бы намного лучше начать с сожаления и признания своей вины за то, что он ничего не сделал ранее для решения их общей проблемы. «Джереми, – мог бы сказать он, – качество твоей работы заметно упало – отчасти из-за того, что коллеги отказываются обсуждать с тобой рабочие трудности, потому что у них нет желания выслушивать твои язвительные шуточки. Это и моя вина, я слишком долго откладывал этот разговор и закрывал глаза на напряженные отношения между тобой и другими сотрудниками. Прежде чем продолжить, я хочу

сказать, как сильно уважаю тебя и как рад, что мы с тобой проработали вместе столько лет».

Признание своей ответственности – эффективный метод (особенно в начале беседы, поскольку обе стороны сразу настраиваются на непростой разговор), но при этом не провоцирует агрессию.

Всегда ли этот метод действенен? Нет, потому что универсального метода не существует. Но в случае с Дэвидом и Джереми он задал бы верный тон всей ситуации. Он подчеркивает важность проблемы, ответственность Дэвида, уважение директора к Джереми и к их сотрудничеству. Ценен любой метод, предполагающий уважение в стрессовом разговоре – особенно неожиданном для одной из сторон.

Умение вести себя с достоинством может благополучно решить исход напряженного

разговора. Джереми покинул компанию, но все еще может нанести урон, распространяя слухи и используя инсайдерские сведения. Чем тяжелее был разговор с директором, тем больше Джереми захочет отомстить компании.

Обезоружьте оппонента, перефразируя свои намерения

Одна из проблем Рафаэля и Элизабет («Кто здесь главный?») заключается в том, что Рафаэль неверно истолковал слова и действия Элизабет, потому что на его восприятие влияют стрессовые ситуации прошлого. Элизабет не хочет анализировать поведение Рафаэля, и правильно делает. Если бы она затронула его эмоциональные раны, то усугубила бы и без того болезненную ситуацию. Что же может сделать Элизабет, чтобы разрядить атмосферу?

Ей нужен подход, не требующий понимания причин столь острой реакции Рафаэля, но который при этом поможет эффективно разобраться в ситуации: «Я вижу твою реакцию, Рафаэль. Но я вовсе не это имела в виду. Давай еще раз пройдемся по списку».

С помощью метода, который я называю методом разъяснения, Элизабет исключит конфронтацию и добьется согласия оппонента. Она не станет спорить с Рафаэлем об особенностях его восприятия, а признает его чувства – в конце концов, он имеет на них полное право. И вместо отстаивания своей правоты постарается найти слова, которые лучше всего отразят ее истинные намерения. А затем вернется к тому, на чем они остановились. (Подробнее о расхождениях между нашими намерениями и словами см. раздел «Разрыв между общением и намерением».)

РАЗРЫВ МЕЖДУ ОБЩЕНИЕМ И НАМЕРЕНИЕМ

В стрессовом разговоре, по мере того как градус эмоционального напряжения растет, нам кажется, собеседник понимает, что мы имеем в виду. К примеру, что уверен в нашем доброжелательном отношении. По данным исследования, такое мнение формируется у большинства независимо от слов оппонента. На самом же деле намерения никогда не обладали такой силой в общении – и уж точно не в стрессовой ситуации.

Вспомните, как вас просили «понять все правильно». Даже при всей искренности этих слов вы инстинктивно напрягались и ожидали оскорбления или враждебности.

Одно из основных правил стрессового общения гласит: намерения

собеседника люди воспринимают через слова. Особо остро это проявляется в стрессовом разговоре. Силу обретают слова, а не намерения или чувства говорящего. Это не значит, что их можно игнорировать, но в стрессовой ситуации важнее реальное общение, а не намерения людей.

Конечно, нам всегда хотелось бы, чтобы нас понимали с полуслова. Чтобы собеседник знал, что мы хотим сказать, даже если мы ходим вокруг да около. Однако такое мышление приводит к неправильному распределению ролей: вы вынуждаете человека понимать то, чего не высказываете вслух.

В любых разговорах стороны должны четко и ясно донести до остальных свои мысли и желания. Чем

вынуждать подчиненного гадать о ваших намерениях, лучше скажите напрямую: «Кори, ты у нас работаешь только до конца июля, поэтому я договорился для тебя о встрече с HR-менеджером».

Этот метод подойдет для Элизабет независимо от побуждений Рафаэля. Если недопонимание случайно, Элизабет не станет устраивать словесную перепалку. Она с уважением отнесется к чувствам Рафаэля и деликатно исправит ситуацию. При враждебных побуждениях Рафаэля Элизабет не станет соглашаться с ним, только чтобы успокоить. Она попробует снова. И никто не потеряет лицо. Никому не придется защищаться. Никто не уклонится от темы.

Боритесь с тактикой, а не с человеком

Теперь рассмотрим случай Карен: как помните, она набросилась на Ника после своей неудачной презентации. Ник не может помешать ей использовать тактику подавления – ведь это излюбленный метод Карен в напряженной ситуации. Однако он может разделить характер Карен и ее поведение.

Реакция на конкретные обстоятельства далеко не всегда отражает характер человека. Если воспринимать Карен как врага, который искажает каждое слово оппонента и открыто угрожает ему, к чему это приведет? Разве можно заставить человека измениться? Но восприняв поведение Карен как определенную тактику, которая всегда помогала ей в прошлом, Ник сможет применить контртактику и нейтрализовать оппонента.

Оптимальный способ нейтрализовать противника – разоблачить его. Это лишит его преимущества. Допустим, Ник скажет: «Карен, мы прекрасно с тобой работали все эти годы. Мне бы хотелось обсудить, что произошло на встрече с клиентом, но я не знаю, с чего начать, ведь мы с тобой совершенно по-разному воспринимаем эту ситуацию». Он бы не нападал на Карен и, наоборот, не стал бы жертвой ее нападок. Ник подчеркнул бы, что проблема в способе общения, который выбрала Карен.

Разоблачив тактику, особенно агрессивную, вы обезоружите оппонента еще и по другой причине. Мы полагаем, что агрессивный противник будет спорить и ругаться до потери сознания, упорно и бесконечно, но это не так. У каждого человека есть свой верхний порог агрессии. Если Ник не разоблачит тактику Карен, она

продолжит использовать ее неосознанно, безотчетно. В противном случае Карен потребуются больше агрессии, чтобы продолжить. И если она уже достигла своего порога агрессии или близка к нему, упорствовать она не станет – ей самой это будет неприятно. Даже если Ник не сможет остановить Карен, она остановится самостоятельно.

Люди считают, что стрессовое общение неизбежно, и это правда. Но это не значит, что результат всегда должен быть негативным. Возьмем, к примеру, моего клиента Жаклин – единственную женщину в совете директоров проектной компании. Другой член совета неоднократно подшучивал над ней из-за того, что она феминистка, и в тот день стал рассказывать сексистский анекдот.

Подобное случалось и раньше, и Жаклин сразу почувствовала, как внутри нее поднимается знакомая буря эмоций.

Но Жаклин распознала свою стрессовую ситуацию и была готова. Она дождалась паузы, а затем спокойно вернулась к теме обсуждения. Ричард не унимался и выдал еще одно язвительное замечание: «Да ладно тебе, Джеки, это же *шутка*». Жаклин не дрогнула и твердо высказала свою позицию: «Возможно, для тебя это пустяк, но твой юмор совершенно неуместен, он заставляет меня, единственную женщину в совете, чувствовать себя изгоем». И больше ни слова.

Если бы Ричард продолжил, он бы потерял лицо, поэтому он сразу отступил: «Ты только моей жене не рассказывай, а то она мне задаст» – и хихикнул. Жаклин промолчала. Она уже высказалась, а значит, нет необходимости продолжать тему.

Напряженное общение всегда сложно, но мы добьемся лучших результатов, если,

подобно Жаклин, подготовимся заранее, проанализируем свои слабые места и выберем оптимальный стиль поведения. Советы и методы из этой главы помогут вам ослабить напряжение в стрессовой ситуации. Останется только испытать их на практике.

Если один метод не сработает, попробуйте другой. Найдите формулировки, которые подходят вам. И продолжайте тренироваться – тогда вы поймете, что эффективно в вашем конкретном случае.

3

Секрет общения со сложными людьми: все дело в вас

Тони Шварц

У вас есть на работе человек, который вас постоянно провоцирует? Не слушает? Приписывает себе ваши заслуги? Отнимает время пустыми разговорами? Ведет себя как всезнайка? Говорит только о себе? Постоянно критикует?

Наша базовая эмоциональная потребность – чувствовать, что нас ценят и что мы приносим пользу. Когда этого не происходит, возникает тревожность, мы теряем душевное равновесие, ощущение стабильности и безопасности. И это вредит

здоровью. На базовом уровне мы воспринимаем подобный набор как угрозу своему существованию.

