

БИЗНЕС-СЕРИЯ



DAVID BROWN

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

THE EXPERTS TELL ALL!

ДЭВИД БРАУН

КАК НАЛАДИТЬ ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ СО СЛОЖНЫМИ ЛЮДЬМИ

ЭКСПЕРТЫ ДЕЛЯТСЯ СЕКРЕТАМИ!

«СОФРИЯ»  2 0 1 1

УДК 159.947
ББК 88.2
Б87

Перевод с английского Е. Мирошниченко

Б87 **Браун Дэвид**
Как наладить деловые отношения со сложными людьми: Эксперты делятся секретами! / Перев. с англ. — М.: ООО Издательство «София», 2011. — 128 с.

ISBN 978-5-399-00294-1

Эта книга о том, как заставить работать на полную мощь ключевую составляющую бизнеса — человеческий фактор.

В книге описаны практические инструменты эксперта по бизнес-отношениям, позволяющие решать явные и скрытые проблемы в коллективе, создать эффективную команду и добиваться максимальной отдачи от каждого сотрудника.

Идея проста — нет сложных, проблемных людей. Есть недопонимание того, как трансформировать проблемность в ресурс, необходимый для успеха бизнеса. И книга показывает, как это сделать.

УДК 159.947
ББК 88.2

Originally published in English
by HarperCollinsPublishers Ltd under the title:
BUSINESS SECRETS DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE
by David Brown

The author/illustrator asserts the moral right to be identified
as the author/illustrator of this work.

Translation © Sophia Publishing, 2011,
translated under licence from HarperCollins Publishers Ltd

ISBN 978-5-399-00294-1

© «София», 2011
© ООО Издательство «София», 2011

Содержание

Научитесь успешно работать со сложными людьми	8
--	---

1 Разберитесь, что именно вас раздражает 10

1.1 Определите, что означает для вас «сложный»..	12
1.2 Признайте, что все мы разные	14
1.3 Позаботьтесь, чтобы общение шло в обоих направлениях	16
1.4 Правильно осуществляйте перемены	18
1.5 Что такое напористость	20
1.6 Ищите причины разногласий	22

2 Посмотрите в зеркало 24

2.1 Развивайте свой эмоциональный разум.....	26
2.2 Разберитесь в собственных реакциях	28
2.3 Разберитесь, насколько вы уверены в себе	30
2.4 Спросите себя: «Как я выгляжу в глазах окружающих?».....	32

3 Постарайтесь поставить себя на место другого человека 34

3.1 Вначале нужно выбратья из собственной шкуры	36
3.2 Высказывайтесь по существу	38
3.3 Спросите себя, чем отличается от вас другой человек	40
3.4 Принимайте некоторые различия	42

3.5 Сфокусируйтесь на том, что мотивирует человека	44
3.6 Развивайте доверие	46
3.7 Научитесь принимать культурные различия ..	48
3.8 Стройте взаимоотношения в соответствии с потребностями	50
4 Дайте сложному человеку шанс проявить себя	52
4.1 Будьте лидером	54
4.2 Четко определяйте желаемые результаты	56
4.3 Четко определяйте роли и критерии оценки ..	58
4.4 Вознаграждайте за должные действия и результаты.	60
4.5 Поощряйте правильное поведение	62
4.6 Четко определяйте цель общения	64
5 В каждой ситуации используйте подходящий инструмент	66
5.1 Докопайтесь до сути	68
5.2 Диагностируйте проблему	70
5.3 Разберитесь, не обусловлена ли ваша проблема чисто техническими причинами	72
5.4 Заключите психологический контракт	74
5.5 Мнение третьей стороны	76
5.6 Мнение окружающих	78
5.7 Создайте общую систему взглядов	80
5.8 Поощряйте диалог	82
5.9 Понимание конфликта	84
5.10 Применяйте психометрический анализ	86

