

Оригінальна назва твору: DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Kogan Page

Усі права збережено.

*Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.*

Ліллей Рой

Л57 Як взаємодіяти з проблемними людьми / пер. з англ. В. Пунько. —
Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 160 с.
ISBN 978-617-09-6111-2

Проблемні люди — замкнені, агресивні, токсичні, надто чутливі чи надто
амбітні... Щоб робота була ефективною, ми маємо знайти підхід до кожного
з них. У цій книжці зібрано поради, як швидко та правильно визначити про-
блемні сторони кожної людини і зробити їх корисними.

Отже...

Як взаємодіяти — встановлення контакту і співпраця.

Як керувати — методи і прийоми.

Як отримати бажаний результат — стратегія і практичні навички.

УДК 658.3:159.923:316.62

© Roy Lilley, 2008, 2013, 2016, 2019

© В. Пунько, пер. з англ., 2020

© «Фабула», макет, 2020

© Видавництво «Ранок», 2020

ISBN 978-617-09-6111-2

ЗМІСТ

Про книжку	7
01 Короткий курс взаємодії між людьми Хто проблемний? Я?	9
02 Сім класичних типів проблемних людей Впізнаєте когось? По-перше, діагноз	15 23
03 Як мати справу із проблемними керівниками Злий керівник Ніколи не дозволяйте їм побачити, що ви спітніли	33 34
04 Як мати справу із проблемними колегами Божевільна конкуренція Суперники, неприємні люди та ті, хто переходить на особисте. Уся річ у мовчазних людях	38 39 40
05 Як мати справу із проблемним персоналом Незалежні або уперті? Коли велика стрілка сягає 12-ї години Хороші керівники не допитуються свого персоналу, але їм слід спробувати це зробити. Або рятуватися, або тонути Як дізнатися, чи хороший ви керівник Дійсно проблемні члени персоналу.	47 48 50 50 54 55
06 Масажування егоїста Якщо проблемним є керівник-егоманіяк Якщо проблема в тому, що егоїст працює на вас Колеги-егоманіяки Приборкання всезнайка	57 58 58 59

07 Як поводитися з агресивними людьми	
Якщо агресивний менеджер намагається відкинути ваші ідеї.	62
Якщо вам дали проєкт, який ніколи не працюватиме	62
Якщо вам завдали удару в спину.	63
08 Як мати справи із ледарями	
Працівники, які постійно дивляться на годинник та заглядають до книги правил компанії.	66
Якщо вас притримують бездіяльні колеги	67
Бос, який тиняється без діла	68
Як з'їсти слона за декілька укусів? Тобто як робити все поступово?	68
Виключно ліниві працівники	69
09 Як обіграти задираку у його ж грі	
Крикливий диктатор	72
Коли все інше не працює	73
Колега-фесерверк	74
10 Плаксії, скиглії, критики	
Катування холодною водою	77
Спробуйте побудувати альянси, коаліції та зв'язки	78
Коли критики обертають пістолет на себе	79
11 Перфекціоністи можуть бути проблемою	
Що мотивує перфекціоніста	82
Правила є правила.	83
Керівник-перфекціоніст.	84
12 Маніпулювання маніпуляторами	
Якщо вас змусили взяти на себе провину	86
Укладімо угоду	87
Якщо до вас трохи підлещуються	89
Якщо вам лестить персонал	89
13 Мораль та ставлення до вас	
Якщо вам набридли хвороби	93
У кожного є хвороба	93
Угрупування.	95
14 Шукачі несправностей і помилок	
Якщо шукач помилок — ваш керівник	98
Прискіпливі колеги	98
15 Плітки: лісова пожежа, без якої можна обійтися	
Відповідь на проблему пліток	104
Профілактика краща, ніж лікування.	105
16 Клієнт завжди правий? Серйозно?	
Як мати справу із проблемними клієнтами.	108
Коли ви хочете це отримати?	108
Уникнення неприємностей	109
Справді, справді, справді, справді проблемний клієнт	110
Нагадайте їм, наскільки ви хороші	110
Крикун	111
Якщо ваш працівник лопнув зі злості.	113
Коли крикун — ваш керівник	114
Взаємодія з дуже грубими людьми, якщо ви не дуже грубі.	114
Замаскована грубість	115
17 Скарги: ми їх любимо	
Шість кроків до успіху	117
18 Проблемні люди й електронна пошта	124
19 Соціальні мережі	
Слово мудрим	128
Кібербулінг. Що це таке?	128
Поганий менеджмент.	130
Це дуже просто	131
Що ви можете зробити, щоб захиститися від кібербулінгу?	131
Ви не самотні.	132
Що говорить закон?	133
Що робити, коли з вас знущаються — електронним шляхом або віч-на-віч	134
Десять порад для запобігання кібербулінгу на Facebook	136

