

Рой Лиллей

# В компании с трудными людьми



МОСКВА, 2017  
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП–БИЗНЕС»

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

УДК 159.923

ББК 88.8

Л91

This translation of *Dealing with Difficult People* 3rd edition  
is published by arrangement with Kogan Page.

Перевод с английского А. Руднев

**Лиллей, Рой**

Л91 В компании с трудными людьми : пер. с англ. / Рой Лиллей. —  
Москва : Олимп—Бизнес, 2017. — 192 с.

ISBN 978-5-9909052-4-5

Рой Лиллей, эксперт в области трудовых отношений, уверен, что работать эффективно и получать удовольствие от общения можно даже в компании с трудными людьми. В своей книге он рассматривает классические типы сложных характеров, с которыми вы столкнетесь в любом коллективе. Поняв, что они думают и почему действуют так, как действуют, вы сможете избежать массы неприятностей и проблем. А усвоив советы Лиллея по стратегии поведения с трудными людьми, вы добьетесь положительных результатов и улучшите атмосферу в офисе. Ведь даже самые трудные люди не помеха, просто надо знать, как с ними договориться.

Книга будет полезна абсолютно всем, кто уже начал или только начинает трудовую карьеру, а также тем, кто интересуется психологией личности и секретами человеческих взаимоотношений.

УДК 159.923  
ББК 88.8

*Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части  
в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.*

A member of:  
**BPR**   
Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9909052-4-5

© Roy Lilley, 2002, 2013, 2016  
© Перевод на русский язык, издание,  
оформление. Издательство  
«Олимп—Бизнес», 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

О книге .....	11
ГЛАВА 1 Краткий курс человеческих взаимоотношений . . . . .	13
Трудный человек? Кто — я?! . . . . .	14
ГЛАВА 2 Семь классических типов трудных людей. . . . .	18
Узнаёте кого-нибудь? . . . . .	18
Первое: ставим диагноз. . . . .	29
ГЛАВА 3 Краткий путеводитель по конфликтам и мерам их преодоления . . . . .	38
Что такое конфликт? . . . . .	38
ГЛАВА 4 Работа с начальством, от которого можно чокнуться. . . . .	40
Мистер Сердитый . . . . .	42
Не показывайте, что вам тяжело . . . . .	43
ГЛАВА 5 В тесных объятиях коллег . . . . .	47
Любители соревнований . . . . .	50
Соперники, враги и переход на личности . . . . .	51
И вновь тихони. . . . .	52
ГЛАВА 6 Как выжать результат из персонала. . . . .	54
Независимый или упрямый? . . . . .	58
Когда большая стрелка приближается к двенадцати . . .	60
Хороший начальник не лезет в душу, а предлагает помощь . . . . .	61
Кнут и пряник. . . . .	62

## *Оглавление*

Хороший ли вы начальник? . . . . .	66
По-настоящему «трудные» подчиненные . . . . .	67
ГЛАВА 7     Как ублажить эгоиста . . . . .	70
Если трудность — это самолюбие вашего начальника . . . . .	70
Если трудность в том, что на вас работает эгоист . . . . .	71
Коллега-эгоист . . . . .	72
Как унять всезнайку . . . . .	72
ГЛАВА 8     Как справиться с агрессивными людьми и не получить по носу . . . . .	74
Если злобный менеджер душит все ваши идеи . . . . .	75
Если вам всучили нежизнеспособный проект . . . . .	76
Если вы получили удар в спину . . . . .	76
ГЛАВА 9     Как расшевелить лентяя . . . . .	78
Любители работать строго по часам, по правилам и по традициям . . . . .	79
Если ленивый подчиненный тормозит вашу работу . . . . .	80
Начальник-тормоз . . . . .	81
Как съесть слона? . . . . .	82
Преступная лень . . . . .	83
ГЛАВА 10    Справляемся с грубияном его же собственными методами . . . . .	85
Громогласный диктатор . . . . .	86
Когда у вас ничего не получилось . . . . .	86
Когда ничего не помогает . . . . .	87
Взрывоопасный коллега . . . . .	88
ГЛАВА 11    Нытики, ворчуны и критики . . . . .	91
Пытка холодной водой . . . . .	92
Ищите союзников, вступайте в коалиции и укрепляйте связи . . . . .	93
Слова, которые не хотелось бы слышать . . . . .	93
Когда критик направляет собственное оружие на себя . . . . .	94