6 Развивайте свои умения	88
6.1 Визуализируйте успех	90
6.2 Конструктивно осуществляйте обратную связь	92
6.3 Поощряйте обратную связь со стороны других людей	94
6.4 Обращайте внимание на язык тела	96
6.5 Сделайте собрания результативными	98
6.6 Обращайте внимание на временную линию . . .	100
6.7 Налаживайте личные взаимоотношения	102
6.8 Делитесь с окружающими информацией	104
6.9 Жалуйтесь эффективно	106
6.10 Используйте как власть, так и влияние	108
7 Эффективно разрешайте конфликты	110
7.1 Учитесь вместе	112
7.2 Обратите внимание на свои личностные качества	114
7.3 Проанализируйте ситуацию	116
7.4 Проверьте, действительно ли человек «сложный»	118
7.5 Совместно двигайтесь вперед	120
7.6 Работайте над различиями	122
Словарик	124
Об авторе	127

Научитесь успешно работать со сложными людьми

Когда кто-то в коллективе ведет себя неконструктивно, это плохо сказывается на всей команде и на деятельности организации в целом — она не может работать эффективно и добиваться тех успехов, на которые способна. Книга, которую вы держите в руках, научит вас работать со сложными людьми и в сложных обстоятельствах.

Я много раз попадал в ситуации, когда какого-то человека окружающие считали «сложным». Порой такой человек отравляет жизнь и портит настроение тем, кто находится рядом с ним. Данная книга подскажет вам, как иметь дело с подобными людьми, и поможет понять, почему человек становится «сложным». А еще вам будет предложено обдумать ситуации, когда вас самих могли бы отнести к этой категории. Я знаю, что меня самого не раз считали несносным, тогда как я был свято уверен в том, что проблема — в окружающих!


Поняв корни сложного поведения, вы сможете выработать стратегию, соответствующую конкретной ситуации. В этой книге вы найдете **50 секретов** (в семи главах), которые помогут вам подобрать ключи к общению со сложными людьми. Но вам придется научиться точно определять, какие из подсказок подходят в вашем случае. Итак:

- **Разберитесь, что именно вас раздражает.** Если вы намерены успешно влиять на сложное поведение, вам нужно для начала это поведение понять! Задумайтесь: чем формируется поведение человека? Какое поведение мы можем попытаться изменить, а когда это нереалистично?
- **Посмотрите в зеркало.** Возможно, проблема — в вас самих. Прочитав вторую главу, вы научитесь понимать себя и осознавать, как вы выглядите в глазах окружающих.

- **Постарайтесь поставить себя на место другого человека.** Если вы намерены помочь человеку увидеть потребность в переменах, вы должны понять этого человека и разобраться, чем он отличается от вас. В третьей главе я подскажу, как наладить доверие и взаимопонимание, прежде чем что-то менять.
- **Дайте сложному человеку шанс проявить себя.** Порой следует быть лидером даже в сферах, выходящих за рамки ваших прямых обязанностей. В этой главе мы рассмотрим, каким образом точно определять желаемые результаты наших действий, четко распределять роли, поощрять должное поведение и налаживать доброжелательное общение.
- **В каждой ситуации используйте подходящий момент.** Существует множество инструментов, позволяющих справиться со сложным поведением и сложными ситуациями. В пятой главе вы найдете несколько признанных во всем мире инструментов, включая основы психометрии, а также подсказки о том, в каких случаях следует их применять.
- **Развивайте свои умения.** Эта глава служит естественным продолжением предыдущей. Она поможет вам развить свое умение работать со сложными людьми.
- **Эффективно разрешайте конфликты.** В завершение я привожу списки контрольных вопросов, которые помогут вам принять решение относительно того, как работать с очередным «сложным человеком».

Если вы поймали себя на том, что назвали какого-то человека «сложным», не ставьте на нем крест, пока не используете все возможные стратегии работы со сложными людьми. Возможно, вы не измените характер этого человека, зато измените его поведение.

