

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Высшая школа государственного управления

В. Козлов, А. Козлова

ТРУДНЫЕ ЛЮДИ: РЕЦЕПТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БЕЗ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

*Гуманитарные технологии
развития госслужащих*

Москва
2024

УДК 158(075)
34(075)
ББК 88.50я7
67.400.7я7

Авторы:

Козлов Владимир Владимирович — кандидат психологических наук, эксперт ВШГУ Президентской академии, консультант в сфере управления сложными коммуникациями (переговорами);

Козлова Александра Александровна — кандидат психологических наук, эксперт ВШГУ Президентской академии, консультант в сфере управления сложными коммуникациями (групповая медиация, управление конфликтами).

Рецензенты:

Жук Ирина Алексеевна — заместитель генерального директора АНО «Федеральный Центр Компетенций в сфере производительности труда», Директор Академии Производительности ФЦК. Эксперт в корпоративном обучении (Росгосстрах, ОАК, Росатом). Executive Couch

Бажанова Мария Александровна — кандидат психологических наук, заместитель Главы Одинцовского городского округа Московской области, экономист, психолог, 15 летний опыт работы в качестве директора по персоналу

К 59

Козлов, Владимир Владимирович.

Трудные люди: рецепты взаимодействия без противодействия. Гуманитарные технологии развития госслужащих : [учебное пособие] / В. В. Козлов, А. А. Козлова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Москва : [б. и.], 2024. - 96 с. - 1000 экз. - ISBN 978-5-6053574-2-1 : Б. ц. - Текст : непосредственный.

УДК 158(075)
34(075)
ББК 88.50я7
67.400.7я7

У каждого профессионала за плечами большой опыт взаимодействия с самыми разными людьми. Практика государственной службы предполагает, что специалисты и руководители выстраивают коммуникацию согласно принятым этическим нормам, профессиональным регламентам. Однако существует еще личностный аспект коммуникации, и будет неразумно игнорировать напряжение, возникающее в общении с теми, кого принято называть «трудными» или «токсичными» людьми. В этой книге предлагаются подходы к пониманию природы коммуникативных и эмоциональных «трудностей» в профессиональном общении. Понимание приносит в общение другой контекст, способствует изменению эмоционального фона и помогает выбрать оптимальные приемы управления собой, коммуникацией и поведением другого человека. Универсальных коммуникативных приемов нет и не может быть, но можно создать свой универсальный набор, который превратит доселе сложные коммуникации в управляемые. Книга «Трудные люди: рецепты взаимодействия без противодействия» обобщает многолетний практический опыт консультирования в сфере управления сложными коммуникациями. Авторы представляют прикладные инструменты, приводят примеры их практического применения. Читатель получит доступное объяснение психологических феноменов коммуникации с «трудными людьми», чтобы эффективно применить их в собственной профессиональной практике.

Книга предназначена для выборных должностных лиц органов местного самоуправления и муниципальных служащих, представителей муниципальных учреждений Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области.

Подготовлено с использованием примеров из практики обучения государственных служащих в программах кадрового резерва ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ.

ISBN 978-5-6053574-2-1



9 785605 357421 >

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024

© Козлов В. В., Козлова А. А., 2024

Дорогие друзья! Уважаемые коллеги!

Перед вами учебное пособие из серии книг, подготовленных в 2024 году Высшей школой государственного управления Президентской академии к годовщине образования первых органов местного самоуправления в Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Запорожской и Херсонской областях. Органы власти и жители этих регионов уверенно создают свое будущее, шаг за шагом формируя фундамент для роста благополучия и качества жизни.

Интеграция управленцев новых регионов в систему органов публичной власти Российской Федерации невозможна без понимания особенностей государственной политики и правового регулирования в различных отраслях, а также знания современных инструментов публичного управления, системы государственного устройства, основ государственной и муниципальной службы.

В соответствии с поручением Президента Российской Федерации Владимира Путина Президентская академия в числе первых включилась в процесс содействия интеграции управленцев из новых субъектов, который предусматривает и обучение представителей органов публичной власти, и экспертную и консультационно-методическую поддержку, и подготовку серии учебных пособий. Мы стали единой большой командой и сделали уже очень много, но впереди еще более масштабные и важные задачи!

При подготовке серии книг авторы стремились познакомить читателей с разными аспектами деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления в контексте правовых, управленческих, финансово-экономических реалий современной России.

Надеюсь, это учебное пособие станет настольной книгой и вашим верным помощником в поиске оптимальных решений при выполнении профессиональных задач.

*С пожеланиями успеха,
Алексей Комиссаров,
ректор Президентской академии*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1.

Клиентоцентричность госслужбы и «сложные» люди 6

1.1. Введение в тему..... 6

1.2. Общие признаки токсичного человека..... 11

1.3. «Точки опоры» токсичности 16

Опора 1. «Закон отрезка» 16

Опора 2. «Принцип скороварки» 19

Опора 3. «Правило уток» 22

Глава 2.

