

Рой Лиллей

# В компании с трудными людьми



МОСКВА, 2017  
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»

[>>>](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:



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

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

# 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

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, кружки и шабаш ведьм .....	115
ГЛАВА 16	Критиканы и придиры .....	117
	Если вам достался придирчивый 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.

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 научиться справляться.

*Правило номер два*

Прочтите правило номер один еще раз.



# 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	<i>Я вынужден признать, что совершил ошибку</i>
Пять самых важных слов	<i>Вы сделали всё совершенно правильно</i>
Четыре самых важных слова	<i>Расскажите, каково ваше мнение</i>
Три самых важных слова	<i>Вы не против?</i>
Два самых важных слова	<i>Спасибо вам!</i>
Самое важное слово	<i>Мы</i>
Самое неважное слово	<i>Я</i>

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 заиклены 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!

ОК, 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 сбавить 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 осознать, 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 рассчитывать 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

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 легковерными. 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, если вести себя с ним непримиримо. Они не думают о вас, они думают лишь о себе. Определив, чего вы ждете от общения, и приготовившись 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.