Используйте предложенные здесь секреты для установления согласия в коллективе и достижения наилучших результатов в работе.



**РАЗБЕРИТЕСЬ,
ЧТО ИМЕННО ВАС
РАЗДРАЖАЕТ**

Люди, на которых мы навешиваем ярлык «сложные», кажутся нам такими лишь потому, что они ведут себя не так, как мы, — иногда настолько, что мы считаем их поведение неприемлемым. И если мы хотим успешно вести дела с такими людьми, нам нужно понять некоторые фундаментальные свойства человеческого поведения вообще. Эта глава поможет вам понять, в чем мы различаемся и зачем вообще нужны различия. Мы поговорим о напористости, о различных стилях общения и о том, что каждый из нас видит мир по-своему.

1.1

Определите, что означает для вас «СЛОЖНЫЙ»

Пытаясь решить ту или иную проблему, вы должны вначале четко эту проблему определить, а затем уже думать, в чем состоит приемлемое решение. Таким образом, если мы намереваемся научиться эффективно работать со сложными людьми, нам нужно определить, что означает для нас слово «сложный».

Как правило, люди не бывают сложными по самой своей природе. Мы называем человека «сложным» лишь потому, что он отличается от нас, не соглашается с нами или его поведение кажется неприемлемым нам и нашим коллегам. «Сложность» приобретает множество форм и зависит от нашего восприятия. Вам нужно выработать собственные критерии того, что означает для вас «сложный человек». Например:

- **Перфекционисты.** Если вы любите быстрые результаты, перфекционист может довести вас до белого каления. Если же вы сами являетесь перфекционистом, то будете раздражать тех людей, которые считают, что лучшее — враг хорошего и просто хорошее качество более оправданно с экономической точки зрения, чем отличное.
- **Любители все контролировать.** Эти люди действуют вам на нервы тем, что постоянно вмешиваются в вашу работу, когда вы хотите, чтобы вас оставили в покое и позволили делать дело по-своему.

Пример из жизни. В течение пяти лет я работал с человеком, который постоянно всех подгонял, командовал и навязывал свои планы. Он то и дело перебивал коллег на полуслове. Все, кто с ним работал, считали его сложным человеком, однако он был важным фактором успеха нашей команды. Мои попытки изменить его поведение ни к чему не приводили. Однажды мы всем коллективом проводили анализ наших функций в коман-

- **Творческие люди.** Они фонтанируют идеями и совершенно необходимы для реализации большинства проектов, но могут превратиться в настоящую головную боль, когда вам хочется добиться результата самым простым способом.
- **Локомотивы.** Эти люди дают импульс любому действию (см. Секрет 5.8). Они жизненно необходимы любому коллективу, однако пытаются командовать, где надо и где не надо.
- **Агрессивные или обороняющиеся.** Мало кому нравится агрессивность сотрудников. Люди, постоянно пребывающие в оборонительной позиции, тоже создают немало проблем. Нам нужны просто напористые люди (см. Секрет 1.5).
- **Пассивные.** У такого поведения могут быть разные причины, включая детские переживания или ощущение угрозы извне. Неуверенность пассивных людей и их страх перед неудачами могут действовать на нервы окружающим.

Перечисленные выше черты обусловлены различными причинами и, по сути, делают всех людей разными. И благодаря этой разнице каждый из нас может показаться кому-то «сложным» человеком. Так что нам нужно понять себя и других, чтобы выяснить, что мы можем изменить в окружающих, что — в себе, а к чему следует просто приспособиться.

Осознайте, что все вокруг ведут себя по-разному.

де по методу Белбина (Секрет 5.8), и у этого сотрудника оказался самый высокий показатель функции локомотива, какой мне только доводилось видеть. Я понял: данное качество — настолько существенная часть его личности, что нам нужно либо исключить его из своей команды, либо принять таким, каков он есть. Мы выбрали второе.