Токсичность: виды и технологии противодействия 26

2.1. Классификация токсичных людей 26

2.2. Типажи «трудных» людей и правила взаимодействия 29

Типаж 1. «Жалобщик» 30

Типаж 2. «Ам-Агрессор (амеба агрессивная)»..... 32

Типаж 3. «Великий уравнитель»..... 34

Типаж 4. «Спаситель» 38

Типаж 5. «Вечный пессимист»..... 40

Типаж 6. «Ригидный» 41

Типаж 7. «Воспитатель»..... 43

Типаж 8. «Говоруны» и «молчуны»..... 45

Типаж 9. «Я-шка»..... 48

Типаж 10. «Знайка»..... 50

Типаж 11. «Критик» 55

Типаж 12. «Взрывник»..... 58

Типаж 13. «Снайпер» 60

Типаж 14. «Танк».....	63
Типаж 15. «Не участники».....	65
2.3. Принципы и методы противодействия токсичности.....	68
1. Принцип «Я-обращений».....	69
2. Принцип «Вы-обращений».....	70
3. Принцип «Маугли».....	72
4. Принцип «Эмоциональное присоединение».....	72
5. Принцип «Демонстрация понимания».....	73
6. Принцип «Соломина».....	73
7. Принцип «Парадоксальные намерения».....	74
2.4. Как «токсичность» создает трудности в переговорах.....	75
2.5. Психологическая защита от деструктивного общения.....	78
Прием «Новый костюм».....	79
Прием «Щетки».....	80
Прием «Вентилятор».....	81
Прием «Аквариум».....	81
Прием «Диснейленд».....	82
Прием «Лиса и виноград».....	82
Прием «Океан спокойствия».....	82
Прием «Театр абсурда».....	83
Прием «Театр кукол».....	83
Прием «Амортизация».....	84
Прием «Гротескное усиление».....	85
Прием «Защита в третьем лице».....	85
Прием «Перенос центра проблемы (на нападающего)».....	86
Прием «Трансформирование или переформирование (визуализация негативного образа нападающего)».....	86
2.6. Кейс-слалом, или Истории о «трудных» людях.....	87
История 1. «Дело или конъюнктура».....	87
История 2. «Борьба за автора».....	89
История 3. «Лодочки».....	90
История 4. «Запрос шефа».....	91
Памятка «Антитоксичность: общение без заражения».....	93

ГЛАВА 1. КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ ГОССЛУЖБЫ И «СЛОЖНЫЕ» ЛЮДИ

1.1. Введение в тему

Секрет перемен в том, чтобы сосредоточить всю свою энергию не на борьбе со старым, а на создании нового.

Сократ

Из разговора с коллегой: «Каждый день нам в отделе приходится иметь дело с массой разных посетителей. Многие приходят с установкой, что им «все и всегда должны». Некоторые сразу с порога начинают «бороться за правду». Кто-то приходит в эмоционально взвинченном состоянии и старается эти эмоции перенести на собеседника. При этом я для них представитель государства, и именно с меня они спрашивают возможность решения вопроса. На большинство вопросов при обращении граждан у нас в службе отработаны алгоритмы решения. Но иногда приходят люди, личные особенности которых за рамками наших навыков управления общением. Мы таких называем «токсиками». Вот бы кто научил общаться с ними так, чтобы самим не выгорать».

Понятно, что мнение этого человека приведено в литературной обработке. В реальной жизни оно было сильно эмоциональным и более неформальным по лексике. Этот разговор и последующие размышления вывели авторов данной книги на интерес к теме общения с «трудными» людьми. Естественным образом встал вопрос: можно ли как-то алгоритмизировать и, в идеале, сделать более технологичным общение с ними?

Вначале мы предложим разобраться с ключевыми понятиями рассматриваемой темы. Начнем анализ с понятия «трудный», или — еще одно из названий — «токсичный» человек.

Сложно не принимать факт, что жизнь становится все более напряженной и провокативно-коммуникативной. Термин «токсичный человек» уже прочно закрепился в общественном сознании. Поскольку в данной книге также часто будет применяться этот термин, предлагаем разобраться с его значением.

В разных словарях чаще всего токсичностью называется способность какого-либо вещества оказывать ядовитое действие на организм. Также в некоторых психологических справочниках можно встретить такой термин, как «поведенческая токсичность» — неблагоприятные изменения в поведении, вызванные психотропными препаратами, например тревожность, апатия, бессонница.

«Токсичность» как обозначение деструктивного качества личности не является классическим понятием научной литературы. Оно используется как популярный, отчасти «попсовый» термин. При этом в 2018 году слово «токсичный» (toxic), по версии Оксфордского словаря, стало словом года. На этот год приходится пиковый интерес читателей и авторов различных книг, от популярных к научным, к слову «токсичность». Следует упомянуть, что контекст использования слова был очень широким: от описаний яда рептилий до характеристики современных политических коммуникаций.

Прилагательное toxic («ядовитый») появилось в английском языке в середине XVII века. Оно произошло от средневекового латинского toxicus, что означает «отравленный» или «пропитанный ядом». В начале XX века слово «токсичный» изредка встречалось в переносном значении. Например, в 1913 году в статье Saturday Evening Post о травмах на рабочем месте говорилось о «токсичной беспечности рабочих».