20	Якщо речі не зміняться, усе залишається на своїх місцях	
	Чотири проблеми змін141
	Взаємодія з проблемними людьми у період змін142
21	Швидкий орієнтир до конфлікту та способи його розв'язання	
	Чим є конфлікт147
	Робота з конфліктом: 10 кроків для охолодження148
22	І нарешті, нарешті, нарешті...	
	Як мотивувати команду продажів155
	Джерела157
	Додаткова література158
	Про автора159

Про книжку

Це не та книжка, яку потрібно прочитати від початку до кінця. Це не «Війна і мир», хоча, якщо вам трохи пощастить, ви дізнаєтеся з неї, як мати більше миру, ніж війни.

Ви дізнаєтеся, як зануритися глибше, подивитися уважніше на проблемну людину чи на ситуацію, знайти рішення, діяти і рухатися далі. Життя занадто коротке, щоб провести його у скандалах із людьми.

Ця книжка призначена для того, щоб розмальовувати її каракулями, виривати з неї сторінки і робити все те, за що вас у школі могли залишити на другий рік! Ця книжка — джерело, але не довідник. Книжка, у яку можна зануритися, але у якій не можна загрузнути.

Це книжка, яку можна використати для покращення своєї продуктивності або як джерело ідей для роботи в групах, щоб покращити ефективність своєї команди.

Якщо ви не знали, то проблемні люди можуть стати прокляттям усього вашого життя, плямою на вашому пейзажі, а робота з ними може перетворитися на суцільний кошмар. Щойно отримаєте ключ, ви зможете розкрити їх, вплинути на них, змусити працювати на вас, а вони цього ніколи не помітять.

Правило перше

Не існує проблемних людей. Просто є люди, мати справу з якими ми маємо навчитися.

Правило друге

Перечитайте правило перше.

Розділ 1

.....

Короткий курс взаємодії між людьми

Уся ця книжка — про те, як мати справи із проблемними людьми. Зрозуміли? Не з проблемними ситуаціями чи питаннями. Ми концентруємося на людях. Звісно ж, проблемні люди приведуть за собою погані для вас часи, жахливі ситуації та дивні питання, які слід розв'язати. Однак у центрі цього всього — люди. Щоб зрозуміти людей, те, як вони живуть, про що думають, чому діють і чому діють саме так, ми можемо забути про погані часи, жахливі ситуації та дивні питання.

Якщо ми посадимо насіння, а квітка не виросте — не варто винуватити квітку. Річ може бути у ґрунті, добриві або нестачі води. Хто знає? Ми просто визначаємо, у чому проблема, і розв'язуємо її.

Якщо проблеми в сім'ї, з колегами або друзями, який сенс винуватити їх? Визначте, у чому проблема, а тоді розв'яжіть її.

Хто проблемний? Я?

.....

Так, ви! Перш ніж задумаетесь про те, як мати справу із проблемними людьми, почнімо з вас. Чи складна ви людина? Чи здатні ви сканда-

лити? Чи є у вас проблеми? Спробуйте виконати вправу, наведену нижче. Чи вважаєте ви, що ці фрази притаманні проблемним людям? Мабуть, ні. Вправа допоможе вам оцінити себе та чесно визначити, чи не могли б ви самі бути проблемною людиною.

Вправа

Порахуйте, скільки разів на тиждень ви вживаєте фрази, наведені нижче.