## *Оглавление*

ГЛАВА 12	Стремление к совершенству — тоже проблема . . . . .	96
	Что « заводит » перфекциониста? . . . . .	98
	Правила есть правила . . . . .	98
	Руководитель-перфекционист . . . . .	99
ГЛАВА 13	Манипулируйте манипуляторами . . . . .	100
	Если вас подставили и придется взять вину на себя . . . . .	101
	Давайте договоримся . . . . .	103
	Если вы падки на лесть . . . . .	104
	Если вам льстят подчиненные . . . . .	105
ГЛАВА 14	Как сдвинуть с места упрямца . . . . .	107
	Когда заказчик знает всё лучше вас . . . . .	108
ГЛАВА 15	Упаднические настроения . . . . .	110
	Симулянты . . . . .	112
	Всем иногда нездоровится . . . . .	113
	Компашки, кружкй и шабаш ведьм . . . . .	115
ГЛАВА 16	Критиканы и придиры . . . . .	117
	Если вам достался придиричный босс . . . . .	118
	Дотошные коллеги . . . . .	119
ГЛАВА 17	Сплетни: бесполезная трата энергии . . . . .	121
	Как бороться со сплетнями . . . . .	124
	Профилактика эффективнее лечения . . . . .	125
ГЛАВА 18	Покупатель всегда прав — да неужели? . . . . .	127
	Как справиться с трудным клиентом . . . . .	128
	Когда-когда вам это нужно? ! . . . . .	129
	Как избежать неприятностей . . . . .	130
	Очень, очень, очень, очень трудный заказчик . . . . .	131
	Напоминайте, насколько вы хороши . . . . .	131
	Крикун . . . . .	132
	Претензии к обслуживанию . . . . .	135
	Когда рвет и мечет ваш сотрудник . . . . .	135
	Когда кричит начальник . . . . .	136

## *Оглавление*

Что их так заводит? . . . . .	137
Как справиться с очень грубыми людьми, не уподобляясь им . . . . .	137
Скрытое хамство . . . . .	138
ГЛАВА 19 Наши любимые жалобы . . . . .	140
Шесть шагов к успеху . . . . .	140
ГЛАВА 20 проблема@корпоративная.почта. . . . .	147
ГЛАВА 21 Социальные сети . . . . .	151
Кибертравля — что это такое? . . . . .	152
Плохое управление . . . . .	155
Это слишком просто . . . . .	156
Как защититься от кибертравли? . . . . .	156
Вы не одиноки . . . . .	158
Что говорит закон? . . . . .	158
Что делать, если вы подверглись травле — как в электронной переписке, так и при личном контакте . . . . .	160
Десять советов, как предотвратить травлю в Facebook. . . . .	162
ГЛАВА 22 Если ничего не менять, всё остается по-прежнему . . . . .	168
Что таят в себе перемены . . . . .	168
Как справляться с трудными людьми в период перемен . . . . .	170
ГЛАВА 23 Как уладить конфликт: десять шагов . . . . .	175
ГЛАВА 24 И в заключение . . . . .	181
Библиография . . . . .	183
Рекомендуемая литература . . . . .	184

## О КНИГЕ

---

Книгу, которую вы держите в руках, не стоит читать от корки до корки. Это не «Война и мир». В нее лучше заглядывать от случая к случаю, чтобы найти описание проблемного персонажа или проблемной ситуации вместе с готовым решением, которым можно воспользоваться и двигаться дальше. После прочтения этой книги у вас точно появится несколько новых идей, как внести в свою жизнь спокойствие и покончить с военными действиями. Жизнь не так длинна, чтобы тратить ее на ссоры.