1.2

Признайте, что все мы разные

Во многих случаях «сложный» означает просто «другой». Этот раздел поможет вам лучше понять окружающих, и вы сможете принять их особенности, прежде чем решать, какие их качества должны быть изменены. Итак, что же делает всех нас разными?

- **Ценности.** Возможно, вы цените пунктуальность, а ваш коллега привык обращаться со временем небрежно. На некоторых предприятиях вводятся обязательные для всех ключевые ценности — чтобы обеспечить согласие между коллегами, однако индивидуалистам бывает сложно их принять.
- **Верования.** Порой нам мешают работать вместе различия в политических, культурных и религиозных верованиях и убеждениях.
- **Пол.** Хотя иные женщины ведут себя намного агрессивнее мужчин, но в целом женщины больше склонны к сопереживанию, больше ценят безопасность и более слаженно работают в команде.
- **Характер.** Наш характер является сложным сплетением семейного воспитания, культурной среды, верований, ценностей, генетических программ и многого другого. В некоторых людях все эти факторы сочетаются органично и продуктивно, в некоторых — не столь органично

Пример из жизни. Недавно я участвовал в одном проекте, и в нашей команде была женщина, которая по любому поводу говорила: «Как бы это не вылезло вам боком» или «Так у вас ничего не получится». Образно говоря, ее стакан был всегда наполовину пуст. А другая сотрудница то и дело повторяла: «Вот это стоит попробовать». Нельзя сказать, что одна из них права, а другая нет — речь идет о здоровом различии в подходах, благо-

но, но все же продуктивно, а в ком-то они превращаются в настоящее бедствие. Тем не менее следует признать, что человечество процветает именно благодаря нашим различиям, и значит, нам нужно использовать самобытность каждого, а не подавлять.

Мы все видим мир через ряд фильтров, и если вы это понимаете, вам проще принимать различия людей и устанавливать с ними контакт. Фильтры бывают следующие:

- **Внутреннее/внешнее.** Если вы спросите «внутреннего» человека: «Как ты поймешь, что добился успеха?» — он ответит: «Просто пойму и все». А «внешний» человек скажет: «По реакции извне».
- **Вперед/назад.** Человек, ориентированный «вперед», склонен рисковать. А ориентированный «назад» первым делом видит проблемы.
- **По-старому/по-новому.** Человек, привыкший все делать «по-старому», постоянно ссылается на прошлый опыт: «Я точно так же делал в прошлом месяце». Человек, стремящийся к новшествам, скажет: «Давай попробуем новый подход». Второму требуется разнообразие, тогда как первый сопротивляется переменам.
- **Проблемы/решения.** Некоторые люди во всем видят проблемы, другие всегда ищут решения.

Радуйтесь различиям и осознавайте, что они составляют проблему только в том случае, если препятствуют достижению результатов.

даря которому и возможны успешные проекты. Если вы хотите извлечь максимум пользы из сотрудничества с человеком, у которого «стакан наполовину пуст», вам следует учиться становиться на занимаемую им позицию и понимать его язык — то есть отдавать себе отчет в том, что стакан действительно «наполовину пуст», даже если вы сами склонны видеть его «наполовину полным».

1.3

Позаботьтесь, чтобы общение шло в обоих направлениях

Одностороннее общение — закрытая система. Оно нас ограничивает и вызывает чувство неудовлетворенности. В этом разделе я расскажу, как добиться, чтобы общение осуществлялось в обоих направлениях, было конструктивным и способствовало развитию добрых взаимоотношений.

Как-то раз, когда я пытался понять, почему один человек никак не отреагировал на мою рабочую записку, коллега сказал мне: «Дэвид, тебе следует задуматься, умеешь ли ты общаться. От записок есть толк только в том случае, если они приводят к желаемым результатам». Далее он пояснил, что восприятие записки адресатом столь же важно, как и ее смысловое наполнение. Она должна обеспечивать двустороннее общение. Ниже я предлагаю несколько советов, как попасть на волну человека, с которым вы работаете.