Все усугубляется, если человек, с которым у вас сложились непростые отношения, – непосредственный начальник. Проблема еще и в том, что власть над другими людьми редко делает нас лучше. «Власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно, – сказал лорд Актон еще в 1887 году. – Нет большей ереси, чем полагать, что высокое положение освящает человека».

Когда мы чувствуем, что нас не ценят, то чаще всего ведем себя как жертва, и это очень привлекательное решение. Винить кого-то в своих бедах – форма самозащиты. Что бы ни происходило – это не наша вина. Сбрасывая ответственность, некоторое время мы чувствуем себя намного

лучше. Однако, играя в жертву, вы лишаете себя возможности повлиять на ситуацию. Вы не сможете изменить людей, которые вас раздражают. Единственный человек, которого вы способны изменить, – вы сами.

У каждого из нас особое восприятие мира, мы будто выбираем себе очки и носим их день за днем. И мы называем это реальностью, однако это лишь вид сквозь фильтр. Мы способны взглянуть на мир через другие очки. Существует как минимум три варианта восприятия, которые можно применить, когда вы ощущаете негативные эмоции.

«Фильтр реалистичного оптимизма» предполагает два простых вопроса, которые нужно задать себе при ощущении, что к вам относятся плохо и несправедливо. Первый: «Каковы факты?» Второй: «Как я воспринимаю эти факты?»

Эти вопросы и ответы позволяют увидеть себя со стороны, а не реагировать на обиду рефлекторно. Это также поможет осознать, что ваше восприятие ситуации – далеко не всегда единственно возможная ее интерпретация.

Термин «реалистичный оптимизм» предложила психолог Сандра Шнайдер. Он означает: не искажая фактов, вы выбираете самый обнадеживающий и утешительный взгляд на конкретные обстоятельства. Речь идет о том, чтобы исключить шаблонное поведение (шаблон – чувствовать себя жертвой) и подумать, нет ли альтернативного, более полезного взгляда. Другой способ – подумать, какое поведение было бы оптимальным в данном случае.

«Обратный фильтр». Попробуйте взглянуть на мир глазами человека, который вас провоцирует. Вы при этом не откажетесь

от собственной точки зрения – просто расширите кругозор. Совершенно точно, что человек, которого вы считаете сложным, воспринимает ситуацию не так, как вы. С обратным фильтром вы зададите себе вопрос: «Что он чувствует и как это объяснить?» Или более жесткий вариант: «Чем я спровоцировал такое поведение?»

Как ни странно, один из самых эффективных способов доказать свою ценность, когда вы чувствуете угрозу, – понять и признать мнение человека, который вас не ценит. Это называется эмпатией.

Как и вы, другие люди склонны вести себя лучше, когда чувствуют, что их понимают и ценят, особенно если их плохое поведение вызвано неуверенностью в себе (а это случается очень часто).

«Длинный фокус». Иногда ваши худшие страхи оправдываются. Человек унижает

вас без причины, и, как бы вы ни пытались посмотреть на это с его точки зрения, ничего не изменится. Или же постоянно приписывает себе заслуги за работу, которую выполняете вы.

Если вы попали в плохую ситуацию, подобная точка зрения поможет не заикливаться на настоящем и представить более оптимистичное будущее. Начните с вопроса: «Независимо от моего отношения к происходящему, чему этот опыт может научить и какую пользу принесет моему развитию?» Сколько раз ситуация, которая казалась катастрофической, обернулась всего несколькими тяжелыми месяцами либо дала важную возможность?

Мой предыдущий начальник уволил меня. Казалось, что мир рухнул, но это выбило меня из зоны комфорта и указало новый путь профессионального развития.

Оглядываясь, я прихожу к выводу: несмотря на недостатки, я многому научился у этого человека и все это принесло мне неоценимую пользу. Я понимаю, почему ему было сложно работать со мной, и больше не чувствую себя униженным и оскорбленным. А главное, увольнение вынудило меня принять решение основать собственную компанию. И это принесло мне гораздо больше радости, чем любая другая работа за всю мою жизнь.

4

Как общаться с вредными коллегами?

Эми Галло

Непонятно, как реагировать на вредных коллег. Некоторые закрывают глаза на агрессивное поведение в надежде, что оно прекратится. Некоторые дают отпор. Когда коллега плохо к вам относится, как повлиять на ситуацию? А если поведение повторяется или ухудшается, как понять, что перед вами настоящий агрессор?

Мнение экспертов

«Когда речь идет о поведении коллег, тут много вариантов – с явными агрессорами,

с одной стороны, и грубиянами – с другой», – говорит Мишель Вудворд, коуч и ведущая вебинара HBR *Bullies, Jerks, and Other Annoyances: Identify and Defuse the Difficult People at Work**.

«Возможно, вам непонятно, с каким отрицательным персонажем вы столкнулись, пока вы не отреагируете на его поведение. Если перед вами агрессор, будет нелегко или даже невозможно заставить его измениться», – вторит ей Гэри Нами, основатель Workplace Bullying Institute** и автор книги *The Bully at Work* («Травля на работе»). Однако в большинстве случаев вы можете и должны действовать. «Запомните: решение есть, вы не бессильны», – говорит

* Букв.: «Хулиганы, придурки и прочие неприятности: выявляйте и обезвреживайте трудных людей на работе». *Прим. ред.*

** Букв.: Институт буллинга на рабочем месте. Находится в Беллингхеме. *Прим. ред.*

Вудворд. Перечислим несколько методов общения с агрессивным коллегой.

Поймите причину

Прежде всего нужно понять, что спровоцировало подобное поведение. Исследование Натаниэля Фаста, доцента Школы бизнеса Маршалла Южно-Калифорнийского университета, подтверждает общепринятое мнение: люди ведут себя импульсивно и истерично, когда их это что-то угрожает. «Мы часто видим, как люди, обладающие властью, ведут себя агрессивно по отношению к тем, кто обладает меньшей властью, когда их компетентность подвергается сомнению», – говорит он.

Гэри Нами соглашается: «Самые талантливые люди, которые пользуются всеобщей симпатией, чаще всего и становятся главной мишенью, потому что представляют

собой угрозу». Чтобы разрядить обстановку, иногда достаточно немного польстить агрессору. «Наше исследование показало: если подчиненный выразит благодарность начальнику, то агрессия последнего испарится», – объясняет Фаст. Важна любая мелочь, например, в конце электронного письма можно написать: «Спасибо за помощь» или поблагодарить за то, что вас восхищает в этом человеке (1).

Обратите внимание на свое поведение

Подобные ситуации требуют самоанализа. «Легко назвать человека идиотом», – говорит Вудворд. Но, возможно, вы работаете в высококонкурентной среде или в культуре, которая не ставит вежливость во главу угла? Подумайте, может, вы неверно истолковали поведение человека, или чрезмерно болезненно отреагировали на него, или

сами нечаянно спровоцировали конфликт? Возможно, коллега расценил ваши действия как угрозу или предательство.

Объективная самооценка дается нелегко, так что полезно узнать мнение третьей стороны, которой вы доверяете и которая скажет вам правду, а не то, что вам хочется услышать. Однако не будьте к себе слишком суровы. «Важно не представлять собой угрозу и при этом не быть мямлей, так как это вызывает еще больше агрессии», – говорит Фаст. «Жертвы оскорблений часто винят во всем себя, даже когда они ни в чем не виноваты», – соглашается Нами.

Заступитесь за себя

Не бойтесь указать другому человеку на его плохое поведение. «Я верю в пользу своевременных замечаний, – говорит Вудворд. – Если кто-то на собрании назовет

вас “дорогушей”, не молчите, сразу заявите, что вам это не нравится, и попросите обращаться к вам по имени», – продолжает она.

Если вам не нравится реагировать сразу, да еще и при всех, то коуч советует высказаться, как только вы будете готовы. После собрания вы могли бы сказать: «Мне не понравилось, что вы назвали меня “дорогушей”. Это унижительно». Покажите, что дальнейшее подобное обращение и отношение ни к чему хорошему не приведут. «Дайте ему понять: не связывайся со мной, а то хуже будет», – говорит Нами.

Обратитесь за помощью

«У каждого должны быть союзники на работе – коллеги, начальство и подчиненные, которые будут вас защищать и поддерживать», – объясняет Вудворд. Поговорите с ними и подумайте, чем они

могут помочь – одобрить ваше решение или замолвить за вас словечко. Иногда необходимо донести ситуацию до вышестоящего начальства или HR-менеджеров. Но прежде «попытайтесь решить вопрос в неформальной обстановке», как советует Вудворд.

Перечислите последствия для бизнеса

Если формальные действия все же понадобятся, начните со своего босса (если он не агрессор, конечно). Или же обратитесь к вышестоящему начальству. Нами рекомендуется обсудить, как поведение агрессора вредит бизнесу. «Объясните, как это воздействует на командный дух и производительность», – вторит ему Фаст. Личные просьбы редко приносят результат и часто перерастают в примитивную перепалку. «Не стоит рассказывать слезливую

историю об эмоциональных ранах, – советует Нами. – Убедите начальство, что из-за этого человека компания теряет деньги».