Вы можете оставлять заметки на полях и даже вырвать страничку-другую, — словом, делайте всё, чего нельзя было делать с вашими школьными учебниками! Это не справочник с ценной информацией, а вспомогательный материал. Такая книга, в которую можно изредка нырнуть, но не уйти с головой.

Эта книга нужна для того, чтобы ваша жизнь стала лучше, это — источник идей, которые можно отрабатывать в коллективе, чтобы улучшить микроклимат и добиться повышения производительности труда.

Ну а если всё это не поможет, имейте в виду: книжка весит ровно столько, что ею можно просто запустить в слишком непокладистого человека — без всяких серьезных последствий для его физического здоровья.

## *O книге*

Для несведущих трудные люди могут стать настоящим проклятием; они способны полностью омрачить жизненный горизонт и создать болезненную атмосферу на работе. Эта книга нужна, чтобы вы научились получать удовольствие от общения с ними. Если вам удастся подобрать к ним ключик, вы сможете влиять на них и устроить так, что они (сами того не подозревая) будут работать на вас.

### *Правило номер один*

Трудных людей не существует. Есть люди, с которыми надо научитьсяправляться.

### *Правило номер два*

Прочтите правило номер один еще раз.

## ГЛАВА 1

# Краткий курс человеческих взаимоотношений

Вся эта книга о том, как общаться с трудными людьми. Понимаете? Не как вести себя в трудной ситуации или справиться с трудной проблемой. Здесь сделан упор именно на людей. Ведь именно трудные люди создают неприятности, неловкие ситуации и проблемы, с которыми надо справляться. Причина всегда именно в людях. Понимая людей — как они живут, что они думают и почему действуют так, как действуют, можно избежать массы неприятностей и проблем.

Шесть самых важных слов

*Я вынужден признать,  
что совершил ошибку*

Пять самых важных слов

*Вы сделали всё  
совершенно правильно*

Четыре самых важных слова

*Расскажите, каково  
ваše мнение*

Три самых важных слова

*Вы не против?*

Два самых важных слова

*Спасибо вам!*

Самое важное слово

*Мы*

Самое неважное слово

*Я*

## Глава 1

Если мы сажаем семена, а цветы не растут — разве можно винить в этом цветы? Причина может быть в плохой почве, в недостатке удобрений, в нехватке воды. Всякое бывает. Мы просто ищем, в чем проблема, и решаем ее.

Если возникают трудности при общении с родными, коллегами или друзьями — что толку их винить? Найдите проблему и решите ее.

### Трудный человек? Кто — я?!

Да, именно вы! Прежде чем размышлять о том, как справиться с трудным человеком, задумайтесь о себе. Может быть, вы сами — трудный человек? Может быть, вы сами «не в теме»? Может быть, проблема в вас?

Вот вам плохая новость: не все приятные люди похожи на вас. Да-да, я знаю — жить было бы гораздо проще, если бы все были такими же, как вы. Жаль, что это не так. У всех разная жизнь, разный уровень образования, разные перспективы и разные стремления. У каждого своя мотивация и образ мыслей. И все эти разные люди могут быть приятными!

По-настоящему трудные люди, как правило, эгоистичны и зациклены на себе. Им на вас наплевать. Они уверены, что мир вращается вокруг них. Не позволяйте им вас доставать.

Основное правило в общении с трудными людьми:

Ничего не принимайте близко к сердцу!

OK, и что же тогда делать? Успокоиться! Спросите себя:

Что мне нужно от этого человека?

Нужно заранее решить:

- какова цель вашего общения;
- каких основных результатов вы планируете достичь;
- следует ли изменить собственное поведение, чтобы получить от этого общения как можно больше.