Підрахунок

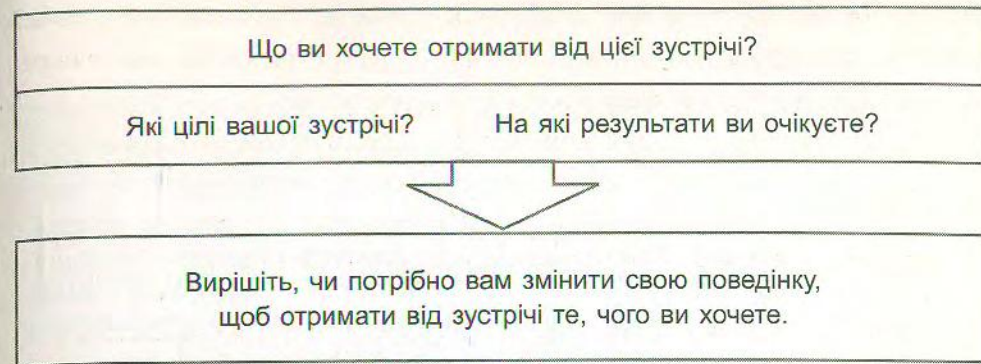
- Я визнаю свою помилку.
- Ти виконав хорошу роботу.
- Яка твоя думка щодо цього?
- Ти не проти, якщо я так зроблю?
- Дякую тобі.

Подумайте про вплив цих фраз на вашу взаємодію з людьми.

Підказка

Справді проблемні люди, найімовірніше, егоїстичні та зосереджені на собі. На вас їм плювати. Вони думають про себе. Тож не дозволяйте їм вивести себе з рівноваги. Для тих, хто має справу з проблемними людьми, правило номер один: не переходьте на особистості.

Отже, що слід робити, коли ви стикаєтеся із проблемною людиною? Усе дуже просто. До того як ви з нею зіштовхнетесь, підготуйтеся. Ви можете це зробити за допомогою методу, описаного на схемі.



Це не означає, що ви маєте дозволити грубим людям вас зневажати. Це означає, що ви не маєте встрянути у кулачний бій.

Вправа

Наступного разу, коли хтось буде з вами грубий, спробуйте сказати: «Я не зовсім розумію, що означає твоє зауваження. Можеш пояснити?» Зазвичай це знижує тон співбесідника. А коли опонент заспокоїться, не забудьте додати «будь ласка».

Ось деякі погані для вас новини: хороші люди не завжди вас любитимуть. Так, я знаю, що світ був би набагато простішим, якби всі навколо обожнювали вас, але такого не буде. Люди мають різні біографії, освіту, перспективи та амбіції. Вони по-різному мотивовані й по-різному думають. Але вони досі приємні люди!

Подумайте про це! Жорстока правда в тому, що їм плювати на вас. Це може вас шокувати, але у світі дуже мало людей, яким справді цікава ваша доля. Це може бути ваша мама, вона, найімовірніше, любить вас; ваша сім'я, друга половинка і, можливо, декілька друзів. Однак у критичний момент ви можете покладатися лише на себе.