Держитесь в рамках

Если ни один из перечисленных методов не сработает, подумайте: как назвать такое поведение – грубым и неприятным или агрессивным и оскорбительным? Если вы постоянно подвергаетесь нападкам и унижениям (то есть это не мелкая проблема, а настоящий кризис), по мнению Нами и Вудворд, шансов изменить ситуацию мало. «В данном случае единственная возможность повлиять на человека – публично уволить его. Никакие иные санкции не помогают», – говорит Вудворд. Нужно защищаться.

Конечно, в идеальном мире начальство должно бы незамедлительно избавиться

от людей, вредящих таким образом компании. Но на практике это происходит редко. «Статистика четко показывает влияние агрессивного поведения и психологического давления на командный дух, удержание сотрудников и результаты работы. Компании редко предпринимают какие-либо действия», – говорит Вудворд. Так что, если вы попали в такую ситуацию на работе, оптимальное решение – уволиться. Разумеется, при наличии возможности.

Workplace Bullying Institute провел онлайн-опросы, которые показали: чаще всего люди все-таки остаются на работе и терпят оскорбления из-за гордости (40% респондентов), а не по экономическим соображениям (38%). Если вы опасаетесь, что агрессор может победить, говорит Нами, лучше беспокоиться о собственном благополучии (2).

Запомните основные принципы

Что нужно делать:

- Большинство людей ведет себя агрессивно на работе, потому что чувствует угрозу.
- Возможно, вы слишком болезненно реагируете или неверно поняли ситуацию.

Обличите неадекватное поведение на месте, не откладывая.

Чего не нужно делать:

- Брать на себя вину. Многие агрессоры выбирают в качестве жертвы талантливых и уважаемых всеми людьми.

- Усугублять ситуацию, пока не попробуете решить ее в неформальной обстановке с помощью своих союзников.
- Беспричинно страдать. Если ситуация затягивается и вы можете уйти – уходите.

Кейс № 1: не оставайтесь, чтобы страдать

Ветеринар Хизер Рейнольдс (имена и подробности изменены) устроилась на работу в ветеринарную клинику, которой владел Адам, тоже ветеринар. Она намеревалась со временем стать совладельцем клиники. Адам разделял эти соображения и радовался партнерству. «Он был настроен позитивно, всегда во всем мне помогал, поддерживал. Он был в восторге от меня», – говорит Хизер. Спустя несколько месяцев

она выкупила половину фирмы и стала компаньоном.

Примерно через год после вроде бы небольших разногласий Адам перестал разговаривать с Хизер и молчал целых шесть недель. Когда она решила обсудить проблему, он заявил, что не хочет, чтобы она была его партнером. Хизер была ошарашена. Она брала кредит, чтобы выкупить долю в компании, и теперь оказалась в очень затруднительном положении.

Отношения со временем наладились, но Хизер вскоре поняла, что эта ссора – не случайность, а особенность характера Адама. Каждый раз, когда возникал конфликт, совладелец поступал одинаково. «Если я не соглашалась с ним, он начинал игнорировать меня. Если я возмущалась, он еще дольше игнорировал меня», – говорит Хизер. Со временем она поняла, что

оптимальный вариант – хвалить Адама: «Достаточно было польстить ему, сказать, какой он замечательный, как он прекрасно справился с проблемой, – его поведение сразу менялось. Я научилась этой хитрости, чтобы выжить». С момента прихода Хизер на работу в эту ветклинику прошло 11 лет.

Неизменное агрессивное поведение Адама во все эти годы пагубно сказалось на Хизер. В прошлом году ситуация настолько обострилась, что он не разговаривал с ней три месяца. Хизер обратилась за советом к профессиональному коучу, и он помог ей увидеть, что Адам – классический нарцисс и агрессор, который ощущает угрозу для себя в ее талантах и умениях. В конце года Хизер сообщила партнеру, что хочет продать свою долю, и Адам захотел выкупить ее. «Это мое лучшее решение, – говорит

Хизер. – Зря я не ушла, когда он первый раз показал свое истинное лицо».

Кейс № 2: обличите плохое поведение

Кристин Джонсон стала заместителем главного редактора в медиакомпании в Сан-Франциско и радовалась карьерному росту. На новой должности Кристин предстояло возглавить сплоченную команду сотрудников, и все, кроме одного, приняли ее с распростертыми объятиями. «Я тогда не знала, что Терри хотел занять это место и злился, что не получил его», – говорит Кристин.

Первые несколько недель Терри вел себя агрессивно. «Я постоянно отбивалась от его нападков», – вспоминает Кристин. Он спрашивал, как она собирается руководить командой, какие процессы планирует внедрить, как он должен отчитываться

по своим проектам. Оглядываясь, Кристин понимает, что этими вопросами он пытался продемонстрировать команде ее некомпетентность и никчемность. «А я была слишком неопытна, чтобы признаться, что у меня пока нет плана», – сказала она.

Терри стал отправлять ей по 50 электронных писем в день с уведомлением о получении еще до 9 утра. Если она не отвечала до 11, он отправлял новые письма с вопросом, получила ли она его сообщения. «Он постоянно изводил меня. Я уже подумывала о том, чтобы уволиться. Мне казалось, у меня нет ни одного союзника, и я уже начала сомневаться, что мне нужна такая работа», – говорит Кристин.

Через пять недель травли она решила дать ему отпор на общем собрании. «Он забрасывал меня вопросами, и я потеряла терпение», – говорит Кристин. Она

сорвалась на Терри и сказала: «Мне надоело, что ты задаешь мне столько лишних вопросов. Может, хватит уже?» И Терри замолчал.

Кристин было неловко за свое поведение, но после собрания люди стали заходить к ней в кабинет и благодарить, что она открыто выступила против Терри. «Как только я почувствовала поддержку коллег, я поняла, что справлюсь с ним», – говорит Кристин. Как только он увидел, что она не намерена мириться с его агрессивным поведением, он пошел на попятную. «Ситуация наладилась, у нас сложились теплые, дружеские отношения, но начало было ужасным», – говорит она.

5

Как общаться с пассивно-агрессивными коллегами?

Эми Галло

Ваш коллега на собрании говорит одно, а после него делает другое. На совещаниях перебивает вас, а в офисе проходит мимо и не здоровается. Если вы попытаетесь обсудить с ним его поведение, он будет уверять, что все в порядке и проблема только у вас в голове. Однако это не так: он пассивно-агрессивный человек. Работать с таким коллегой очень непросто. Непонятно, как поступать. Обличать? Игнорировать? Как обсудить проблему, если он утверждает, что все замечательно?

Мнение экспертов

Коллеги часто делают друг другу пассивно-агрессивные замечания, если тема чересчур болезненна или невозможно высказаться напрямую. «Мы все грешим этим», – говорит Эми Су, соавтор книги *Own the Room: Discover Your Signature Voice to Master Your Leadership Presence* («Заяви о себе: как обрести свой голос и выработать лидерские качества»). Однако продолжительное пассивно-агрессивное поведение – совсем другая игра.

«Эти люди идут на все, лишь бы добиться своего. Ради этого они могут даже совершить», – подтверждает Энни Макки, основатель *Teleos Leadership Institute* и соавтор книги *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* («Первичное лидерство: высвобождение силы эмоционального интеллекта»). В подобном

случае нужно принять особые меры предосторожности, которые помогут вам и, возможно, вашему оппоненту выполнить свою работу. Приведем несколько советов.

Не попадитесь на крючок

Если коллега делает вид, что все в порядке, или утверждает, что вы реагируете чересчур остро, не злиться и не защищаться бывает сложно. Однако это не та ситуация, в которой надо отвечать ударом на удар, говорит Макки.

Постарайтесь сохранить спокойствие. «Возможно, он хочет разозлить вас, чтобы потом обвинить во всем и дать выход своей тревоге, – объясняет Су. – Если вы отреагируете эмоционально, то, скорее всего, будете выглядеть и чувствовать себя полным дураком. Воспринимайте это как возможность самосовершенствоваться».

Подумайте, что порождает подобное поведение

Люди, которые постоянно ведут себя пассивно-агрессивно, далеко не всегда глупы. Возможно, они просто не умеют общаться или таким способом избегают открытой ссоры. Макки говорит, что пассивно-агрессивное поведение, как правило, представляет собой способ «донести свою мысль, продемонстрировать свои эмоции без настоящего, конструктивного конфликта». Так выражается их эгоцентризм.

«Они ошибочно полагают, будто окружающие знают, что они чувствуют и что их нужды и предпочтения важнее, чем нужды других людей», – говорит Су. Учитывайте это, но не пытайтесь ставить диагноз своим коллегам. «Воспринимайте ситуацию такой, какая она есть, – добавляет Су. – Это

непродуктивный выплеск эмоций, которые человек не в состоянии выразить конструктивно».