В современных коммуникациях в личном, профессиональном и социальном пространстве этим словом выражаются негативные чувства людей при встрече с определенными типами собеседников. «Токсичность» описывает взаимодействие, в котором личные границы участников часто размыты, а сами люди или их поведение воспринимаются как трудные, вызывающие отрицательные и даже враждебные эмоции. В сети Интернет при желании можно найти множество определений «токсика».

В качестве признаков «токсичного человека» разные авторы наиболее часто упоминают:

- ◆ негативный «заражающий» эмоциональный настрой;
- ◆ желание грубо и открыто осуждать действия и личность других людей;
- ◆ бесцеремонность в общении и поведении;
- ◆ отсутствие эмпатии, нежелание учитывать мысли и чувства других людей;
- ◆ подчеркнутый нигилизм и цинизм;
- ◆ несдержанность — гневливость, подчеркнутые эгоизм и эгоцентризм.

При этом следует отметить, что часть психологов предлагает не описывать типы токсичных людей, а выделять общие признаки токсичной коммуникации. В этом есть смысл, поскольку мы говорим о взаимодействии между людьми, и именно в коммуникации проявляются характеристики человека.

Исходя из всего вышесказанного, в данной книге вам будет предложено два вектора:

1. Описание типов токсичных людей и методов управления контактом в ситуации вынужденного взаимодействия с ними.
2. Выделение признаков токсичных коммуникаций и разбор методов противодействия им.

Далее представляется логичным рассмотреть особенности взаимодействия с такими людьми в рамках органов государственного и муниципального управления. Понятно, что сотрудникам государственного учреждения по долгу службы приходится иметь дело с разными типами как внешних, так и внутренних клиентов.

Продолжая анализировать ключевые термины, сделаем еще один акцент. В рамках деятельности госслужбы в Российской Федерации активно внедряется понятие клиентоцентричности. Нельзя обойти вопрос взаимодействия с трудными внутренними и внешними «клиентами» без ссылки на данное понятие. Необходимо определить, как оставаться эффективным в общении с трудными людьми и при этом не терять опору на клиентоцентричность как на один из основных критериев в своей работе.

Клиентоцентричность трактуется как модель деятельности организации, при которой центром является «клиент» в совокупности его потребностей. Также важно учитывать, что понятие «клиентоцентричность» рассматривается в двух аспектах:

- ◆ как модель, система построения деятельности, настроенная на качественное удовлетворение запросов граждан;
- ◆ как набор компетенций и конкретных поведенческих и коммуникативных алгоритмов, направленных на понимание потребностей конкретного человека, вступающего во взаимодействие с представителями государственных органов.

Государственное управление в Российской Федерации пришло к клиентоцентричности через осознание необходимости предоставления государственных услуг на едином уровне стандарта. После этого встал вопрос вывода качества предоставления услуг для граждан на этот стандарт. Клиентоцентричность в целом можно рассматривать как развитие идеи сервисного государства, когда в центре внимания находится гражданин как субъект взаимодействия.

Граждан, выходящих на необходимость взаимодействия с государственными структурами, интересует удовлетворение их потребностей, получение результата. В треугольнике «быстро — качественно — недорого» население предполагает, что услуга будет предоставлена в соответствии с требованиями и субъективными ожиданиями. В основе взаимодействия лежит принцип равенства, а не эффективности: все должны иметь равный доступ к взаимодействию с государством, независимо от имущественного положения или готовности платить. Из различий в приоритетах справедливости и эффективности следует, что при взаимодействии с гражданами государство ведет или должно вести себя как сервис, притом сервис социальный. Естественно, это вызывает необходимость всестороннего обеспечения качества работы данного сервиса.

В этом плане качество коммуникации с посетителем является также одним из ключевых факторов удовлетворенности предоставляемой сервисной услугой со стороны государства. Да, сейчас развивается много электронных программ-помощников, но общение «человек — человек» все равно остается приоритетным в плане

эмоционального впечатления и удовлетворенности от получения услуги. Особенно с учетом того, что большое количество наших граждан не являются технически продвинутыми.

При совмещении понятий «клиентоцентричность» и «трудные посетители» становится понятным, что сотрудникам государственной службы должно быть предложено определенное психотехнологическое обеспечение для эффективного взаимодействия со «сложными» людьми. Какими бы продуманными ни были процессы и стандарты оказания услуг, качество работы, в первую очередь, будет определяться личным восприятием конкретного человека, взаимодействующего с органами государственного управления.

Вопросы качества и результативности деловой коммуникации возникают и тогда, когда мы говорим о «внутреннем клиенте», в рамках деятельности отдельной государственной организации. Чаще всего это наши коллеги, с которыми мы взаимодействуем по разным вопросам. В том числе и в ситуациях, когда интересы не совпадают, когда приходится решать проблемные или конфликтные ситуации. При этом мы все живые люди, с правом на разное самочувствие, на проявление своих эмоций.

Ситуация внутренних переговоров. Назначенная и согласованная встреча с вышестоящим руководителем соседнего подразделения. В установленное время коллеги приходят к нему в кабинет и становятся свидетелями завершения неприятного разговора этого руководителя с кем-то по телефону. Минуты через две общения на повышенных тонах мобильный телефон в раздражении отбрасывается. По лицу руководителя видно, что он еще в активном переживании своих отрицательных эмоций. Он переводит взгляд на визитеров и произносит с раздражением: "Ну вот, еще и вы с утра! Наверняка с какими-то проблемами!"