07 Як поводитися з агресивними людьми	
Якщо агресивний менеджер намагається відкинути ваші ідеї.	62
Якщо вам дали проєкт, який ніколи не працюватиме	62
Якщо вам завдали удару в спину.	63
08 Як мати справи із ледарями	
Працівники, які постійно дивляться на годинник та заглядають до книги правил компанії.	66
Якщо вас притримують бездіяльні колеги	67
Бос, який тиняється без діла	68
Як з'їсти слона за декілька укусів? Тобто як робити все поступово?	68
Виключно ліниві працівники	69
09 Як обіграти задираку у його ж грі	
Крикливий диктатор	72
Коли все інше не працює	73
Колега-фесерверк	74
10 Плаксії, скиглії, критики	
Катування холодною водою	77
Спробуйте побудувати альянси, коаліції та зв'язки	78
Коли критики обертають пістолет на себе	79
11 Перфекціоністи можуть бути проблемою	
Що мотивує перфекціоніста	82
Правила є правила.	83
Керівник-перфекціоніст.	84
12 Маніпулювання маніпуляторами	
Якщо вас змусили взяти на себе провину	86
Укладімо угоду	87
Якщо до вас трохи підлещуються	89
Якщо вам лестить персонал	89
13 Мораль та ставлення до вас	
Якщо вам набридли хвороби	93
У кожного є хвороба	93
Угрупування.	95
14 Шукачі несправностей і помилок	
Якщо шукач помилок — ваш керівник	98
Прискіпливі колеги	98
15 Плітки: лісова пожежа, без якої можна обійтися	
Відповідь на проблему пліток	104
Профілактика краща, ніж лікування.	105
16 Клієнт завжди правий? Серйозно?	
Як мати справу із проблемними клієнтами.	108
Коли ви хочете це отримати?	108
Уникнення неприємностей	109
Справді, справді, справді, справді проблемний клієнт	110
Нагадайте їм, наскільки ви хороші	110
Крикун	111
Якщо ваш працівник лопнув зі злості.	113
Коли крикун — ваш керівник	114
Взаємодія з дуже грубими людьми, якщо ви не дуже грубі.	114
Замаскована грубість	115
17 Скарги: ми їх любимо	
Шість кроків до успіху	117
18 Проблемні люди й електронна пошта	124
19 Соціальні мережі	
Слово мудрим	128
Кібербулінг. Що це таке?	128
Поганий менеджмент.	130
Це дуже просто	131
Що ви можете зробити, щоб захиститися від кібербулінгу?	131
Ви не самотні.	132
Що говорить закон?	133
Що робити, коли з вас знущаються — електронним шляхом або віч-на-віч	134
Десять порад для запобігання кібербулінгу на Facebook	136

20	Якщо речі не зміняться, усе залишається на своїх місцях	
	Чотири проблеми змін141
	Взаємодія з проблемними людьми у період змін142
21	Швидкий орієнтир до конфлікту та способи його розв'язання	
	Чим є конфлікт147
	Робота з конфліктом: 10 кроків для охолодження148
22	І нарешті, нарешті, нарешті...	
	Як мотивувати команду продажів155
	Джерела157
	Додаткова література158
	Про автора159

Про книжку

Це не та книжка, яку потрібно прочитати від початку до кінця. Це не «Війна і мир», хоча, якщо вам трохи пощастить, ви дізнаєтеся з неї, як мати більше миру, ніж війни.

Ви дізнаєтеся, як зануритися глибше, подивитися уважніше на проблемну людину чи на ситуацію, знайти рішення, діяти і рухатися далі. Життя занадто коротке, щоб провести його у скандалах із людьми.

Ця книжка призначена для того, щоб розмальовувати її каракулями, виривати з неї сторінки і робити все те, за що вас у школі могли залишити на другий рік! Ця книжка — джерело, але не довідник. Книжка, у яку можна зануритися, але у якій не можна загрузнути.

Це книжка, яку можна використати для покращення своєї продуктивності або як джерело ідей для роботи в групах, щоб покращити ефективність своєї команди.

Якщо ви не знали, то проблемні люди можуть стати прокляттям усього вашого життя, плямою на вашому пейзажі, а робота з ними може перетворитися на суцільний кошмар. Щойно отримаєте ключ, ви зможете розкрити їх, вплинути на них, змусити працювати на вас, а вони цього ніколи не помітять.

Правило перше

Не існує проблемних людей. Просто є люди, мати справу з якими ми маємо навчитися.

Правило друге

Перечитайте правило перше.

Розділ 1

.....

Короткий курс взаємодії між людьми

Уся ця книжка — про те, як мати справи із проблемними людьми. Зрозуміли? Не з проблемними ситуаціями чи питаннями. Ми концентруємося на людях. Звісно ж, проблемні люди приведуть за собою погані для вас часи, жахливі ситуації та дивні питання, які слід розв'язати. Однак у центрі цього всього — люди. Щоб зрозуміти людей, те, як вони живуть, про що думають, чому діють і чому діють саме так, ми можемо забути про погані часи, жахливі ситуації та дивні питання.