Не забывайте о своей ответственности

Скорее всего, вы тоже не без греха. Подумайте, могли ли ваши действия вызвать по отношению к вам пассивно-агрессивное поведение? «Берите ответственность за свои поступки», – говорит Су. Кроме того, подумайте, не отвечали ли вы той же монетой; чтобы распознать у себя признаки пассивно-агрессивного поведения, нужно их знать (1). «Это может случиться даже с лучшими из нас, когда мы откладываем что-то или избегаем чего-то. Иногда эмоции просачиваются и могут навредить окружающим», – говорит Су.

Главное – содержание, а не форма

Возможно, это последнее, что вам хотелось бы делать, но попробуйте взглянуть на ситуацию с точки зрения вашего коллеги. Какое мнение или предположение он пытается выразить своими колкостями? «Анализируйте ситуацию», – рекомендует Макки.

Возможно, коллега считает, что ваш подход к проекту неэффективен? Или не согласен с целями, которые вы поставили команде? «Не каждый умеет публично обсуждать или выражать свои мысли», – говорит Су. Если удастся сосредоточиться на конкретном рабочем вопросе, а не на форме выражения, можно будет не заикливаться на конфликте и заняться поиском решения.

Признайте основную проблему

Когда успокоитесь и почувствуете себя способным продуктивно общаться, подойдите к коллеге. Скажите: «Вы ясно высказались в прошлый раз. Насколько я понимаю, вы считаете...» Это поможет ему обозначить суть проблемы. Совместными усилиями вы сможете изменить ситуацию, как объясняет Макки. Говорите спокойно, монотонно, не заостряйте внимания на том, как агрессивно или обидно он выразил свои чувства. «Полностью проигнорируйте токсичную сторону дела, – советует Су. – Иногда человеку достаточно, чтобы его мнение услышали».

Следите за языком

Говорите, что считаете нужным, но не обвиняйте человека в пассивно-агрессивном поведении. «Вы навредите своим

целям», – утверждает Макки. Су согласна: «Это взрывоопасные фразы. Человек и так уже занял оборонительную позицию, и может разозлиться еще больше. Не стоит навешивать ярлыки и осуждать». Вместо этого Макки предлагает объяснить, как эта ситуация влияет на вас и на других сотрудников. При возможности покажите, как его поведение мешает лично ему достигнуть важных целей, например карьерного роста.

Чем вас больше, тем лучше

Вы не обязаны разбираться с проблемой в одиночку. «У вас есть полное право поинтересоваться мнением других людей и услышать от своих союзников, что вы не сошли с ума», – говорит Су. Однако обсуждение должно пройти в формате попытки конструктивно улучшить отношения,

чтобы это не выглядело как сплетни или наговоры. Су предлагает узнать мнение окружающих, например, таким образом: «Мне интересно, что вы думаете о словах Эмили. Как вы их поняли?»

Сформулируйте основные принципы поведения

С помощью коллег можно сформулировать долгосрочное решение проблемы. «Как команда, вы вправе установить конкретные нормы поведения», – говорит Макки. Договоритесь прямо высказывать недовольство и подайте пример честного, открытого общения, которое вы хотели бы видеть в команде. Можно также ввести взаимную подотчетность.

Если ваш проблемный коллега систематически не выполняет договоренности, создайте четкий план действий – распределите

на встрече, кто за что несет ответственность и в какие сроки необходимо выполнить задачи. Даже худшие агрессоры обычно отступают перед натиском позитивного давления со стороны коллег и взаимной подотчетности.

В крайних случаях обратитесь за помощью

Если коллега своими нападками регулярно мешает вам работать, а сторонние наблюдатели подтверждают обоснованность вашего возмущения, вам придется перейти к решительным действиям. «Если у вас общий начальник, обратитесь к нему за помощью», – говорит Макки. Скажите примерно так: «Многие сотрудники заметили негативное поведение этого человека, и я хотел бы поговорить о том, как оно влияет на мою работу».

Правда, тут скрывается опасность, предупреждает Макки: «Возможно, агрессор уже ввел в заблуждение ваше общее руководство, и оно не замечает ничего плохого в его поведении или всеми силами старается уклониться от конфликта и закрывает на ситуацию глаза».

Защищайтесь!

«Работая в команде или в паре, убедитесь, что вы соблюдаете все обязательства и сроки, – говорит Су. – Дублируйте важные письма другим сотрудникам. Не позволяйте агрессору говорить от вашего имени или представлять вас на совещаниях. После собрания записывайте все договоренности и план действий».

Макки советует вести своеобразный дневник: «Фиксируйте конкретное поведение, чтобы при необходимости у вас под рукой

были доказательства – с фактами не поспоришь». Она также рекомендует по возможности не работать с агрессором вместе и «свести общение к минимуму. Если вы все же обязаны с ним работать, сделайте это в формате группы», где агрессор будет проявлять более позитивное поведение. Возможно, вам не удастся отучить его от пассивно-агрессивных привычек, но вы можете контролировать свою реакцию на него.

Запомните основные принципы

Что нужно делать:

- Поймите, почему люди так ведут себя: скорее всего, их потребности не удовлетворяются.
- Постарайтесь услышать, что хочет сказать собеседник, и не отвлекайтесь

на форму выражения, даже если она совершенно сбивает с толку.

- Подумайте, не спровоцировали ли вы проблему сами.

Чего не нужно делать:

- Терять самообладание. Решайте проблему спокойно, говорите по существу.
- Обличать человека в пассивно-агрессивном поведении – он только еще больше разозлится.
- Надеяться, что вы можете изменить поведение агрессора.

Кейс № 1: добейтесь публичной подотчетности агрессора

Одна из коллег Митча Дэвиса, психолога-консультанта в старшей школе, очень усложняла ему жизнь (имена и детали обоих кейсов изменены). «На собрании Сара соглашалась с планом действий, но потом отказывалась его выполнять и тормозила всю работу», – объясняет он. Его коллега оправдывалась: «Разве мы так договаривались?» Или: «Я не думала, что это окончательный план». Митч пробовал обсудить с ней ситуацию, но Сара всегда находила отговорки в виде занятости.

Когда Митч рассказал Джиму, своему и Саринуму начальнику, что конкретный проект не выполнен из-за странного поведения Сары, Джим согласился: он тоже заметил эти тенденции. Вместе они разработали план жесткой подотчетности Сары.

«Мы договорились, что он попросит кого-нибудь из команды записывать все, что происходит на совещании: кому что поручается и в какие сроки», – вспоминает Митч. Он сам и стал первым добровольцем.

Подход сработал. Когда Митч разослал всем сотрудникам список задач, Сара уже не могла отвертеться. Она несла ответственность перед всеми участниками собрания. А Митч не возражал против дополнительной работы: «Лучше немного потрудиться, чем тратить время на то, чтобы злиться и выполнять чужую работу. Кстати, продуктивность сотрудников нашего отдела выросла. Надо было давно так поступить».

Кейс № 2: обратитесь за помощью как можно быстрее

Эмили Салливан, консультант по цифровому маркетингу в небольшом агентстве,

недавно возглавила команду из восьми человек. Один из ее новых подчиненных, Уилл, проработал в компании всего три месяца. Он явно не был в восторге от нового босса. Однако он был блестящим работником, высококомпетентным, вспоминает Эмили, и, поскольку они вполне гармонично работали как коллеги, она с удовольствием взяла его в свою команду.

К сожалению, Уилл оказался сложным подчиненным. Он не общался с начальницей без крайней необходимости, не участвовал в тренингах, которые она предлагала, критиковал все ее инициативы. «Он использовал любую возможность, чтобы показать, как мало он ценит мое мнение», — объясняет она.

Удивленная и растерянная, Эмили решила действовать, как обычно: прямо и открыто. В офисе она спросила Уилла, в чем дело.

Он ответил, что все в порядке, но его поведение не изменилось. Она пригласила его на кофе и спросила, не оскорбила ли она его случайно, или, возможно, он хотел бы изменить формат их общения? Он признал «столкновение личностей», но на этом свернул разговор и в офисе продолжил ее игнорировать. От других сотрудников она слышала, что он даже называл ее ленивой и бестолковой.

«Мне совершенно не хотелось идти с этой проблемой к начальству и вредить карьере Уилла», – говорит она. В конце концов, он был ценным членом команды, и она им дорожила. Как оказалось со временем, ей лучше было бы сразу обратиться к руководству. Когда она все-таки сделала это, начальник отметил, что невозможность эффективно управлять командой объясняется ее личной некомпетентностью.

Через год и Эмили, и Уилл уволились из агентства, но ни один не был тому рад. Эмили говорит, что, если бы она могла все повторить, она бы поговорила со своим начальником раньше, подробно записывала бы примеры токсичного поведения Уилла и, если бы не увидела значительных изменений к лучшему, уволила бы его без колебаний.

