**Как работать со сложными людьми**

Никому не нужны проблемы со сложными людьми, которые создают неприятности, замедляют работу и требуют дополнительных усилий. Руководство к тому, как с ними обращаться, одинаково вне зависимости от занимаемой ими должности: сложны люди, а не их роль.

Сергей Васильевич Пятенко, генеральный директор "Экономико-правовой школы ФБК" (ЭПШ ФБК), д.э.н., магистр делового администрирования.

При постоянном ускорении темпов жизни вам совершенно не нужны проблемы со сложными людьми, которые создают неприятности и трудности, замедляя работу и требуя дополнительных усилий. К сожалению, такие сотрудники не изменят свой характер в одночасье, и вам придется долго и упорно делать за них эту работу, утешая себя мыслью, что, может быть, они вам помогут. Руководство к тому, как с ними обращаться, практически одинаково вне зависимости от занимаемой ими должности: сложны люди, а не их роль.

**Цели**

Если вы не знаете, чего хотите достичь, сотрудничая со сложными людьми, то не будете иметь представление о том, как это сделать. Пообщавшись со сложными людьми, вы можете получить следующие результаты:

вы отвязались от них, но не получили от них того, что вам было нужно в плане работы;

вы разрешили свою краткосрочную проблему, но у них осталось чувство обиды;

они довольны, но у вас ушло полдня, чтобы просто получить от них информацию;

вы на данный момент приостановили ссору между членами команды, но они вскоре примутся за старое.

Во всех этих случаях вы имели дело со сложными людьми, но ни одно из решений не кажется совершенным. Когда речь идет о проблемах с людьми, вам нужно поставить перед собой следующую цель: оперативно разобраться с ситуацией таким методом, который соответствует целям работы и удовлетворяет всех задействованных лиц.

**Основные технологии взаимодействия**

Существуют определенные технологии, которые можно применять при взаимодействии со сложными людьми. Потребуется время, чтобы овладеть этими методами, но инвестиции того стоят.

Предлагайте сотрудничество. Люди не меняются. Вы не можете изменить их внутреннюю сущность. Если вы примете этот постулат, ваша эффективность повысится. При этом вы можете, опираясь на их сотрудничество, заставить их изменить поведение. Кроме того, при таком условии вы можете провести дружескую дискуссию, когда каждый из собеседников принимает точку зрения другого: это нередко приводит к иному разделению обязанностей. Если вы пытаетесь изменить людей, вы порождаете обиду и раздражение у обеих сторон, когда ваши усилия не срабатывают. Но если вы принимаете внутреннюю сущность человека и работаете с ней, стороны начинают чувствовать, что их понимают и уважают, — первый и самый важный шаг к сотрудничеству.

Развивайте свои навыки. Как можно реализовать более терпимый подход к сложным людям? Вам предстоит много работы: возможно, данный человек счастлив оттого, что он сложен, поскольку собственное поведение его устраивает. Поэтому вам надо вооружиться необходимыми навыками, и первый, который отсутствует у многих из нас, когда дело доходит до сложных людей, — это решительность. Проявление решительности — это обращение с другими людьми как с равными себе и признание своего права на обращение с собой как с равным со стороны других людей. Когда вы начинаете вести себя более решительно, люди будут оказывать вам уважение.

Решительные люди находятся посередине между двумя типами личностей: покорными, которых зачастую упускают из виду, даже когда они вносят ценный вклад в дело, и доминирующими, к которым прислушиваются всегда, вне зависимости от того, разумны ли их слова.

Вот простой способ стать решительным: искренне выражать свои чувства, быть честным и стоять на своем. Такое поведение не разрешит незамедлительно любую сложную ситуацию, но оно будет иметь два ключевых последствия: сократит количество возникающих у вас на работе проблем с сотрудниками и позволит вам постоять за себя, когда нужно разобраться со сложными людьми.

Сохраняйте спокойствие, даже когда вы раздражены, рассержены или огорчены. Некоторые люди могут вызывать вполне оправданную сильную эмоциональную реакцию, но проявление ваших эмоций не поможет быстро или эффективно решить проблему, а скорее всего, лишь приведет к конфликту и нарастанию враждебности. Как отмечалось, решительный подход состоит в том, что вы даете другому лицу понять, какие чувства у вас вызывает его поведение; но вы должны это объяснять словами, а не потоками слез или вспышками ярости. Вы можете сформулировать свое отношение так, чтобы он не занял оборонительную позицию, а пошел на сотрудничество.

Организовывайте обратную связь — специальный вид техники для общения с другими людьми неконфронтационным образом. Одно из ее главных преимуществ состоит в том, что это относительно простой способ обратиться к другому лицу так, чтобы не довести себя до нервного срыва, прежде чем вы решите проблему. Обратная связь особенно хорошо работает при решении проблем, возникающих постоянно, когда вы имеете дело со сложными людьми. Предположим, что в вашей команде есть человек, который все время на что-либо жалуется. Поговорите с ним наедине, когда вы оба никуда не торопитесь:

решите заранее, какие ключевые моменты вы хотите подчеркнуть, и подготовьте способ их сформулировать, который не подразумевает преувеличений, суждений и ярлыков;

когда вы говорите с этим человеком, фокусируйтесь на себе, а не на нем;

объясните, почему вы так себя чувствуете;

теперь дайте другому человеку сказать все, что он хочет. Слушайте его и покажите, что слушаете;

фокусируйтесь на том, как он себя ведет, а не на том, каким он (в вашем представлении) является;

будьте готовы описать реальные случаи из практики;

предложите решение и посмотрите, как себя чувствует ваш собеседник. Это очень важно, поскольку вы не можете изменить личность человека, только его поведение. Поэтому вы должны иметь в виду альтернативное поведение, о котором вы собираетесь его попросить;

выслушайте ответ вашего собеседника и будьте готовы пойти на компромиссы.