Понятно, что в этой ситуации коллеги не виноваты, но они оказались внутри «токсичной» коммуникации, и на них сейчас может быть перенесено раздражение от неприятного разговора. Конечно они могут предложить перенести встречу. Но тогда они точно не решают свой вопрос, теряют время и могут вызвать впечатление о себе, как о людях, которых можно «отправить». Поэтому в данном

случае необходимо уметь показать свою защищенность от таких эмоциональных провокаций и навык конструктивного перехвата управления коммуникацией для того, чтобы вернуть собеседника в рациональное обсуждение вопросов.

Как в ситуации взаимодействия с различными типами внешних клиентов и внутренних партнеров/коллег, среди которых также бывают «сложные люди», остаться эффективным? Об этом дальше и пойдет речь.

1.2. Общие признаки токсичного человека

*Вы не можете вернуться назад и изменить начало,
но вы можете начать с того места,
где находитесь, и изменить конец.*

К. С. Льюис

Пример

Вспоминается история из переговорной практики одного из авторов книги. Один из сибирских городов, начало 2000-х. У нас встреча с владелицей бизнеса регионального масштаба: три завода, несколько крупных торговых центров, агентство недвижимости и еще с десяток более мелких компаний. Обсуждался проект возможного социального партнерства, в котором могли быть учтены интересы государства, общественности и бизнеса. Мы выступали в качестве координаторов данного проекта, имели на руках необходимые «верительные грамоты» со стороны государства в лице администрации города, области и ряда общественных структур. Вместе с моей коллегой-партнером мы встречались с этой бизнес-леди в ее кабинете. Владелица «заводов, домов, пароходов» — человек внешне закрытый, с резкой «угловатой» походкой, короткими рублеными фразами в общении. На старте встречи гостям предлагает чай-кофе, которые приносит секретарь. Кроме напитков ничего нет. Моя коллега, решив создать «по науке» *small talk*, спрашивает: «Много слышали про замечательный авторский шоколад одной из ваших

кондитерских. Может, угостите?”. Хозяйка встречи на нее секунд десять смотрит немигающим взглядом, после чего, не отрывая взгляда, открывает ящик своего стола, захватывает рукой горсть шоколадок (небольшие оригинальные фигурки в обертке), бросает на стол в направлении моей коллеги со словами: “Да нате, ешьте!”. При этом эмоционально это высказывание явно звучит как «жрите».

Каждый из нас может привести примеры разных токсичных коммуникаций из собственного профессионального опыта. Каждый хоть раз сталкивался в общении с примерами фраз-триггеров, например:

- ◆ *А Вы хорошо подумали, прежде чем предлагать такие идиотские решения?*
- ◆ *Непонятно, где вас таких только набирают!*
- ◆ *Вы сами к такой странной мысли пришли или кто подсказал?*
- ◆ *При первом впечатлении Вы мне показались более умным.*
- ◆ *Мне неинтересно Ваше мнение. Сначала опыт приобретите, а уж потом приходите со своим предложением.*

Метафора в начале этого раздела, приведенные отрицательные примеры из нашей переговорной практики показывают, что токсичные коммуникации — это повседневная реальность нашей жизни. Давайте разберемся с их источниками и подумаем, что можно сделать, чтобы уменьшить их «токсичное» влияние.

Деструктивность коммуникации — как яд, который проникает в ваше сознание, лишая позитивного настроения, энергии действия и жизненных сил.

Как определить, что вы столкнулись с токсичным человеком? Если после общения с ним:

- ◆ вы ощущаете, что «на пустом месте» вас вогнали в стресс, раздражение начинает быть слабо контролируемым;
- ◆ вы постоянно мысленно возвращаетесь к ситуации напряженного общения с этим человеком, не можете «выбросить» воспоминания об этой ситуации из своего сознания;
- ◆ у вас испорчено настроение на целый день (может, и больше), и хочется перенести эту негативную эмоцию на других;

- ◆ у вас начинает колебаться уверенность в себе из-за резкой негативной или скрытой критики, после которой пропадает желание что-то делать;
- ◆ у вас явное ощущение, что общение с человеком вызывает опустошение, отток жизненной энергии, упадок сил, все начинает «валиться из рук»;
- ◆ человек, с которым вы взаимодействуете, постоянно заставляет чувствовать себя виноватым, обороняться, оправдываться, хотя для этого нет никаких реальных поводов, то...

...БИНГО! — вы пообщались с токсичным человеком, и вас явно «ментально укусили». Внимание! Вспомните все просмотренные фильмы про зомби и поймите, что у вас сейчас реальная опасность начинать переносить последствия данного укуса на окружающих. Успейте перехватить разворачивающееся эмоциональное «инферно».

Ремарка для пояснения:

Инферно — религиозная трактовка слова «ад». Когда ученые пришли к согласию относительно модели строения психики человека, они определили, что инферно для души — это первобытные спонтанные инстинкты, чаще агрессивные, на основе которых начинает жить и проявлять себя индивидуальность. Это такой своеобразный эмоциональный плен, в котором человек держит сам себя, думая, что сохраняет или выражает свою индивидуальность.