6

Как работать с тем, кто в постоянном стрессе?

Ребекка Найд

У всех есть вымотанные коллеги. Они утверждают, что у них по горло работы, что они завалены проектами и у них нет ни одной свободной минуты. С такими нелегко работать, но выбора нет. Как общаться с людьми, которые не справляются со стрессом? Поговорить с ними напрямую? Попробовать другие методы, чтобы помочь им успокоиться и сосредоточиться? Как защититься от их токсичных эмоций?

Мнение экспертов

Стресс – неотъемлемая часть жизни. «Все мы проходим через тяжелые периоды, – говорит Кэролайн Уэбб, автор книги *How to Have a Good Day* (“Как провести хороший день”). – Они могут длиться десять минут, десять дней или десять месяцев». Но для некоторых людей «стресс становится привычным паттерном поведения». Эти люди «всегда перегружены, постоянно на грани, как будто тянут ношу, которая им не по силам». Тесно работать с таким человеком не так-то просто.

«Не делайте из них злодеев, – говорит Холли Уикс, автор книги *Failure to Communicate* (“Неудачи в общении”). – Не старайтесь их переделать. Лучше подумайте, как нейтрализовать ситуацию и защититься». Как бы вы ни относились к коллеге – с раздражением или симпатией, приведем

несколько советов, которые помогут успешно сотрудничать с ним.

Не судите!

Начнем с главного: убедитесь, что вы никого не судите. «Люди совершенно по-разному воспринимают стресс, и то, что вам кажется токсичным, может стимулировать другого, – объясняет Уикс. – Если вы не профессиональный психолог, осуждение реакции человека на стресс может привести к негативным последствиям».

Попробуйте воспринять склонности вашего коллеги «не как изъян личности, а как черту характера». Уэбб отмечает, что, возможно, человек так реагирует на современный формат работы – 24/7. Было время, когда вечером мы могли вернуться домой и забыть о работе до следующего утра, но нынешняя эпоха требует от нас

постоянной включенности, и некоторым людям тяжело жить в таких условиях.

Признайте стресс

Важно, чтобы ваш коллега чувствовал, что вы его «видите и слышите», как говорит Уэбб. Можно сказать: «Я заметил, что вчера вы работали допоздна и это не в первый раз. Как у вас дела?» А после того, как коллега перечислит стандартный набор проблем, скажите: «Должно быть, вам нелегко». Неважно, что вы думаете на самом деле, – важно, что чувствует человек. Признавая его ощущения, вы получаете возможность сдвинуть отношения с мертвой точки.

Холли Уикс говорит, что не следует «потворствоваться» или «усугублять ситуацию» такими комментариями: «Даже не знаю, как вы справляетесь! Компания слишком многого от вас требует!» Это не поможет.

Лучше выразиться более нейтрально: «Да уж, у вас действительно много работы».

Похвалите!

Один из эффективных способов «вывести перегруженного человека из состояния *бежать или бить* – сделать ему комплимент, – говорит Уэбб. – Таким людям кажется, что ситуация вышла из-под их контроля, что они некомпетентны и их никто не уважает. Комплимент – простейший способ помочь им вспомнить о собственных сильных сторонах». Похвалив работу коллеги, вы создадите новый образ «компетентного, позитивного профессионала», добавляет Уикс.

Будьте конкретны. К примеру: «Вы с блеском провели презентацию на прошлой неделе. Вы были спокойны и собраны и произвели впечатление на клиентов». Похвала

может оказаться крайне эффективной. «Когда вы говорите людям, какими вы их видите, они стараются соответствовать этому образу».

Предложите помощь

Другая стратегия – предложить поддержку: «Чем я или другие члены команды можем вам помочь?» Скорее всего, реально вы ничего не сможете сделать, но ваше предложение поможет коллеге обдумать выход из ситуации и почувствовать, что он не одинок, говорит Уэбб. Дайте понять, что вы не предлагаете использовать вас в любое время и в любом месте, говорит Уикс: «Объясните, что вы на самом деле можете». Иными словами, смысл вашего предложения должен быть таким: «Мои ресурсы ограничены, но я хочу помочь вам, если вы попали в затруднительное положение».

Не вываливайте на человека сразу все свои требования

Если ваш коллега постоянно в стрессе, найдите способ сократить его когнитивную нагрузку, советует Уэбб: «Не усугубляйте ситуацию, ему и так тяжело». Например, уменьшите число отправляемых ему писем, объемные просьбы разделите на несколько простых задач или предложите разбить работу на посильные этапы. «Подумайте, как лучше сформулировать задачу», – говорит Уэбб.

Однако имейте в виду: вам придется учитывать не только особенности коллеги, но и ваши желания и нужды компании. В конце концов, «ваша задача – выполнить необходимую работу».

Попросите уточнить

Если вашему коллеге не удастся сосредоточиться на работе из-за тревожности

и вы искренне беспокоитесь за его здоровье, Уикс рекомендует спросить его о состоянии: «Как ты оцениваешь свой уровень стресса по шкале от 1 до 10?» Покажите, что вам не очень понятно, что именно он чувствует. Ответ может удивить вас.

Если человек скажет: «Не больше пяти», то вызывать скорую рано. Но, возможно, он признается, что у его жены обнаружили рак и у них сейчас очень тяжелый период. Чаще же всего причина его напряжения «вас вообще не касается».

Держитесь на расстоянии

Стресс заразен. И вы должны понимать, как он на вас влияет, говорит Уэбб: «Если человек токсичен и высасывает из вас энергию, подумайте, как отстраниться или свести общение к минимуму». Это не всегда легко – особенно если вы работаете в одном

отделе или над одним проектом. В подобном случае Уикс говорит, что нужно найти положительную сторону. «Если говорить об офисных типажах, то как раз немногословные, безразличные, пассивные персонажи доведут вас до беды, – объясняет она. – И хотя вам не по душе люди, которые постоянно живут в стрессе, они создают вокруг себя намного меньше проблем».

Запомните основные принципы

Что нужно делать:

- Предложите коллеге помощь и поддержку, если вы можете чем-то помочь. Так вы покажете человеку, что он не одинок.
- Похвалите коллегу, чтобы повысить его самооценку.

- Подумайте, как сократить его когнитивную нагрузку: например, можно разбить работу на небольшие, более простые задачи.

Чего не нужно делать:

- Судить. Возможно, стресс вашего коллеги выражается совсем не так, как ваш, но это далеко не всегда недостаток.
- Потворствовать. Признайте, что человек испытывает стресс, затем помогите ему справиться с ситуацией.
- Попадать под влияние. Придумайте, как дистанцироваться от коллеги.

Кейс № 1: предложите помощь и совет

Кароли Хиндрикс, основатель и генеральный директор Jobbatical, международной службы занятости, ранее работала в компании супервайзером, то есть отвечала в том числе и за производительность труда, и по работе общалась с крайне беспокойным директором по маркетингу – назовем ее Дженни. «Она была настолько напряжена и перегружена работой, что ее результативность стала падать, – вспоминает Кароли. – Все видели, сколько сил она отдает работе. Но темные круги под глазами, нервозность и раздражительность тоже не укрылись от нас».

Кароли понимала, что судить коллегу она не может, – просто Дженни устроена по-другому. Именно поэтому она решила предложить помощь и обсудить, как Дженни лучше выполнить работу, как разбить

ее на несколько этапов, чтобы прийти к поставленным результатам постепенно: «Я попросила ее представить себе комнату, заваленную вещами, в которой нужно навести порядок. Вот она входит и видит разбросанную по полу одежду, гору оберток от конфет на постели и повсюду толстый слой пыли. У нее есть два варианта: опустить руки, сдаться и жить в беспорядке или же поднять первую пару носков, какую она увидит, отнести их на место и стать чуть ближе к чистоте и порядку. Шаг за шагом, сантиметр за сантиметром, вещь за вещь она разгребет этот бардак».

Кароли сказала, что Дженни прекрасно поняла этот образ. «Я заметила, что она стала чаще рассказывать о своих небольших победах и радоваться им, – говорит Кароли. – Результаты работы улучшились, и наладилось общение с командой».

Кейс № 2: проявите эмпатию и хвалите сильные стороны вашего встревоженного коллеги

Джен Брюс работала издателем и редактором журнала, посвященного здоровому образу жизни. «Это была крайне напряженная среда, в которой высокий уровень стресса считался нормой, – вспоминает она. – Самодовольство и напыщенность стали частью нашей культуры. В токсичной атмосфере пренебрежение и унижение были частым явлением».

Одна из ближайших коллег – назовем ее Эбби – не смогла справиться с таким напряжением. «Она добилась большого успеха в компании и несколько раз получала повышение, поэтому испытывала сильнейшее давление», – объясняет Джен. В какой-то момент она стала работать буквально на износ и дошла до того, что

«не могла сосредоточиться и из-за стресса часто чувствовала недомогание».

