



# КАК НАЛАДИТЬ ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ СО СЛОЖНЫМИ ЛЮДЬМИ

ЭКСПЕРТЫ ДЕЛЯТСЯ СЕКРЕТАМИ!



ДЭВИД БРАУН

Купите книгу на сайте [kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ДЭВИД БРАУН

# КАК НАЛАДИТЬ ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ СО СЛОЖНЫМИ ЛЮДЬМИ

ЭКСПЕРТЫ ДЕЛЯТСЯ СЕКРЕТАМИ!

«СОФИЯ»  2 0 1 1

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 159.947  
ББК 88.2  
Б87

*Перевод с английского Е. Мирошинченко*

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 мощность 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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Содержание

Научитесь успешно работать со сложными людьми .....	8
<b>1 Разберитесь, что именно вас раздражает</b>	<b>10</b>
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
<b>2 Посмотрите в зеркало</b>	<b>24</b>
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
<b>3 Постарайтесь поставить себя на место другого человека</b>	<b>34</b>
3.1 Вначале нужно выбраться 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 Стойте взаимоотношения в соответствии с потребностями .....	50
<b>4 Дайте сложному человеку шанс проявить себя</b>	<b>52</b>
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
<b>5 В каждой ситуации используйте подходящий инструмент</b>	<b>66</b>
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

<b>6 Развивайте свои умения</b>	<b>88</b>
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
<b>7 Эффективно разрешайте конфликты</b>	<b>110</b>
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

# 3.1

## Вначале нужно выбраться из собственной шкуры

*Если вы смотрите на все только со своей позиции, то никогда не поймете точку зрения другого человека. Следующий Секрет научит вас налаживать контакт с людьми и влиять на них.*

Сами сложные люди не считают, что проблема в них, поэтому для того, чтобы достичь взаимопонимания с ними, вам понадобится изменить свою привычную точку зрения. Затем нужно выбрать, при помощи какой стратегии вы будете менять характер ваших взаимоотношений. Вот несколько моментов, на которые следует обращать внимание:

- **Не спешите.** Не реагируйте слишком поспешно: вам необходимо понять желания и потребности человека, систему вашего с ним взаимодействия и общий контекст взаимоотношений. И не нужно выяснять все это в форме допроса — должна быть беседа.
- **Отзывчивость.** Ваш подход к человеку должен быть индивидуальным.
- **Диалог.** Приветствуйте раскрытие эмоций, потому что поведение — лишь верхушка айсберга, а под поверхностью взаимоотношений еще скрываются верования и мотивы. Вам нужно понять все это.

**Пример из жизни.** Мы с Родой работали над проектом, подразумевавшим частичное финансирование из государственных средств. Рода хотела получить маркетинговую поддержку, причем быстро. Ей представлялось, что у нее есть вполне приличный бизнес-план и она легко станет главным менеджером очень солидного проекта. Я, со своей стороны, видел, что Рода не вполне понимает, что такое маркетинг, что имеющийся у

«Чтобы влезть в шкуру другого человека, нужно вначале выбраться из своей».

Марк Твен, американский писатель

- **Различайте эмоции.** Эмоции управляют поведением. Страйтесь уловить такие чувства, как обида, страх, печаль, потрясение, разочарование, растерянность и так далее.
- **Преодоление гнева.** Помогите человеку освободиться от гнева.
- **Активное слушание.** Страйтесь понять, что стоит за высказанными словами.
- **Тип человека.** Задайтесь вопросом, к какому типу относится человек — визуальному, аудиальному или кинестетическому (см. Секрет 1.6) и подстройтесь под этот тип. Определить тип можно по движению глаз: визуалы склонны поднимать глаза вверх, аудиалы — отводить в сторону, а кинестеты — опускать вниз.
- **Реакция и сверка.** Пересказывайте людям то, что вы поняли из их слов. Убедитесь, что вы с ними находитесь на одной волне.

---

**Чтобы повлиять на человека, нужно взглянуть на мир с его точки зрения.**

нее пакет бестолково подобранных документов никак нельзя считать бизнес-планом, и вообще — большинство людей назвали бы Роду сложным человеком. Наши взаимоотношения не заладились. Теперь, задним числом, я понимаю, что мне с самого начала следовало попытаться влезть в шкуру этой женщины и обратить больше внимания на ее потребности, прежде чем решать собственные задачи.

## 5.3

### Разберитесь, не обусловлена ли ваша проблема чисто техническими причинами

В этом разделе мы поговорим о необходимости относиться ко многим вещам проще — не усложнять. Очень важно произвести всесторонний анализ и поставить диагноз, но нет никакой необходимости прорабатывать тонкие вопросы взаимоотношений, если ваша проблема обусловлена простыми техническими причинами.