Пример

Образная трактовка правила распространения инферно в повседневной жизни. Отец пришел злой с работы и наорал на супругу. — Раздраженная жена, не разбираясь, за мелкую провинность отвесила подзатыльник сыну. — Разозленный сын оттаскал за косы младшую сестру, которая взяла его книгу. — Заплаканная девочка пнула кота, который дремал на ее стуле. — Злой кот ночью написал главе семьи в новые ботинки. Таким образом, круг зла замкнулся...

Еще одна ремарка в тему. Как-то авторы данной книги общались на семинаре с человеком, который в 60-е — 70-е годы прошлого века был главным психиатром Москвы. Так, по его оценке, если брать нормативы психического здоровья того времени, то подавляющая часть жителей современных мегаполисов уже вне нормы. Многие из нас давно стали «пограничниками» невро-

тичных состояний, тревожности, депрессии, жертвами постоянных сверхстрессов информационно и контактно перегруженной среды. Да что уж далеко ходить за примерами. Загляните в любое обсуждение какой-либо актуальной ситуации в любой социальной сети. Уже в первом десятке комментариев появляются те, кто с искренним удовольствием переходит на личности и начинает «словесно испражняться».

Можно выделить общие признаки поведения, свойственные токсичным людям:

- ◆ играют на чувствах и в основном манипулируют окружающими, зачастую получая от этого эмоциональное удовольствие и энергетически подпитываясь;
- ◆ эгоцентричны, живут и реагируют по принципу «мы — умны, а вы — увы» и повернуты на мелочном или повышенном контроле других людей;
- ◆ часто повышено эмоциональны, умеют из ничего сделать эмоционально нервное событие и вовлечь в него окружающих, короли и королевы драмы под названием «жизнь»;
- ◆ не склонны к эмпатии и сопереживанию окружающим, их собственные чувства и трагедии на первом месте: *«да это разве проблема, вот у меня в самом деле трагедия!»*;
- ◆ их поведение часто нелогичное и непоследовательное, они раздергивают и свое сознание, и сознание окружающих; часто в переговорах эти люди могут быстро и кардинально менять свою позицию, демонстративно перечеркивая все предыдущие договоренности;
- ◆ стремятся постоянно быть в центре внимания, подпитываются энергией внимания к своей персоне;
- ◆ спокойно и бесцеремонно нарушают личные границы людей «для их же блага», постоянно лезут с непрошеными советами, дают безапелляционные оценки, любят окрашивать события и мир в целом в черно-белый цвет;
- ◆ любят однозначные высказывания и не умеют признавать свои ошибки (руководствуются принципом «сами виноваты» даже в случае, если явно не правы), обладают хорошо развитой психологической защитой.

Во всех ситуациях при встрече с такого типа людьми нам все равно хочется оставаться защищенными и, образно говоря, не «запачкаться мозгом». И это как минимум. А по максимуму хочется быть результативными коммуникаторами/переговорщиками. Поэтому предлагаем следующее:

1. Исследовать природу токсичных коммуникаций и их основные феномены. На основе этого исследования появляется возможность усилить свою психологическую компетентность для управления сложными коммуникациями с «трудными» партнерами. Будем знать «противника в лицо». Как говорится, «предупрежден — значит, вооружен».
2. Выделить различные типы токсичных людей. В повседневном общении, если вы способны не бездумно напрягаться по поводу токсичных контактов, а умеете их раскладывать на составляющие, рационально препарировать, вы уже за счет только этого существенно усиливаете свою ментальную защиту. Очень хочется в этой связи привести универсальное правило: «Мы управляем только тем, что осознаем. Все неосознанное управляет нами».
3. Познакомиться с набором методов, приемов, технологий, которые позволяют или правильно реагировать на провокативные коммуникации, или перехватывать управление ими на переговорах, встречах, публичных выступлениях, при деловом общении, внутренних коммуникациях.

1.3. «Точки опоры» токсичности

*Человек с зубной болью считает счастливыми
всех, у кого не болят зубы.
Бедняк делает ту же ошибку относительно богатых.*
Бернард Шоу

Опора 1. «Закон отрезка»

Итак, предлагаем первый небольшой «следственный эксперимент» с собственным сознанием.

Шаг 1. Возьмите ручку или карандаш и нарисуйте в предложенном ниже поле отрезок любого размера. Горизонтально, вертикально, по диагонали — все равно.

Мой вариант:

Шаг 2. Ответьте сами себе на вопрос: «Этот отрезок большой или маленький?» Естественно, важна чисто субъективная оценка, привязанная к вашим личным суждениям, вашей «картине мира».

Шаг 3. Не меняя самого отрезка, не прикасаясь карандашом или ластиком к нему, сделайте что-то, после чего вы могли бы уверенно сказать: «Этот отрезок теперь, безусловно, стал больше». Понимаем, что крайне простой пример, но давайте в дальнейшем разберемся с его последствиями с точки зрения токсичного общения. Поэтому предлагаем сначала несколько мыслей-комментариев.