Джен рассказывает, что тогда она и решила проявить сочувствие и заботу: «Я сказала: "Я знаю, на тебя сейчас многое навалилось. Как ты справляешься?" – и Эбби поделилась трудностями».

Они поговорили, и Джен увидела: Эбби настроена решительно, она хочет добиться высоких результатов, но ей необходима небольшая пауза, чтобы дать выход стрессу: «Она была убеждена, что справится, если будет работать еще больше».

Джен похвалила таланты и умения Эбби: «Я сказала ей: "Ты делаешь столько всего хорошего и руководишь целым направлением, а еще у тебя четверо маленьких детей. Что бы ты сегодня ни чувствовала, ты должна знать, что ты потрясающе умная и компетентная. Помни это. Если забудешь,

я тебе напомню"». Эбби оценила помощь подруги, и постепенно у них сложились прочные рабочие отношения.

Сейчас Джен – сооснователь и генеральный директор MeQuilibrium – программной платформы, которая помогает компаниям и работникам эффективно управлять продуктивностью, здоровьем и благополучием.

7

Как управлять тем, для кого все срочно?

Лиз Кислик

Наверняка вам знакома ситуация: человек тянет, осторожничает, но никак не решается начать действовать. Бывает и другая крайность – людей обуревают такая сильная жажда деятельности, что решения они принимают поспешные и, как правило, совершают ошибки. Они торопятся заключить сделку, даже если она невыгодна, или выдают распоряжение, не задумываясь о его последствиях, – лишь бы все видели, как споро они взялись за дело.

Проблема в том, что когда-то этих сотрудников хвалили именно за такое поведение. И ошибки, которые происходили из-за их торопливости, они сами потом героически исправляли у всех на виду. Когда срочность становится частью организационной культуры, все чувствуют необходимость работать быстро, независимо от должности – будь то менеджер высшего звена или мелкий клерк, обслуживающий клиентов.

Срочность порождает такую всеобщую кипучую деятельность, что проблему в ней распознать сложно. А она есть, причем немаленькая. Руководители компаний утверждают, что ежедневно теряют тысячи долларов из-за решений, принятых бездумно, произвольно – исключительно для галочки и без какого-либо стратегического мышления.

Несмотря на вред безосновательной срочности, речь сейчас идет не о ней, а об эффективных и целеустремленных сотрудниках. Обсудим, как ослабить негативное влияние их поспешности, помочь им направить свое рвение на правильные цели и принимать оптимальные долгосрочные решения, прежде чем начинать действовать.

Помогите им осознать воздействие их поведения на окружающих. Покажите необходимость и эффективность сотрудничества для всех сторон. Помощник вице-президента, с которым я работала, всегда знал, что нужно делать, и редко ошибался, но ему не терпелось выполнить задачу как можно быстрее и двигаться дальше, поэтому обычно он действовал в одностороннем порядке. Из-за этого его

считали плохим партнером и плохим командным игроком.

Я предложила начальству поручить ему подготовить «отчет по последствиям решений», чтобы стимулировать взаимодействие и сотрудничество всех сторон. Кроме того, его перестали хвалить за каждую выполненную задачу и стали поощрять за процесс: совместное планирование, координирование и успешное взаимодействие отделов.

Поощряйте формулирование последствий решений. Такие сотрудники видят только положительную сторону быстрых решений и закрывают глаза на негативные последствия *поспешных* действий. Вице-президент некоммерческой организации часто принимала необдуманые решения, не владея нужными данными. Это,

к сожалению, привело к сокращению штата, хотя руководительницу просили заранее посоветоваться с другими топ-менеджерами и тщательно все взвесить.

Мы предложили ей подготовиться к разговору с сотрудниками, которых она пригласила на работу совсем недавно и от которых теперь избавлялась, а затем преувеличили влияние увольнения на этих людей и их семьи. Оценив количество причиняемых страданий, она наконец задумалась.

Поставьте «торопыг» в пару с сотрудниками, которым свойственно долгосрочное мышление. Это позволит им увидеть результаты более обдуманного, тщательно спланированного процесса. Старший специалист по продажам приносил компании множество клиентов, потому что действовал быстро и активно. Однако ему

настолько не терпелось заключить договор, что, как только потенциальный клиент выражал малейший интерес, он готов был предложить все, что тот хотел, лишь бы получить заказ, вместо того чтобы усовершенствовать свою презентацию и повысить ценность сделки.

После того как он заключил несколько сделок на невыгодных для компании условиях, руководство предложило ему поработать с более рассудительным коллегой, который много времени уделял исследованию и планированию. Сочетание энергичности и тщательного планирования повысило количество и качество заказов.

Научите отделять поспешность от срочности. Если выяснить, что тревожит человека на самом деле, скорее всего, удастся ослабить его тягу к поспешным действиям.

В период организационного роста тимлид, отличавшийся благоразумием и надежностью, стал сводить людей с ума – он не позволял им проявлять инициативу, стремился всю работу делать самостоятельно и не делился с командой информацией и решениями. Развитие команды затормозилось, а сам он находился в постоянном стрессе и препятствовал прогрессу.

Мы обговорили с ним различные аспекты проект-менеджмента, чтобы он видел, что контролирует весь процесс, а затем я спросила: «Что вас беспокоит на самом деле?» После недолгого обсуждения оказалось, что проблема не столько в работе, сколько в ощущении полного одиночества и колоссальной ответственности за весь процесс. Мы использовали метод осознанности, чтобы помочь ему справиться с этим чувством, а также многие другие инструменты

для вовлечения подчиненных в рабочий процесс, чтобы они понимали последствия своих решений, научились прогнозировать дальнейшие действия, брать на себя ответственность и предупреждать своего лидера о любых отклонениях от плана.

Люди, склонные к поспешным действиям, часто руководствуются собственными капризами, а не осознанной необходимостью решить конкретные задачи и развиваться – для собственного блага и для блага компании. Как только они увидят, что обдуманность и взвешенность позволят значительно улучшить результаты, они научатся сдерживать свои порывы, станут успешными лидерами и повысят эффективность работы.

8

Вы ненавидите своего босса?

Манфред Кетс де Врис

Стейси (имена изменены в целях конфиденциальности) очень любила свою работу в крупной технологической компании, но ее босс ушел в другую фирму. Новый менеджер Питер невзлюбил почти всю доставшуюся ему команду, несмотря на высокие индивидуальные и коллективные результаты работы. Он вел себя отчужденно, отличался склонностью к микроменеджменту (гиперконтролю и гиперопеке подчиненных) и браковал все проекты, которые не были его личным детищем. В течение года он уволил нескольких старых сотрудников.

Сначала Стейси пыталась завоевать доверие и уважение нового босса, интересовалась его мнением, обращалась за советом. Но Питер не шел на контакт. Несмотря на все усилия, Стейси никак не удавалось наладить отношения. Через несколько месяцев она все же решила рассказать об этой проблеме HR-менеджеру, но, кроме сочувствия, ничего не добилась. Фирма не спешила наказывать Питера, поскольку результативность его отдела не пострадала и больше никто из сотрудников не жаловался.

Поскольку изменить отношения с новым начальником не удалось, Стейси постоянно испытывала стресс, подавленность и не могла сосредоточиться на работе. К сожалению, она не видела иного выхода, кроме как покинуть компанию, которую любила.

Ситуация довольно распространенная. Согласно последнему глобальному исследованию Gallup, половина работников в США хотя бы раз за свою карьеру увольнялись из-за плохих отношений с боссом. В Европе, Азии, на Среднем Востоке и в Африке показатели те же или даже выше (1). И это, и предыдущие исследования показывают четкую связь между вовлеченностью работника (то есть мотивацией и стремлением добиться организационных целей) и его отношениями с начальством.

Примерно 77% вовлеченных работников описывают отношения со своими менеджерами в позитивных выражениях (к примеру, «мой супервайзер делает акцент на моих сильных сторонах»). Сравните это с 23% «невовлеченных сотрудников» и 4% «полностью оторванных от рабочего процесса». И это крайне тревожные данные,

поскольку исследования показывают, что вовлеченные работники – ключевой фактор успеха компании. Однако, согласно Gallup, только 13% работников во всем мире попадают в эту категорию.

Что же делают «ужасные» боссы? Среди частых жалоб сотрудников можно отметить микроменеджмент, агрессию, уклонение от конфронтации, откладывание решений, присвоение себе чужих заслуг, сваливание вины на других, утаивание информации, неумение слушать, плохой пример в поведении, пренебрежение своими обязанностями и неумение развивать способности сотрудников.

Подобное неадекватное поведение никак не способствует позитивному настрою и продуктивности труда. Однако, какими бы ни были недостатки босса, наладить с ним отношения – важная часть вашей

работы. А также ключевой показатель вашей эффективности.

