

# 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 застопорится, 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,

### 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.