Комментарий ко второму шагу. Если длина вашего отрезка менее 1–3 см, то, с учетом пространства, в которое он вписан (внутри прямо-

угольника), полагаем, что у вас не возникло трудностей при ответе на этот вопрос. Ваш отрезок явно выглядит меньше. Если его длина больше, то, с учетом выделенного места, возникает уточнение типа «скорее маленький», «не маленький», «ну... так... не понял вопроса» и т. д. И что главное — рано или поздно вы придете к волшебной фразе «смотря, с чем сравнивать». Или, говоря более строгим языком, «относительно чего» этот отрезок большой или маленький. Это сказано к тому, что оценка предмета или человека основывается на сравнении. В зависимости от того, что мы выбираем в качестве эталона, мы выносим уверенный вердикт, «большой» это отрезок или «маленький». Мы соотносим предметы, события, людей в соответствии со своими критериями. На этой основе строим свои суждения о них. Шуточный пример хорошо иллюстрирует данный феномен: «Медведи и волки в тайге уверены, что люди любят жить на деревьях. Этот факт безусловно доказывает их богатый опыт встречи с людьми в лесу».

После такого комментария шаг 3 выполняется легко: для этого достаточно просто рядом с вашим первым отрезком нарисовать меньший.

Дадим комментарий к шагу 3. Вопрос «насколько меньший?» в этой задаче, пожалуй, не актуален. Однако в реальной жизни именно это «насколько» определяет качество взаимодействия. Потому что в отношениях, поведении, внешнем виде, качестве речи и пр. есть допустимый, общественно приемлемый «стандарт» различий (границы «нормы»), нарушение которого считается «неприличным» («ненормальным»). Стоит только задуматься, как это влияет на общение между людьми, как тут же в сознании всплывают нерадостно-токсичные фразы:

- ◆ *В нашей команде ты самый дохлый.*
- ◆ *Без году неделя в организации, а уже лезете со своими советами.*
- ◆ *Вы сначала доживите до моих лет...*
- ◆ *Вот станете руководителем, будете тогда и раздавать приказы.*
- ◆ *Я в твоё время уже...*
- ◆ *Другие сотрудники учатся быстрее и показывают результаты гораздо лучше.*
- ◆ *К твоим годам люди давно делают успешную карьеру.*

- ◆ *Твоя зарплата по сравнению с нормальными мужиками — «обнять и плакать».*
- ◆ *Вот у моего знакомого жена настоящая хозяйка.*

И подобные же токсичные подачи в процессе переговоров:

- ◆ *Никого более солидного на встречу прислать не могли?*
- ◆ *Как-то у Вас мало соответствующий имидж для успешного сотрудника.*
- ◆ *Ваши коллеги выглядят на порядок убедительней!*

Думаю, каждый из вас набросает легко сотню таких же примеров.

Ремарка

В физике разница потенциалов определяет силу тока. Во взаимодействии между людьми разница в нормах также определяет напряжение. Оно связано с усилиями, которые должен приложить человек, чтобы как минимум принять, а как максимум — преодолеть различия. Если эти усилия взаимны, каждому придется пройти половину пути. И каждому будет трудно. Насколько трудно — зависит от степени различий. И тот, кто этих различий не чувствует, — или очень счастлив, или, скорее всего, будет восприниматься как токсичная личность.

Каким же образом «закон отрезка» связан с «субъективной» токсичностью? Мы называем человека «легким», комфортным в общении, если нам удастся найти общий язык, если мы не «застреваем» в недопонимании, если совпадаем или не противоречим по ценностям и установкам, если готовы с этим человеком согласовывать цели и способ движения к ним. И все это нам удастся без лишнего напряжения. В этом плане, кто же такие субъективно токсичные люди? Получается, те, с кем это не удается...

Для каждого из нас набор свой. Общий критерий только один: насколько во взаимодействии легко или трудно преодолеть препятствия и индивидуальные различия, не нарушая собственной целостности и эмоциональной устойчивости. Субъективно люди трудны настолько, насколько мы не умеем с ними взаимодействовать. Или насколько мы им мешаем в достижении целей.

Пример

Конец 1990-х годов, экономика и жизнь разбалансированы. Рассказ от первого лица: «Я еду из какой-то дальней командировки

в плацкарте — других билетов не было. В переполненном вагоне цыганская семья “тонким слоем” распределена по всему вагону. Мужчина в течение получаса убеждает меня поменяться с ним местами, чтобы ехать рядом с родственниками. Я бы не против пойти навстречу, но мне предлагается место на верхней полке рядом с туалетом. С учетом моего роста, это как минимум бессонная ночь. А у меня завтра переговоры, и надо хоть как-то быть в форме. После 20 минут напрасных уговоров и заходов с разных сторон он раздражается гневной тирадой: “Какой ты все-таки наглый, некультурный человек!!!” Видимо, в его картине мира моя личная токсичность в тот момент зашкаливала. Правда, он сам потом замер и засмеялся, осознав нелепость аргумента...».

По «закону отрезка», проявлением токсичности будет любой удар по нашей самооценке. Особенно, когда нас начинают с кем-то сравнивать — пытаться уменьшить наш «внутренний отрезок». Самооценка и самоотношение — это опора нашей личности. Такое воздействие часто воспринимается как стрессор и вызывает негативную реакцию.