За годы исследований, коучинга и психоанализа я много работал с топ-менеджерами и перспективными руководителями, чтобы помочь им наладить отношения с начальством. В этой статье мы обсудим, что можно сделать, если вы попали в схожую ситуацию.

В основном все варианты поведения диктуются здравым смыслом. Однако мой опыт показывает, что люди часто забывают о возможности изменить неприятную ситуацию. Именно поэтому полезно перечислить, что вы способны предпринять, и держать этот список под рукой.

Проявляйте сочувствие

Первый шаг – учесть внешнее давление, которое испытывает ваше руководство.

Помните: большинство «ужасных боссов» не такие уж ужасные люди; у них тоже есть слабости, которые усугубляются из-за груза ответственности и необходимости добиваться результатов. Так что важно учитывать не только их действия, но и причины этих действий.

Исследования неоднократно показывали, что эмпатия многое меняет в сложных отношениях между боссом и подчиненным, причем не только сверху вниз. Такие специалисты, как Стивен Кови и Дэниел Гоулман, подчеркивают, насколько важно практиковать данный ключевой аспект эмоционального интеллекта по отношению к начальству.

Нейронаука также считает это эффективной стратегией, поскольку зеркальные нейроны головного мозга стимулируют нас копировать поведение окружающих.

Вывод: если проявить эмпатию по отношению к своему боссу, скорее всего, он тоже проявит эмпатию по отношению к вам, и это всем пойдет на пользу.

Нелегко сочувствовать начальнику, который не удовлетворяет ваших нужд или внушает вам отвращение. Однако, как доказал Гоулман много лет назад, эмпатии можно научиться. И недавние исследования других ученых, включая экспертов клиники Меннингера, показывают: если сознательно практиковать эмпатию, то можно научиться правильно трактовать чувства окружающих (2).

Мне вспоминается случай Джорджа, директора по продажам крупной американской фирмы. Он из кожи вон лез, чтобы угодить своему боссу Эбби, но совершенно безуспешно. Джорджа раздражало, что Эбби не проявляет никакого интереса

и не оказывает поддержки, пока один из коллег не посоветовал ему представить себя на ее месте.

Джордж знал, что начальник самой Эбби тоже не подарок и обожает ставить практически невыполнимые задачи. Это стоило принять во внимание. Так Джордж понял, что Эбби не игнорирует его намеренно – у нее нет времени на поддержку подчиненного, поскольку она работает одновременно над несколькими важными проектами.

Проявлять эмпатию можно осознанно и целенаправленно, и лучше всего это делать в неформальной обстановке. Не планируйте «акцию доброты» заранее; ждите подходящего момента, когда человек сможет правильно воспринять ваши усилия. У Джорджа это произошло в совместной командировке, когда они с Эбби отправились в Сингапур на встречу с важным клиентом.

За ужином в первый же день Джордж деликатно предложил Эбби рассказать о давлении, которое она испытывала: он спросил, как продвигаются новые проекты по Китаю.

Оказалось, Эбби давно не терпит, делиться с кем-то своими переживаниями и проблемами. Этот разговор стал поворотным моментом для них обоих, позволив выстроить весьма плодотворные рабочие отношения. Джордж перестал переживать из-за нехватки внимания, а Эбби старалась найти время, чтобы обсудить его проблемы.

Взгляните на свои действия

Второй шаг – проанализировать свое поведение. Как показывает мой опыт, люди, которым тяжело строить отношения с боссом, почти всегда сами усугубляют ситуацию: мешают ему выказывать им признание и уважение. Вряд ли вам это понравится,

но, если вы признаете свою ошибку, обдумаете ее причину и скорректируете поведение, вы сможете спасти отношения.

Начните с самоанализа. Постарайтесь максимально объективно определить, почему ваш босс вас критикует. В каких сферах вам нужно совершенствоваться? Какие аспекты вашего поведения или работы раздражают его?

Подумайте, чем вызван ваш личный конфликт. После короткого разговора с клиентами я часто вижу, что они переносят на своих боссов отношение к совсем другим людям – авторитетным личностям из своего прошлого, с которыми у них остались нерешенные проблемы. Подобный перенос сильно влияет на поведение, и его необходимо обязательно учитывать при поиске решения для ликвидации непродуктивных отношений между боссом и подчиненным.

К примеру, одна из моих клиенток призналась, что ее нынешний начальник напоминает ей учителя начальной школы, который оскорблял и унижал ее и которому она никак не могла угодить. Мужчины походили друг на друга и внешне, и по жесткому, диктаторскому стилю общения.

Обнаружив перенос, мы практически всегда можем исправить ситуацию. После нашей встречи моя клиентка призналась, что теперь ей намного проще отделить былые огорчения от сегодняшних отношений и воспринимать замечания своего босса в позитивном ключе.

Можно обратиться за советом к коллегам, которые успешно работают с вашим начальником. Попробуйте понять предпочтения своего руководителя, его особенности и причуды, болевые точки, подумайте, как изменить свое поведение. Но, обращаясь

к коллегам, осторожно и точно формулируйте вопросы. К примеру, спрашивать, почему босс всегда перебивает вас, стоит вам открыть рот, скорее всего, бесполезно. Но вот если вы спросите: «Как *вы* угадываете, когда можно говорить, а когда лучше помолчать? Как вы понимаете, что шеф ждет вашего участия? Как вы выражаете несогласие?» – ответ, скорее всего, будет содержательным.

Воспользуйтесь групповыми тренингами, чтобы получить дельный совет. Один из моих клиентов, Том, участвовал в семинаре по лидерскому развитию, и его попросили (как и всех участников небольшой группы) рассказать о самой большой проблеме. Он признался, что ему нужно улучшить отношения со своим руководителем – что бы он ни делал, никак не удается ему угодить.

Коллеги открыто высказали мнение об этой ситуации. Они сказали, что, выступая на совещаниях, Том часто говорит пугающе и невразумительно и что ему не удастся делегировать полномочия прямым подчиненным. Коллеги считали, что именно поэтому его босс недоволен работой Тома. Они предложили больше времени уделять навыкам презентации, в частности поработать над формулировкой конкретных целей и параметров успеха. И порекомендовали, чтобы в презентациях участвовали его подчиненные и чтобы они сами составляли отчеты. Том задал несколько уточняющих вопросов и покинул семинар с готовностью воплотить полученные советы в жизнь.

На очередном совещании по планированию начальник отметил высокое качество презентации, которую подготовила

команда Тома, а затем выслал ему письмо, в котором похвалил сплоченную работу отдела.

Если обратная связь от коллег не пролила свет на то, как ваше поведение вредит отношениям с начальством, то следующий шаг – обсудить проблему с самим боссом. И вновь отметим: важно тщательно подготовиться к такому разговору, сформулировать свои вопросы в позитивном ключе: «Что я могу сделать, чтобы помочь вам достичь ваших целей?» вместо «Что я делаю не так?».

Позиционируйте себя как человека, который ищет совета или наставничества. Попросите о личной встрече и предупредите, что вы хотели бы обсудить результативность работы и развитие ваших управленческих навыков. Если повезет, руководитель оценит ваше равнодушие и укажет

на навыки, которые следует улучшить, чтобы выстроить фундамент для более прочных и плодотворных отношений. Если же даст понять, что подобный разговор его не интересует, то это значит, что проблема не в вас и нужно подумать, как вы все-таки можете повлиять на ситуацию, если это вообще возможно.

Предложите возможность измениться

Если вы убедились, что проблема не в вас, то можете открыто признать: у вас не ладятся отношения с боссом и вы хотели бы исправить ситуацию. Формат разговора может быть разным. Например, в рамках обсуждения совершенно другой темы.

Жанна, управляющая из Франции, которую я когда-то обучал, рассказала: вместе со своим начальником из Великобритании

она ездила на встречу с клиентом, который остался крайне недовольным, и после встречи они вдвоем обсудили допущенные ошибки. Так у Жанны появилась возможность выразить свою тревогу по поводу их отношений, и они смогли найти способ улучшить ситуацию.

Если такой возможности не представляется, вам придется самостоятельно инициировать разговор. Большинство экспертов по управлению конфликтами рекомендуют сделать это в уединенном месте, которое обеим сторонам будет сложно быстро покинуть и где никто не помешает беседе. Для конструктивного обсуждения важно, чтобы люди чувствовали себя в безопасности.

Пригласите своего шефа в ресторан, куда ваши коллеги редко заходят. Объясните, что хотите обсудить личные вопросы и предполагаете, что лучше сделать это не в офисе.

Если из-за напряжения между вами возникла конкретная бизнес-проблема, например, вы не успеваете выполнить важную работу в срок, то предупредите, что хотите обсудить эту проблему и ее влияние на другие проекты – как разбор полетов, который устроили Жанна и Ричард. Пусть ваш босс знает, что предстоит непростой разговор, которого не избежать. Если же вы просто скажете, что хотели бы обсудить межличностные проблемы, он найдет дела поважнее.