Вместо того чтобы вникать в характер и личную историю сложного человека, разберитесь: возможно, вам мешают поладить с ним какие-то внешние обстоятельства. Может быть, вам не удается успешно решать свои задачи из-за факторов, которые не зависят от вас обоих? Если есть какие-то нестыковки, устраните вначале их. Одна из нестыковок может касаться направления. Знает ли сложный человек, в каком направлении движется компания? Ставит ли он перед собой разумные (*SMART*) цели? (См. также Секрет 4.2.)

**S** означает конкретность (*Specific*) — человек должен точно знать, чего от него ждут.

**M** означает измеримость (*Measurable*) — человек должен иметь возможность оценивать, насколько успешно он продвигается к осуществлению задачи.

**Пример из жизни.** Однажды я консультировал руководительницу, которой никак не удавалось наладить взаимоотношения с командой из 10 инженеров-разработчиков. Она была технарем до мозга костей — и они тоже. Всем им были чужды борьба за доминирование и административные козни — и все же у них сложились очень напряженные отношения. Мы помогли им четко осознать, в каком направлении движется их бизнес, объяснили, насколько важна работа их команды для компа-

**A** означает согласованность (*Agreed*) — все участники проекта должны стремиться к достижению поставленной цели.

---

**R** означает реалистичность (*Realistic*) — спросите себя: «Осуществимо ли это?», «Не слишком ли это сложно?»

---

**T** означает наличие четких сроков (*Timed*) — людям нужно знать, когда они должны выдать результат.

---

- Вот еще вопросы, на которые следует обратить внимание:
- Применяете ли вы процедуру «планирование — действие — анализ»?
  - Поделились ли вы с сотрудниками ожиданиями относительно того, как вы будете работать вместе?
  - Имеются ли у вас нормальные связи с другими коллегами и другими отделами? Циркулирует ли необходимая информация?

В некоторых случаях важно записать на бумаге правила, установившиеся в коллективе, и то, чем вы, собственно, занимаетесь. Это нужно не из каких-то юридических соображений, а для того, чтобы продемонстрировать: вы стремитесь решать проблемы и любите работать организованно. Следование этим базовым советам поможет вам с самого начала решать проблемы с минимальными разногласиями и избежать эскалации противоречий, когда они все же возникают.

---

## **Спросите себя, что мешает вашей команде решать свои задачи.**

нии, и предложили им всем, включая руководительницу, поставить перед собой разумные цели (*SMART*). Руководительница сформулировала свои цели и представила их на всеобщее обсуждение — вместе с целями остальных сотрудников. В результате в коллективе произошли разительные перемены. С тех пор прошло пять лет. Руководительница получила повышение по службе и до сих пор использует принципы, которые мы ей тогда предложили.

**В этой главе** мы в общих чертах рассмотрим ваш подход к бизнесу и подумаем, какие навыки вам нужно развивать, чтобы эффективно справляться с проблемными ситуациями. Мы сосредоточимся на визуализации успеха, обратной связи с другими людьми, эффективном использовании языка тела, конструктивном участии в собраниях, налаживании личных взаимоотношений и развитии способности влиять на окружающих.

# 6.1

## Визуализируйте успех

*Визуализация успеха — это создание внутренней картинки того, как вы представляете себе успех. В результате у вас появляется подсознательный настрой на действия, которые приведут к успеху.*

В последние годы использование позитивного образа желаемого результата активно используется в НЛП (нейролингвистическом программировании). Вот как это делается:

1. Создайте отчетливую мысленную картинку той цели, которой вы хотите достичь. Это может быть победный удар в гольфе, образ того, как вы весело играете со своими детьми, определенная сумма денег в банке или слаженная работа с кем-то. Короче, все что угодно.
2. Закройте глаза и представьте себе — подобно тому, как это делал Эйнштейн, — как должен выглядеть ваш успех. Создайте отчетливый образ. Пусть ваша мысленная картинка будет максимально живой и яркой, со всеми подробностями: люди, действия, цвета и размеры — как во сне.
3. Ощутите эмоции, связанные с этим успехом. Счастье? Облегчение? Гордость? Что-то еще?

**Пример из жизни.** Данный пример взят из мира спорта — данный инструмент используют многие спортсмены мирового уровня. Однако тот же метод подходит и для бизнеса. Перед каждым своим победным матчем гольфист Ник Фалдо разминался на поле.

«Воображение — это всё. Это генеральная репетиция величайших жизненных шоу».

Альберт Эйнштейн

**4.** Повторяйте описанные выше шаги снова и снова, дважды в день по несколько минут до тех пор, пока не достигнете успеха.