Когда у вас будет время поразмыслить над проблемами с людьми, вас окружающими, вам нужно задать себе вопрос: а не может ли иногда проблема состоять в вас самих? У некоторых людей возникает больше проблем со сложными личностями, чем у других, и это может быть хорошим индикатором того, что по крайней мере часть проблемы кроется в них самих.

Есть также ряд общеметодологических подходов для общения со всеми типами сложных людей:

будьте позитивны;

побольше улыбайтесь;

проявляйте заботу о других;

активно слушайте;

сопереживайте;

празднуйте успехи других людей;

демонстрируйте уважение к другим;

просите совета и вклада других людей;

не высказывайте суждений, пока не соберете всю информацию;

старайтесь не жаловаться;

рассматривайте мнения и идеи, которые отличаются от ваших собственных;

демонстрируйте хорошее чувство юмора.

Другой вариант конструктивных действий, описывающий алгоритм борьбы с проблемным поведением, был сформулирован П. Мак-Кенной и Д. Майстером:

1. опишите ситуацию, в которой вы усматриваете поведение, вызывающее ваше беспокойство;

2. объясните, почему это вас беспокоит, и ясно выразите свое желание изменений;

3. активно ищите причины такого поведения. Прислушивайтесь к тому, как люди это объясняют;

4. дайте знать, как изменение (улучшение) поведения скажется на карьере;

5. спрашивайте о том, какой люди видят выход из подобной ситуации;

6. предлагайте свое одобрение и поддержку;

7. договоритесь о плане действий и назначьте дату рассмотрения изменений.

Реакция на «проблемное поведение»

Существуют определенные типы проблемного поведения, которые может демонстрировать почти каждый человек, причем это может происходить совершенно неожиданно, и вам нужно быть готовым к тому, чтобы сразу на них реагировать.

Гнев. Гнев некоторых людей оправдан, тогда как другие зачастую гневаются, чтобы заставить вас сделать что-то по их желанию.

Оправданный гнев. Большинству из нас приходится иметь время от времени дело с гневом других людей. Это может быть связано с взаимонепониманием, а может — с неразумностью каких-то аспектов всей системы, представителем которой вы являетесь как менеджер. Люди, которые сердятся по оправданной причине, делают так, поскольку чувствуют, что не могут получить нужный им результат, не рассердившись. Обычно они считают, что их не слушают. Поэтому прежде всего нужно выслушать, что они хотят сказать, тогда они начинают успокаиваться.

Покажите этому человеку, что вы сочувствуете его точке зрения; возможно, вы не в состоянии дать ему то, что он хочет, но вы показываете, что понимаете его чувства. Не заводите его, пытаясь оправдать свои действия. Это выглядит так, как будто вы больше заинтересованы в своей стороне дела, чем его. Разгневанные люди хотят получить результат, поэтому постарайтесь согласовать итог вашего разговора. Лучше всего попытайтесь дать им возможность выбора, тогда они будут чувствовать, что вы предоставили им определенную степень контроля.

Тактический гнев. Люди, которые выходят из себя, чтобы вынудить вас им поддаться, — совершенно иное дело. Самое худшее — пойти у них на поводу; если их прием сработает, они будут продолжать так поступать с вами и с другими. Для начала вам потребуется ваша решительность: вы не должны уступать или позволять на себя кричать. Если они продолжают кричать, уйдите. Продолжайте так себя вести при любых последующих стычках, когда они злятся, пока они не научатся вести себя с вами рационально и разумно.

Молчание. Люди прибегают к нему, когда хотят вам показать, как они расстроены, поскольку без этого, по их мнению, вы подумаете, что эта проблема для них неважна. Люди, которые часто так делают по поводу незначительных аспектов, создают неприятную атмосферу, которая может испортить рабочие отношения. Молчание рассчитано на то, чтобы вызвать у вас чувство вины, когда вы поймете, как расстроен этот человек. Любой подход к проблеме сработает только в том случае, если у вас совершенно искренне нет оснований чувствовать себя виноватым.

Поэтому если у вас возникают дискуссии с «молчуном», слушайте его с открытой душой, объясните, на чем основывается ваша точка зрения, и ведите себя дружелюбно и разумно. Когда дискуссия закончится, если ваш собеседник решит продолжать дуться, вы будете знать, что сделали все возможное. Вы просто не сдались без причины, лишь для того, чтобы избежать этого молчания, цель которого — заставить вас капитулировать. Никогда этого не делайте, потому что если это сработает однажды, «молчуны» будут прибегать к подобному приему постоянно. Но не будьте с ними резки; ведите себя так, как будто все нормально. Подождите, пусть они сами нарушат молчание. Если вы покажете, что можете продержаться дольше, чем они, они больше не станут использовать эту технику.

Эмоциональный шантаж — популярное оружие, чтобы заставить людей сделать то, что хочет шантажист, который играет на вашем чувстве вины или желании быть популярным. Эмоциональный шантаж не срабатывает с решительными людьми, и шантажисты распознают решительных людей и не прибегают с ними к этой технике. Научитесь узнавать эмоциональный шантаж (например, когда вы чувствуете вину, сказав «нет», или дискомфорт из-за своего ответа кому-то). Скажите себе, что эмоциональный шантаж не является справедливым поведением взрослого человека и что вы ничего не должны шантажисту. Теперь просто стойте на своем, не позволяя шантажисту вызвать у вас чувство неловкости. Иногда целесообразно шутливо сказать: «Осторожно, это начинает напоминать эмоциональный шантаж», что может остановить попытки шантажа.