Возможно, в ходе разговора вы обнаружите, что ваш начальник даже не осознавал, насколько вы обеспокоены. В ситуации с Жанной, к примеру, одна из проблем заключалась в том, что Ричард никогда не интересовался ее мнением, слушал только коллег (в основном британцев и мужчин), которые предлагали свои идеи. Когда они обсудили это, Ричард объяснил, что

не хотел ставить ее в затруднительное положение на совещаниях, но у него и в мыслях не было пренебрегать ее мнением.

Взбунтуйтесь!

Если вам не удастся улучшить ситуацию, изменив свое поведение или откровенно обсудив проблему с боссом, если ваши коллеги разделяют ваши ощущения, обратитесь к HR-менеджеру и к начальнику вашего начальника.

Однако, встав на этот путь, вы должны быть готовыми представить веские доказательства того, что ваш руководитель несет ответственность за конкретные проблемы, что это из-за его неспособности выполнять свои обязанности страдает работа команды, отдела и всей организации. Вы также должны быть готовы к тому, что, возможно, придется пригрозить судебным

разбирательством всей компании (а потом и реализовать угрозу).

Вам понадобятся задокументированные доказательства негативного влияния вашего босса на рабочий процесс и его неадекватного поведения: заявления свидетелей и переписка с явными нарушениями правил компании или основных положений трудового законодательства. Чем больше людей обратится с жалобами и чем больше у вас соберется доказательств, тем сложнее будет начальству игнорировать проблему.

Если убедительных доказуемых данных о систематическом негативном поведении нет, представители HR-подразделения вряд ли встанут на вашу сторону – обычно они поддерживают руководителей. Мария, еще один управляющий, которого я консультировал, обратилась за помощью к менеджерам по персоналу. Однако

ее начальник был мастером саморекламы и убедил их, что проблема не в нем, а в Марии. Глава HR-отдела не только отказался предпринимать какие-либо действия, но и посоветовал Марии самой налаживать отношения.

Подобные истории не редкость, и многие сотрудники, не собравшие веских доказательств против своего руководства, потеряли работу, не добившись никаких изменений. Кроме того, если вы бьете тревогу и устраиваете мятеж, это может навредить вашей будущей карьере. Так что официальная претензия допустима лишь в самом крайнем случае.

Наберитесь терпения или поменяйте работу

Если предыдущие шаги не помогли установить нормальные рабочие отношения, если

групповые действия невозможны, у вас остается не так уж и много вариантов.

Большинство сотрудников в подобной ситуации стараются сосредоточиться на работе и свести к минимуму все контакты с руководством. Всегда есть вероятность или хотя бы надежда, что на место этого начальника придет другой человек. Но помните: если вы решили «пересидеть», нужно определить для себя сроки, иначе военное положение рискует превратиться в образ жизни. Вы потеряете интерес к работе, разочаруетесь в жизни и ожесточитесь. И эти чувства охватят другие сферы, возникнет депрессия и множество психосоматических последствий.

Лучше найти другую работу, пока вам еще не отказали от нынешнего места, и уйти на собственных условиях. Обновите резюме, свяжитесь с хедхантерами,

соберите рекомендации, ходите на собеседования. Если у вас плохой босс – это не ваша вина, но если вы решили остаться с ним – это уже ваш личный выбор.

Именно к такому выводу пришла Стейси. После недолгого самоанализа она стала искать работу и быстро натолкнулась на интересную вакансию в другой компании под началом человека, с которым у нее сложилось полное взаимопонимание. Через несколько месяцев бывший коллега рассказал Стейси, что Питер покинул компанию вскоре после нее. И хотя официально считалось, что он уволился по собственному желанию, ходили слухи, что топ-менеджеры вынудили его уйти, потому что он растерял слишком много ценных сотрудников.

Об авторах

ЭМИ ГАЛЛО – редактор журнала *Harvard Business Review* и автор книги *HBR Guide to Dealing with Conflict* (Harvard Business Review Press, 2017). Пишет и читает лекции на тему карьерного роста. См. веб-сайт amyegallo.com и читайте в Twitter [@amyegallo](https://twitter.com/amyegallo).

МАРК ГЕРЗОН – президент Mediators Foundation (Фонда медиаторов), автор книги *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities* (Harvard Business School Press, 2006).

МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС – коуч, психоаналитик и эксперт по менеджменту.

Заслуженный профессор кафедры лидерского развития и организационных преобразований Школы бизнеса INSEAD во Франции, Сингапуре и Абу-Даби. Автор книги *Riding the Leadership Rollercoaster: An Observer's Guide*.

ЛИЗ КИСЛИК сотрудничает с организациями из списка Fortune 500, а также некоммерческими компаниями и семейными предприятиями, такими как American Express, Американский Красный Крест, Staples, Highlights for Children и др., помогая им решать проблемы с производительностью, управлением талантами, лидерским развитием и при этом повышать результативность работы. Лиз Кислик преподавала в Университете Хофстра и Нью-Йоркском университете, часто выступает на тему сотрудничества, управления

командами, развития лидеров и повышения лояльности клиентов.

РЕБЕККА НАЙТ – бостонский журналист-фрилансер и лектор Уэслианского университета. Ее статьи печатаются в New York Times, USA Today и Financial Times.

ХОЛЛИ УИКС – преподаватель и консультант по теме коммуникационных проблем, автор книги Failure to Communicate: How Conversations Go Wrong and What You Can Do to Right Them (Harvard Business Review Press, 2008), читает лекции по общественной политике в Школе управления им. Джона Кеннеди Гарвардского университета.

ТОНИ ШВАРЦ – президент и генеральный директор компании Energy Project и автор

ОБЩЕНИЕ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ

книги *Be Excellent at Anything* (Free-Press, 2011). На Energy Project можно подписаться через Facebook, а связаться с Тони через Twitter – @TonySchwartz и @Energy_Project.

Примечания

Глава 4

1. N.J. Fast and S. Chen, "When the Boss Feels Inadequate: Power, Incompetence, and Aggression," *Psychological Science* 20, no. 11 (November 2009): 1406-1413; "A Simple 'Thanks' Can Tame the Barking Boss," *Psychological Science*, October 30, 2013, <http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/minds-business/a-simple-thanks-can-tame-the-barking-boss.html>.
2. G. Namie, "2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey," Workplace Bullying Institute, February 2014, <http://www.workplacebullying.org/wbiresearch/wbi-2014-us-survey/>.

Глава 5

1. Muriel Maignan Wilkins, "Signs You're Being Passive-Aggressive," hbr.org, June 20, 2014, <https://hbr.org/2014/06/signs-youre-being-passive-aggressive/>.

Глава 8

1. State of the Global Workplace Report 2013, Gallup, <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>.
2. J.G. Allen, E. Bleiberg, and T. Haslam-Hopwood, "Understanding Mentalizing: Mentalizing as a Compass for Treatment," Menninger Clinic website, 2003, <http://www.menningerclinic.com/education/clinical-resources/mentalizing>.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@manna-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации. 142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru /www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург,
192029, Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29;
+7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93,
216-15-94; reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, Ростов-на-Дону,
ул. Страны Советов, д. 44а;
+7 (863) 303-62-10; info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре,
443052, Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, Новосибирск,
Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы»,
050039, г. Алматы, ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев,
ООО «Форс Украина»,
04073, Киев, Московский пр-т, д. 9;
+38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуру и корректуру, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ДОБИВАТЬСЯ

ЦЕЛЕЙ

ИСКАТЬ СВОЕ

ПРИЗВАНИЕ

ВОПЛОЩАТЬ

МЕЧТЫ

МИФ Саморазвитие

Все книги
по саморазвитию:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks



Научно-популярное издание

Эмоциональный интеллект
Общение с трудными людьми

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Редактор *Елена Никитина*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Наталья Майкова*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Анна Узрюмова, Юлия Молокова*

Изготовитель: ООО «Манн, Иванов и Фербер»
123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2
mann-ivanov-ferber.ru
facebook.com/mifbooks
vk.com/mifbooks
instagram.com/mifbooks



Даже незначительный конфликт может иметь далеко идущие последствия, в том числе и для бизнеса. Но причина конфликтов — не только скрытая или открытая агрессия, но и многие другие особенности личности и поведения оппонентов: тревожность, спешка, неуверенность, уступчивость и многое другое.

На примере подробных кейсов вы поймете, как важны честный самоанализ и умение управлять эмоциями (своими и собеседника). Практические рекомендации и методы помогут вам выработать эмпатию и устойчивость, чтобы сделать отношения продуктивными.

Грамотному общению, считают авторы, нужно научиться заранее, и тогда вы справитесь с любой нестандартной ситуацией.

ISBN 978-5-00169-079-5



9 785001 690795 >

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



[facebook.com/mifbooks](https://www.facebook.com/mifbooks)



vk.com/mifbooks



[instagram.com/mifbooks](https://www.instagram.com/mifbooks)