

<b>20</b>	<b>Якщо речі не зміняться, усе залишається на своїх місцях</b>	
	Чотири проблеми змін	141
	Взаємодія з проблемними людьми у період змін	142
<b>21</b>	<b>Швидкий орієнтир до конфлікту та способи його розв'язання</b>	
	Чим є конфлікт	147
	Робота з конфліктом: 10 кроків для охоплення	148
<b>22</b>	<b>І нарешті, нарешті, нарешті...</b>	
	Як мотивувати команду продажів	155
	<b>Джерела</b>	157
	<b>Додаткова література</b>	158
	<b>Про автора</b>	159

## Про книжку

**Ц**е 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, плимаю 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

**У**ся 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 вкидаєте 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 зіткнетесь, підготуйтеся. Ви можете це зробити за допомогою методу, описаного на схемі.

### Підготовка до зустрічі із проблемною людиною

Що ви хочете отримати від цієї зустрічі?

Які цілі вашої зустрічі?

На які результати ви очікуєте?



Вирішіть, чи потрібно вам змінити свою поведінку, щоб отримати від зустрічі те, чого ви хочете.

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

### Вправа

Наступного разу, коли хтось буде з вами грубий, спробуйте сказати: «Я не зовсім розумію, що означає твоє зауваження. Можеш пояснити?» Завинчай це знизкує 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.

Те, як ми поведимося одне з одним, переважно є результатом того, як ми одне до одного ставимось. Більшість людей нейтральні, деякі — відверті антагоністи, але суть у тому, що більшість людей не дуже щодо вас хвилюються.

Усе навіть гірше! Проблемні люди взагалі про вас не думають. Вони думають про себе. Вони повністю замкнуті на собі. Ось чому вони проблемні.

Що ви можете з цим зробити? Гірка правда — небагато чого! Ізмовірність, що ви їх зміните, надзвичайно мала. Навіщо турбуватися? Існує значно простіший шлях.

Запам'ятайте ось що: проблемні люди передбачувані. Уникайте конфліктів. Якщо можете, краще не сперечайтесь. Вирішуйте суперечку, шукаючи авторитетне джерело, яке є нейтральним. Книга правил, системний протокол, посібник з експлуатації чи політика компанії може дати відповідь на будь-яке запитання. Не переходьте на особистості.

Це дуже полегшить вам життя. Як часто ви чули: «Ой, не сперечайся з ним, він нещасний» чи «Не питай її, вона у всьому знайде провину»?

Розумієте, проблемні люди є проблемними не тільки у стосунках із вами. Вони заиклені на собі й зазвичай є проблемними для всіх людей навколо.

### Підказка

Передбачувати легко. Ви можете підготуватися до зустрічі із проблемною людиною, розробити план, продумати сюжет, скласти сценарій та змову проти них. Вони загрузили у собі. Маневр — це все, що вам потрібно.

Це не означає, що ви маєте бути занадто поступливими або ж, навпаки, відштовхувати від себе людину. Це означає, що ви маєте використовувати свій мозок замість емоцій. Хитрість у тому, щоб зазда-

ледіть вирішити, що ви хочете отримати від зустрічі, відповідно все розпланувати і діяти. У таблиці наведено декілька прикладів.

### Підходи до взаємодії із проблемними людьми

Проблема	Підхід	Приклад
Якщо ви знаєте, що дехто є критиканом і хоче знати все до дрібниць...	Дайте йому його дрібниці.	У звіті міститься вся довірена інформація, яку у тільки міг додати, зокрема таблиця для чотирьох сценаріїв. Скажіть мені, якщо знадобиться щось ізце.
Якщо хтось непослідовний...	Прямуйте чітко до цілі, уникайте балагани і думайте про корінь проблеми.	Я знаю, що ти дуже зайнятий, отож давай одразу до діла. Що ти думавш стосовно наступного етапу розвитку?
Якщо хтось егоцентричний...	Скажіть йому, як добре він справляється.	Джейн, я знаю, що ти у цьому експерт. Бачиш, я збрала докупи деталі й виробила декілька рекомендацій. Та чи можу я залишити їх тобі, щоб ти поглянула і сказала, чи можна там щось покращити?

Стратегія дуже проста. Ви не зможете змінити проблемну людину, якщо проблемні й ви. Вони не думають про вас. Вони думають про себе. Вирішивши, чого саме ви від них хочете, та підготувавшись до маневру, ухилинь, змін — називайте це як хочете, — ви зможете виграти. Ви отримаєте те, чого хочете.

Це настільки просто, що врешті-решт ви захочете, щоб усі навколо були проблемними, тому що такі проблеми справді просто розв'язати.

### Висновки

- Перший факт, що допоможе вам зрозуміти, як мати справу із проблемними людьми, полягає у тому, що всі ми різні — і це добре! Однак, зрештою, всі думають про себе, рідко не в вас.
- Не забудьте поміркувати над тим, що саме ви можете бути проблемною людиною! Будьте чесними із самими собою щодо цього.
- Виділіть час, щоб підготуватися до зустрічі із проблемною людиною.
- Щойно ви вирішили, що саме вам потрібно від зустрічі із проблемною людиною, можете застосувати свій підхід до неї й маневрувати навколо будь-чого.

## Розділ 2

.....

# Сім класичних типів проблемних людей

(або як здаватися експертом,  
коли потрібно випити чашку кави)

**З**анадто зайняті, щоби просто зараз прочитати цілу книжку? Нічого страшного, візьміть перерву і прочитайте декілька наступних сторінок — це все, що вам зараз потрібно. Ви станете експертом!

### Впізнаєте когось?

.....

Існує сім основних типів проблемних людей. Далі у книжці я розглянув ще більше типів, але всі вони є похідними від семи смертних гріхів. Ось короткий посібник для того, щоб стати експертом, спираючись на погляди деяких провідних мислителів.