Якщо ми посадимо насіння, а квітка не виросте — не варто винуватити квітку. Річ може бути у ґрунті, добриві або нестачі води. Хто знає? Ми просто визначаємо, у чому проблема, і розв'язуємо її.

Якщо проблеми в сім'ї, з колегами або друзями, який сенс винуватити їх? Визначте, у чому проблема, а тоді розв'яжіть її.

Хто проблемний? Я?

.....

Так, ви! Перш ніж задумаетесь про те, як мати справу із проблемними людьми, почнімо з вас. Чи складна ви людина? Чи здатні ви сканда-

лити? Чи є у вас проблеми? Спробуйте виконати вправу, наведену нижче. Чи вважаєте ви, що ці фрази притаманні проблемним людям? Мабуть, ні. Вправа допоможе вам оцінити себе та чесно визначити, чи не могли б ви самі бути проблемною людиною.

Вправа

Порахуйте, скільки разів на тиждень ви вживаєте фрази, наведені нижче.

Підрахунок

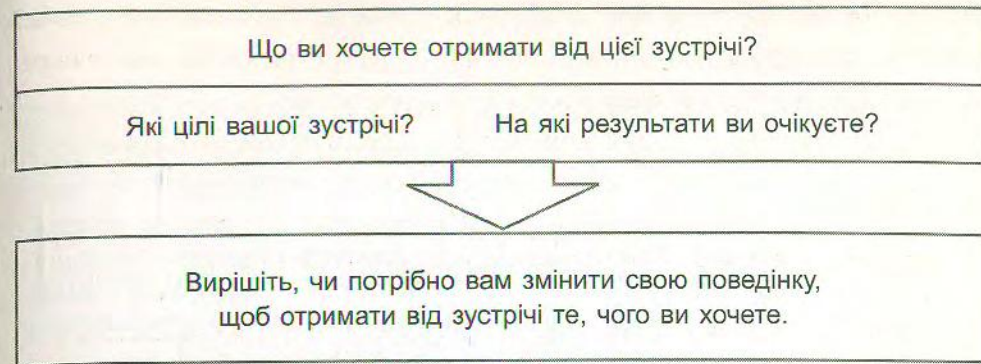
- Я визнаю свою помилку.
- Ти виконав хорошу роботу.
- Яка твоя думка щодо цього?
- Ти не проти, якщо я так зроблю?
- Дякую тобі.

Подумайте про вплив цих фраз на вашу взаємодію з людьми.

Підказка

Справді проблемні люди, найімовірніше, егоїстичні та зосереджені на собі. На вас їм плювати. Вони думають про себе. Тож не дозволяйте їм вивести себе з рівноваги. Для тих, хто має справу з проблемними людьми, правило номер один: не переходьте на особистості.

Отже, що слід робити, коли ви стикаєтеся із проблемною людиною? Усе дуже просто. До того як ви з нею зіштовхнетесь, підготуйтеся. Ви можете це зробити за допомогою методу, описаного на схемі.



Це не означає, що ви маєте дозволити грубим людям вас зневажати. Це означає, що ви не маєте встрянути у кулачний бій.

Вправа

Наступного разу, коли хтось буде з вами грубий, спробуйте сказати: «Я не зовсім розумію, що означає твоє зауваження. Можеш пояснити?» Зазвичай це знижує тон співбесідника. А коли опонент заспокоїться, не забудьте додати «будь ласка».

Ось деякі погані для вас новини: хороші люди не завжди вас любитимуть. Так, я знаю, що світ був би набагато простішим, якби всі навколо обожнювали вас, але такого не буде. Люди мають різні біографії, освіту, перспективи та амбіції. Вони по-різному мотивовані й по-різному думають. Але вони досі приємні люди!

Подумайте про це! Жорстока правда в тому, що їм плювати на вас. Це може вас шокувати, але у світі дуже мало людей, яким справді цікава ваша доля. Це може бути ваша мама, вона, найімовірніше, любить вас; ваша сім'я, друга половинка і, можливо, декілька друзів. Однак у критичний момент ви можете покладатися лише на себе.