Что такое стрессовая реакция? Организм в ситуации опасности (в том числе психологической) дает нам энергию, чтобы действовать, в кровь впрыскиваются гормоны — адреналин, норадреналин, АКТГ и др., то есть организм готовится к действию. И если мы знаем, как именно действовать, энергия находит свой выход. А если не знаем? Или знаем, но «так нельзя»? Тогда энергия копится. И начинает работать «принцип скороварки». Его мы дальше и рассмотрим.

Опора 2. «Принцип скороварки»



Сковарка (напомним) — разновидность кастрюли с герметично закрывающейся крышкой. Благодаря герметичной крышке, при работе во внутреннем объеме скороварки образуется повышенное давление, которое приводит к повышению температуры кипения воды. В результате этого продукты готовятся при более высокой температуре, чем в обычной кастрюле, что приводит к значительному сокращению времени приготовления.

Плотно закрытая крышка не дает накопленной энергии «расплескаться». Но чем дольше длится внешнее стрессовое воздействие, тем больше энергии выделяет организм, тем больше давление в скороварке. И когда «держаться нету больше сил», срабатывает спасительный «клапан». Он предохраняет скороварку от взрыва, стравливая напряжение, которое уже невозможно сдерживать.

Пример из переговорной практики

Представляем интересы одного муниципального учреждения. В целом успешно провели переговоры с организацией, находящейся в едином контуре взаимодействия по межведомственному проекту. Переговоры вели с руководителем данной организации, который занимает должность генерального директора компании. В процессе общения вышли на частные вопросы, по которым он посоветовал обратиться к своему заместителю — финансовому директору. Спускаемся на этаж ниже и открываем дверь кабинета финансиста. Это такая крепкая женщина возраста 50+. Мы попали в ситуацию, когда она кого-то из своих сотрудников активно «распекала». Понимаем, что пришли не совсем вовремя, и сдержанно здороваемся. Женщина оборачивается к нам всем корпусом, сохраняя все ту же энергию активного нападения. Замираем: как начать диалог в конструктивном формате? И тут наша коллега, молодая девушка, видимо, растерявшись, делает полшага назад и несколько робко выдает: “Здрасьте”. Финансовый директор с теми же интонациями «эмоционального добивания», с которыми она общалась со своей подчиненной, раздражается фразой: “Здрасьте!!! Забор покрасьте!!!!”. Дальше легкий шок с нашей стороны и напряженные размышления, как продолжить этот диалог, развернуть его в пользу конструктивной цели переговоров. Мы вроде как и не виноваты, но «скороварка» уже в нашем направлении разрядилась. Вот и думай, как заранее спланировать такие вещи.

Как «принцип скороварки» связан с токсичностью? Эмоциональные «скороварки» у каждого из нас разные: большие и маленькие, легко или трудно «нагревающиеся». И клапаны на этих скороварках отлажены по-разному. Для одного достаточно легкого перенапряжения, чтобы проявились эмоции, и клапан открывается надолго — пока не стравит весь пар. У другого клапан выдает «пар» мелкими

порциями, после чего снова держит напряжение. Так проявляются такие характеристики, как терпение и сдержанность.

Кто же такие токсичные люди на основании этой «точки опоры»? Те, у кого параметры «скороварки» настроены по-другому. Одни «закипают» быстрее нас, и мы называем таких людей эмоциональными, восприимчивыми, неуравновешенными. Другие дольше сохраняют спокойствие, и мы называем их устойчивыми, спокойными, непробиваемыми, бесчувственными, а они нас — эмоциональными, восприимчивыми, неуравновешенными. Надеемся, вы почувствовали, как базовый «закон отрезка» начинает определять наше отношение к различиям в работе наших «скороварок».

Токсичность в коммуникациях с точки зрения «принципа скороварки» проявляется в том, что нам приходится не только реагировать на чужую эмоциональность, но и сдерживать собственные эмоциональные проявления. А накопленная и нерастраченная энергия со временем нас разъедает. Физиологически она, в том числе, осаждается бляшками на стенках сосудов, негативно влияет на все системы организма. Вот почему неумение взаимодействовать со сложными людьми оборачивается для нас реальным отравлением себя. В общем, психосоматика рулит.

От раза к разу нам все труднее сдерживать эмоции, возникающие во взаимодействии с «трудными» людьми. И когда воли не хватает, эмоции прорываются наружу и побуждают нас действовать нерационально, в логике «рептильного мозга»: «бей — беги — умри». Эту логику легко проиллюстрировать «правилом уток».

Опора 3. «Правило уток»

В переговорах эмоциональная несдержанность или непродуманный спонтанный аргумент — это как отрывка мозга.

Шарль Морис де Талейран-Перигор

В начале рассмотрения третьей опоры токсичности хотим предложить вашему вниманию одну красивую метафору. Для авторов книги она является любимой иллюстрацией к рассматриваемому вопросу. Эта же метафора и определила название третьей опоры:

«На берегу озера монах и послушник отдыхали перед завершающим этапом своего паломничества. Наблюдая природу по берегам озера, они рассуждали о том, как “гармония в природе позволяет удерживать внутренний баланс и гармонию в душе”. В эмоциональном подъеме внезапно ученик вскакивает и кричит учителю: “Смотри, смотри, утки летят! Как красиво!”. В ответ на это учитель взял свой посох, с силой ударил ученика по спине: “Сколько можно тебя учить выдержке! Гармония — это когда не “УТКИ ЛЕТЯТ!!!!!!”, а (медитативно) “ууутки летяаяаяя”».