- **Признайте, что восприятие для человека равноценно реальности.** Ваша задача понять сотрудника, чтобы найти точки соприкосновения. Это означает не жалеть усилий на знакомство с системой верований и ценностей человека.
- **Познайте себя.** Вам нужно разобраться со своей системой верований и понять, в каких случаях она может помешать вам принять хорошую идею. Нам нужно всегда быть открытыми для свежих идей.

Пример из жизни. Поделюсь одним уроком, который преподнесла мне жизнь, — о том, что необходимо внимательно следить за тем, чтобы собеседник правильно понимал твой язык. В молодости я записался на курс менеджмента, где обучение проходило в игровой форме. Одна из игр включала в себя построение структур из домино. Мы спорили о том, что делать с

- **Помните, что чужой образ мышления может отличаться от вашего.** Существует множество фильтров, помимо упомянутых в предыдущем разделе. Одни люди вникают в подробности, тогда как другие схватывают картину в целом; кому-то подавай свободу маневра, кому-то — четкий алгоритм; некоторые предпочитают реагировать на сложившуюся ситуацию, а другие берут инициативу в свои руки. Чтобы улучшить взаимопонимание, вам нужно быть готовым войти в мир другого человека. Например, если вы склонны к стратегическому мышлению, не пожалейте времени на то, чтобы проработать подробности какого-то дела вместе с человеком, который любит вникать в детали.
- **Говорите на языке другого человека.** Помните: если человеку ближе визуальные образы, чем вербальные, вам лучше перейти на его язык. Например, говорите: «Это будет выглядеть следующим образом».
- **Взаимоуважение.** И самое главное: чтобы успешно работать вместе, нужно уважать друг друга. Вы не обязаны друг друга любить, но необходимо установить прочную основу для сотрудничества: взаимоуважение.

**Не уставайте задавать себе вопрос:
нахожусь ли я на одной волне
со своим собеседником?**

фишками («три-четыре») и «шестерочным дублем». Минут через тридцать после начала спора один из членов команды спросил: «А что такое шестерочный дубль?» Он был корейцем, но никто не обратил внимания на то, что в нашей команде присутствует представитель совсем другой культуры, и никому даже в голову не пришло проследить, хорошо ли он понимает наш язык!

1.4

Правильно осуществляйте перемены

Люди, как правило, противятся переменам — если только сами не участвуют в их осуществлении. Иногда причина в том, что им кажется, будто новую ситуацию им «навязали», а иногда потому, что опасаются проиграть в результате перемен или вообще остаться не у дел. Хороший руководитель может помочь своим сотрудникам принять перемены.

Помогая предприятиям осуществлять различного рода нововведения, я всегда стараюсь показать работникам, что перемены неизбежны, ибо меняется весь мир и никто не может позволить себе топтание на месте. Когда трансформируется среда, в которой работает бизнес, сам бизнес тоже должен преобразоваться — иначе он просто не выживет.

Но на индивидуальном уровне большинству из нас сложно изменять свое поведение — даже тогда, когда мы сами очень этого хотим (например, чтобы похудеть или бросить курить). Для большинства людей характерно глубокое сопротивление переменам — и в бизнесе это нередко приводит к серьезному спаду производительности. Отражением данного факта является хорошо известная модель под названием *кривая перемен*. Между тем глубину спада и саму продолжительность этой *кривой* можно уменьшить при помощи грамотного управления. Помните: суть перемен не только в том, куда движутся люди; не менее важно,

Пример из жизни. Однажды я принимал участие в слиянии двух компаний, и перед тем, как состоялось объединение, работники предприятий устроили забастовку. Они боялись слияния потому, что дела обеих фирм до слияния шли неважно. В действительности же новый менеджмент был очень высокого мне-

«Перемены — единственный неизменный фактор в жизни».

Генри А. Уоллес, вице-президент США, 1941-1945 гг.