**5.** Найдите рисунки, на которых изображен предмет ваших желаний, или же подробно опишите на бумаге, в чем заключаются успешные взаимоотношения. У меня в кабинете на стене висит фотография гольфиста Тома Уотсона в момент удара, на которой очень хорошо видно положение левой руки, которое мне нужно воспроизвести.

Но как все это работает во взаимоотношениях со сложными людьми? Воспроизведите процесс, описанный выше, со следующими уточнениями:

- **Вообразите сценарий.** Придумайте ситуацию, в которой вы можете радостно сидеть рядом со сложным человеком, улыбаясь и непринужденно беседуя с ним.
- **Создайте картинку.** Сформируйте в воображении отчетливую картинку позитивных действий: вы пожимаете друг другу руки или благодарите друг друга.
- **Визуализируйте успех.** Создайте внутренний образ результатов успеха: вы вместе работаете над решением какой-то задачи, обмениваетесь информацией, окружающие смотрят на вас с восхищением, и так далее.

**Чтобы приблизить успех,  
закройте глаза и воображайте.**

Вот только на поле он не выходил! Он просто визуализировал предстоящую игру. Представлял себе, как проходит лунку за лункой... ландшафт, замах, победоносный удар, движение мяча... Попробуйте — я имею в виду визуализацию, а не игру в гольф!

## 6.4

### Обращайте внимание на язык тела

*Язык тела — один из важнейших аспектов общения. Это очень широкая тема, и я здесь лишь хочу обратить внимание на ее важность и убедить вас в том, что вам полезно глубже изучить данный предмет, если вы хотите налаживать хорошие взаимоотношения с окружающими.*

Исследования показали, что 10 % информации при общении передается словами, 30 % — тем, как они сказаны, и 60 % — посредством языка тела. Вам нужно научиться читать язык тела, чтобы лучше понимать людей, и самому более осознанно использовать мимику и жестикуляцию. Вот несколько примеров:

- **Зрительный контакт.** Если собеседник смотрит на вас менее 30 % времени беседы, велика вероятность того, что он вам врет или что-то скрывает. Если же он смотрит на вас более 70 % времени, скорее всего, вы его заинтересовали или же он относится к вам враждебно.
- **Почесывание глаза.** Данный жест может быть признаком лжи. Между тем женщины иногда делают это, чтобы умерить свою жестикуляцию. А еще у человека может просто чесаться глаз.
- **Рукопожатие.** Слишком крепкое рукопожатие может означать, что человек склонен к агрессии.
- **Скрещенные руки.** Скрещенные руки означают либо агрессивный настрой, либо несогласие с вашей точкой зрения.
- **Ладони.** Если обе ладони обращены вверх, это может свидетельствовать об открытости собеседника.

Однако не следует слишком полагаться на язык тела, пока вы не изучили его достаточно глубоко (на эту тему

есть много литературы). Например, едва ли стоит приходить к выводу, что человек лжет, лишь на том основании, что он избегает смотреть вам в глаза. Но если он при этом почесывает глаз, оттягивает воротник рубашки и ерзает на стуле, тогда подозрения во лжи выглядят более обоснованными. И помните, что многие люди не производят благоприятного впечатления поначалу, но потом оказываются истинными самородками.

Вот несколько подсказок, которые помогут вам налаживать хорошие отношения с окружающими:

- **Заботьтесь о том, какое первое впечатление вы производите на собеседника.** Люди на 90 % формируют свое впечатление о новом знакомом на протяжении первых 90 секунд общения.
- **Произносите имя собеседника с улыбкой.** Прежде всего, выясните, как он хочет, чтобы к нему обращались.
- **Старайтесь не садиться прямо напротив собеседника.** Особенно это касается прямоугольных или квадратных столов. Идеальное расположение — под углом 60 градусов друг к другу за круглым столом.
- **Наклоняйтесь в сторону собеседника.** Это создает ощущение того, что вам интересны слова собеседника. Поддерживайте зрительный контакт на протяжении 60–70 % времени разговора (более 70 % воспринимается в большинстве культур как угроза).
- **При рукопожатии прикладывайте умеренное усилие.** Рукопожатие должно быть не слишком сильным, но и не вялым.
- **Не вторгайтесь в личное пространство человека.** Не стоит приближаться к собеседнику ближе чем на метр.

---

**Осознайте, что интонация, жесты и мимика в процессе разговора часто намного важнее, чем слова.**

**6.** Стремитесь, чтобы в каждой ситуации были только победители и не было проигравших. Ведите себя так, чтобы было видно: вас заботят не только собственные интересы, но и интересы других людей. Тем самым вы сократите количество противоречий.

---

**7.** Используйте все ресурсы. Используйте любую помощь, какая вам доступна. Обращайтесь за содействием к третьей стороне.