#### **УПРАЖНЕНИЕ**

Кто-то ведет себя грубо по отношению к вам? Попробуйте сказать: «Кажется, я не совсем точно вас понял. Не могли бы вы пояснить, что имели в виду?» Обычно это заставляет собеседника сблизить тон. А когда он успокоится, не забывайте волшебное слово «пожалуйста»!

Иными словами, вы не должны позволять грубиянам издеваться над собой, но не должны и сами размахивать кулаками.

Вдумайтесь! Правда в том, что им до вас совершенно нет дела. Возможно, это неприятно осознавать, но вокруг не так уж много людей, которые думают о вас. Ваша мама — она вас, скорее всего, очень любит; может быть, еще родственники, супруг(а), ну и несколько друзей. А когда прижмет, можно рас считывать лишь на себя.

То, как мы обращаемся с людьми, по большей части результат наших представлений о них. Большинство людей изначально настроены нейтрально, кое-кто сразу враждебен, но факт

## Глава 1

остается фактом: большая часть людей к вам совершенно равнодушны.

Того хуже: трудные люди не думают о вас вообще! Они думают лишь о себе. О себе они думают очень много и с большим удовольствием. Вот почему они трудные.

Что же с этим поделать? Честно говоря, мало что. Вряд ли вам удастся их изменить, да и зачем вам это? Есть гораздо более легкий способ.

Помните: трудные люди предсказуемы. По возможности не вступайте в споры. Разногласия решайте, ссылаясь на высший авторитет, который нейтрален. Ответ ищите в правилах, в системном протоколе, в инструкции по эксплуатации или в политике компании. Не переходите на личности.

Эти несложные правила значительно упрощают жизнь. Вы ведь не раз слышали, как люди говорят: «Не напрягайся, он безнадежен» или «Лучше не спрашивай, она всегда найдет, к чему прицепиться».

Видите ли, трудные люди ведут себя так не только с вами. Они постоянно «в себе», что обычно тяжело для всех. Но их предсказуемость всё упрощает. Можно подготовиться к общению с трудным человеком, можно действовать по плану, можно придумывать схемы и уловки. Они никогда не сворачивают со своего пути. И всё, что требуется от вас, — это маневр!

Это не значит, что вы должны быть доверчивыми и легко-верными. Это значит, что следует руководствоваться умом, а не эмоциями. Фокус в том, чтобы заранее решить, что вам нужно от общения, спланировать свои действия и придерживаться плана.

Если вы знаете, что перед вами педант и любитель вдаваться в детали, — дайте ему эти детали. «В отчет я включил всю

историю вопроса, в том числе сводные таблицы по четырем возможным вариантам. Обязательно скажите, если понадобится дополнительная информация».

Если человек ведет себя резко, избегайте предисловий и сразу излагайте суть. «Я знаю, что вы очень занятой человек, так что перейду к делу. Что вы думаете о следующей фазе нашего проекта?»

Если перед вами себялюбец, расскажите ему, как он хорош! «Джон, я знаю — ты настоящий эксперт по этому вопросу, так что я просто свел все детали воедино и высказал пару мыслей. Давай ты посмотришь и предложишь какие-нибудь более перспективные альтернативные варианты?»

Стратегия проста. Трудного человека не изменить, есливести себя с ним непримирамо. Они не думают о вас, они думают лишь о себе. Определив, чего вы ждете от общения, и приготавившись маневрировать, уточнять детали, отклоняться и менять направление — назовите это как угодно, — вы в итоге одержите победу и получите то, что хотели.

Всё это так просто, что в результате у вас даже возникнет желание, чтобы вокруг были одни только трудные люди, — поскольку именно трудными людьми легче всего управлять!

### ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Вы поймете, как справляться с трудным человеком, едва лишь осознаете, что все мы разные — и это прекрасно! И прежде всего каждый думает о себе, а вовсе не о вас.
- Как только вы определите для себя цель общения с трудным человеком, вы сможете просчитать ходы и подстроиться под него.