каких потерь они ожидают, — и именно этим обусловлено их сопротивление. Итак, чтобы успешно пройти через период перемен, вам нужно делать следующее:

- **Делитесь своим замыслом.** Регулярно рассказывайте сотрудникам, куда вы движетесь и зачем. Пусть с самого начала они хорошо представляют себе конец пути.
- **Уважайте прошлое.** Не ожидайте, что люди легко совершат скачок из настоящего в вашу версию будущего. Отслеживайте, понимают ли люди, чего вы от них ждете; готовы ли они двигаться вперед; в состоянии ли вы эффективно управлять их продвижением вперед и обеспечить им необходимую поддержку.
- **Советуйтесь с людьми.** Вовлекайте их в свои действия и планы.
- **Продемонстрируйте людям, какая им от всего этого польза.** При этом апеллируйте не только к логике, но и к эмоциям.
- **Отслеживайте тенденции.** Где сейчас находятся ваши работники на *кривой перемен*? Старайтесь разглядеть за негативными действиями негативные чувства.
- **Старайтесь сплотить коллектив.** Совместно ставьте реалистические *разумные (SMART)* цели (см. Секрет 5.3).
- **Три Т и три К.** Твердость, твердость и твердость. Контроль, контроль и контроль.

Если вы хотите успешно осуществить перемены, изучайте процесс перемен как таковой.

ния об обоих коллективах — однако люди этого не знали, потому что их недостаточно информировали. Если бы руководство предприняло описанные выше шаги, проблема вообще не возникла бы.

1.5

Что такое напористость

Напористость очень важна для построения хороших межличностных взаимоотношений. Однако нужно хорошо понимать этот термин в контексте трех типов поведения: агрессивного, пассивного и напористого.

1. Агрессивное поведение (я выиграл — ты проиграл).

Определяется эгоистическим отношением к миру и склонностью ставить свои желания и права выше всего. В числе внешних признаков такого отношения — резкий громкий голос, склонность перебивать людей и агрессивный язык тела. Коренной причиной этих черт может быть страх, чувство незащищенности или амбиции. Агрессивный человек добивается желаемого в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной перспективе окружающие от него отворачиваются и не хотят иметь с ним дела, поскольку считают «сложным».

2. Пассивное поведение (я проиграл — ты выиграл).

Определяется ощущением, что собственные права и потребности менее важны, чем права и потребности других людей. В числе внешних признаков такого отношения молчаливость, нерешительность и нервные движения тела. Источником описываемого поведения может быть недостаток уверенности в себе или амбиций либо же сильное ощущение принадлежности к команде. Порой такие люди достигают желаемого в долгосрочной перспективе, хитро и незаметно манипулируя окружающими, но в краткосрочной перспективе кажется, что они ничего не добиваются.

3. Напористое поведение (я выиграл и ты выиграл).

Напористое поведение — именно то, что нужно, чтобы добиваться своих целей при помощи других людей. Слож-

Минуту внимания! Попросите кого-то, чтобы он обращал ваше внимание на случаи, когда вы ведете себя агрессивно, покорно или же напористо.

ные люди сразу тают, если видят следующее отношение: «Я признаю, что у тебя есть твои потребности и права. У меня тоже есть потребности и права. Я уважаю тебя и жду взаимности».

Сбалансированная личность в большинстве случаев демонстрирует напористое поведение. Чтобы избежать соскальзывания в сторону пассивного или агрессивного поведения, делайте следующее:

- **Четко определяйте свои цели.** Решите, куда вы идете.
- **Помогайте окружающим высказывать свои взгляды.** Спрашивайте их мнение.
- **Прислушивайтесь к людям.** Прежде чем реагировать на высказывания людей, переформулируйте их слова вслух, дабы убедиться, что вы все правильно поняли.
- **Четко заключайте договоры.** Нужно четко определить, кто что дает и что за это получает (но это отнюдь не означает, что вы непременно делитесь прибылью со своим боссом 50 на 50!).
- **Делитесь чувствами.** Стремитесь к тому, чтобы делиться друг с другом чувствами, а не только фактами.
- **Ясно и четко высказывайте свою мысль.** Будьте прямолинейны. Объясняйте людям последствия их действий.
- **При необходимости говорите «нет» и объясняйте причины своего отказа.** Если требуется устранить проблему, делайте это как можно скорее. Чем быстрее, тем проще!
- **Признавайте, что и другие люди имеют право отказать вам.** Поймите причину их отказа. При этом речь может идти о глубоко укоренившихся культурных причинах.
- **Будьте позитивны.** Используйте позитивные формулировки и язык тела (Секрет 6.4).

Ведите себя напористо и поощряйте напористость в окружающих.

1.6

Ищите причины разногласий

Проще простого ограничиться поверхностными решениями относительно того, как следует вести себя со сложными людьми. Но это может привести к тому, что мы упустим коренную причину возникающих разногласий. Вникайте в детали и рассматривайте каждый случай индивидуально.

Сложные люди склонны отнимать у нас непропорционально много времени, поэтому в ваших же интересах докопаться до коренных причин, почему они ведут себя именно так, а не иначе. Представьте себе, что вы имеете дело с забиякой. Вы можете вступить с ним в противостояние, потому что, получая достойный отпор, забияки часто идут на попятный. Однако это поверхностный подход, и приведенный в этом разделе случай из жизни предлагает вам глубже взглянуть в личность сложного человека, прежде чем определять стратегию ваших отношений с ним.

ЯЗЫКОВЫЕ НЕСТЫКОВКИ

Еще один путь к пониманию причин разногласий состоит в том, чтобы осознать: разные люди по-разному мыслят и выражают свои мысли.

Пример из жизни. Нужно понимать, что человек может казаться нам сложным из-за его физических или психических проблем. Конечно, решать чужие проблемы — не ваше дело, однако вам следует осознавать такого рода факторы. Технический директор одного предприятия попросил нас помочь ему навести порядок в системе управления его фирмы. Когда мы принялись за работу, выяснилось, что одна из проблем состояла в том, что руководитель отдела продаж систематически донимает своих двух сотрудников грубыми насмешками. Мы объяснили техни-

Существует три основных типа людей:

- **Визуалы.** Человек визуального типа говорит: «Я вижу, что ты не согласен», «Давай посмотрим на вещи с другой стороны» или «Для меня это очевидно».
- **Аудиалы.** Человек аудиального типа говорит: «Давай обсудим это», «У меня нет слов» или «Ну да, давай теперь кричать об этом на каждом перекрестке».
- **Кинестеты.** Человек кинестетического типа ориентируется на чувства: «Чует мое сердце, что это добром не кончится», «Она с большой теплотой относится к людям» или «Чувствую, тебе это не по нраву».

Проблема в том, что, если вы принадлежите к одному из этих типов, а ваш собеседник — к другому, вам с ним будет сложно прийти к взаимопониманию и вы будете воспринимать друг друга как «сложных» людей. Решение состоит в том, чтобы: (а) использовать сбалансированную смесь всех трех стилей общения и (б) по возможности подстраиваться к стилю собеседника. Если вы замечаете, что человек часто использует кинестетические слова, используйте их и вы.

Прежде чем решить, как реагировать, постарайтесь понять, что стоит за поведением человека.

чекскому директору последствия такого поведения его коллеги, а потом попытались исправить положение, предупредив самого грубияна о последствиях его поведения. Вроде бы мы все делали грамотно, но результатов наша работа не принесла. Копнув глубже, мы выяснили, что истинная причина деструктивного поведения руководителя отдела продаж — алкоголизм. Мы обратились к помощи соответствующего специалиста, и проблема была решена.



**ПОСМОТРИТЕ
В ЗЕРКАЛО**