---

**8.** Используйте новые методы. Проявляйте творческий подход. Если один метод не срабатывает, попробуйте другой!

---

**9.** Делайте все, что в ваших силах. Не все проблемы удается решить. Иногда нам приходится признать, что единственный выход — полная смена ситуации (например, перемена работы). А иногда приходится мириться с тем, что у нас есть. Но если, отправляясь в постель по вечерам, вы с чистой совестью можете сказать себе: «Я сделал все, что было в моих силах», — значит, вы выполнили свою работу.

---

**10.** Сопереживайте людям. Вначале старайтесь понять человека сами, и только потом ожидайте понимания от него. Если вы следуете этому правилу, у вас есть все шансы наладить эффективное общение с окружающими.

---

**Начиная улаживать противоречия,  
сосредоточивайтесь не только на сложном  
человеке, но также на себе и на ситуации в целом.  
Удачи!**

# **СЛОВАРИК**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

**Анализ силовых полей** — аналитический метод, сфокусированный на изучении сил, способствующих и препятствующих достижению ваших целей. Используется при принятии решений. Позитивные силы называются *сопутствующими*, негативные — *препятствующими*.

**Внутренний клиент** — термин, обозначающий сотрудника другого отдела вашей же фирмы, обращающегося к вам или к вашему отделу за помощью, необходимой ему для производства товаров или услуг, которые ваша фирма предоставляет внешним клиентам.

**Временная линия** — воображаемая линия, соединяющая прошлое, настоящее и будущее.

**Кинестет** — человек, полагающийся на чувства. Что касается языковых предпочтений, бывают люди, настроенные на произнесенные слова («Давайте поговорим о деле», «Звучит любопытно» и т. п.); люди, ориентированные на зрительные образы («Я вижу, чего вы хотите», «Давайте заглянем в будущее» и т. п.); кинестетически ориентированные люди («Я чувствую, что вы не определились», «Меня это воодушевляет» и т. п.).

**Кривая перемен** — график, демонстрирующий, как большинство людей реагируют на перемены. Полезный инструмент при осуществлении перемен.

**Критерии успеха** — способ описывать результаты, цели и задачи.

**Культура** — манера вести дела в организации или коллективе.

**Личностные черты** — сумма результатов генетического программирования и влияния среды (например, экстраверт или интроверт).

**Мнение окружающих** — мнение о сложившейся ситуации со стороны ваших сотрудников: начальства, подчиненных и равных по должности.

**Напористость** — поведение, ориентированное на то, чтобы в сложившейся ситуации выиграли все; не агрессивное и не пассивное поведение.

**НЛП** (нейролингвистическое программирование) — набор техник, помогающих людям общаться эффективнее и преодолевать нерезультативные модели поведения.

**Окно Джохари** — модель, использующаяся для улучшения взаимоотношений.

**Победители без проигравших** — ситуация, когда все стороны удовлетворены результатом.

**Поведение** — то, что мы делаем в сложившейся ситуации (например, кричим, слушаем, вступаем в противостояние, ищем примирения).

**Психологический контракт** — соглашения и обещания (как правило, неписанные) между вами и окружающими.

**Разумные (SMART) цели** — система согласования целей и задач в коллективе. Акроним SMART означает конкретность (Specific); измеримость (Measurable); согласованность (Agreed); реалистичность (Realistic); четкие сроки реализации (Timed).

**Результаты** — то, чего вы ждете от ситуации или процесса. Можно было бы сказать «цели», но «результаты» легче поддаются визуализации.

**Сопереживание** — способность поставить себя на место другого человека, посмотреть на ситуацию его глазами.

**Стиль** — общая характеристика нашего образа действий и подхода к жизни (например, любознательность, смелость, жажда преодоления препятствий и так далее).

**Стратегия** — то, как вы планируете движение к своим целям. Обычно включает в себя те вещи, которые вы собираетесь сделать, но может также включать и вещи, которых вы намерены избежать.

**Трансакционный анализ** — инструмент, позволяющий выработать конструктивное поведение.

**Ценности** — принципы, которые важны для вас и формируют ваше поведение.

**Эмоциональный разум** — способность понимать свои и чужие эмоции и управлять ими.

## Об авторе

Дэвид Браун учился на инженера в Университете Лаффборо и защитил диплом по теории управления в Университете Астона. У него есть диплом по нейролингвистическому программированию (НЛП) — дисциплине, посвященной формированию поведенческих моделей и налаживанию взаимоотношений. Последние двадцать лет он работает консультантом по методам улучшения эффективности бизнеса. Более подробную информацию вы найдете на сайте [www.scott-brown.co.uk](http://www.scott-brown.co.uk).

Автор благодарит своего коллегу Нормана Лита за существенную помощь при написании этой книги.