Как шорох или выстрел поднимает в небо уток, которые хаотично летают над озером и крикают, так потеря концентрации, невозможность сдерживаться побуждает наш мозг забыть о цели и сценарии встречи и произносить бесполезные, опасные для переговоров смыслы. И тогда наступает она — полная **«О-П-А»**. Это образная аббревиатура, где в каждой букве зашифрован определенный смысл.

О — оправдание. Оправдание опасно для переговоров потому, что мы снижаем свой статус в глазах партнера, даем партнеру сигнал, что виноваты, а значит, провоцируем его на усиление давления и ожидание каких-либо уступок с нашей стороны. Оправдание — во многом автоматическая реакция. Все мы «уродцы из детства», и подсознательно в ситуации давления, особенно со стороны статусного собеседника, в нас просыпается маленький тревожный ребенок, испуганно реагирующий на окрики взрослых.

П — паника (растерянность). Мозг начинает замыкаться «сам в себе» по принципу: «Шеф, все пропало! Гипс снимают, клиент уез-

жает...». И так далее по пути представления негативных последствий сложившейся ситуации. Эти «утки» опасны в переговорах потому, что мы теряем управление переговорами, можем стать ведомыми. Сильный оппонент обязательно этим воспользуется, и не в нашу пользу. Следует помнить, что в ситуации стресса мозг не способен креативить, изобретать варианты реакций. Он может скомпоновать только из известных ему вариантов. Но для этого их надо иметь на своих «складах памяти».

А — агрессия. Опасность агрессии в переговорах многогранна. Во-первых, мы допускаем спонтанную негативную эмоциональную реакцию, сдавая грамотному партнеру «точку» влияния на собственное сознание. Во-вторых, отдаем партнеру тактическое преимущество, так как у него появляется возможность сыграть в бесчисленное множество манипуляций, а главное — переложить на нас ответственность за срыв переговоров. В-третьих, мы сами выступаем «подогревателями» чужих «скороварок», что создает риск перевода коммуникации в переговорную войну. Давайте, как и ранее, обратимся за примерами.

Пример

Встреча двух руководителей разных департаментов со своими командами. Оба достаточно молодые и амбициозные. Есть ряд вопросов, по которым у подразделений не совпадают позиции. Новая встреча начинается с предисловия одного из руководителей: “Надеюсь, что вы сегодня лучше подготовились и мы услышим наконец-то профессиональные аргументы, а не пустые предложения”. Понятно, что после такого старта «утки» собеседника взлетели быстро и «всей стаей».

Хотим в развитие затронутой темы предложить несколько дополнительных мыслей-комментариев. Неумение работать с опорами токсичности в деловой коммуникации, переговорах, личном общении очень легко провоцирует «психологическую войну». Психологическая война — это то, во что часто перетекает неуправляемый коммуникативный процесс. Спровоцировать войну — значит, получить ситуацию, когда все ресурсы общения направляются только на одну цель — нанести максимальный урон другой стороне, оппоненту, конкретной персоне.

В этой связи настоятельно просим в процессе переговоров, деловой коммуникации учитывать и держать под контролем некоторые классические ошибки общения, которые подталкивают вашего собеседника к конфронтации и психологической войне, например:

- ◆ обесценивание позиции партнера: *«Без Ваших советов обойдемся»;*
- ◆ пренебрежение ценностями оппонента: *«Ожидал услышать умные вопросы, ну да ладно, давайте ответу и на Ваши»;*
- ◆ любое противопоставление: *«Я думаю, Вы не правы, у нас решение интереснее»;*
- ◆ использование эмоционально липких слов: *«Какие-то куцые выводы, а я-то полагал, что общаюсь с профессионалом».*

С точки зрения управляемых переговоров, даже в жесткой, агрессивной коммуникации с «трудными» собеседниками можно пройти «по краю» так, чтобы все-таки в войну не ввязаться (если только она вам не выгодна). Очень метко сказано в одной цитате: *«Истинная сдержанность — это когда вместо ругательств, багрового лица и брызганья слюной просто недоуменно поднимаешь бровь».*

Завершая обзор классических «точек опор» токсичных коммуникаций, отметим, что управление собой в «опасных» ситуациях зиждется на трех основаниях:

По «закону отрезка»: нам необходимо постоянно работать с самооценкой и самоотношением для усиления их устойчивости и понимания болезненных для нас «триггеров», в ответ на которые запускается слабо контролируемая эмоционально негативная или стрессовая реакция.

По «принципу скороварки»: мы должны понимать, как работают наши эмоции, укреплять стрессоустойчивость («дно и стенки скороварки»), развивать волю и самоконтроль, правильно, в выгодном режиме для целей переговоров выражать собственные эмоции («регулировать предохранительный клапан»). Как удачно сказано: *«И в радости, и в горе, какой бы ни был стресс, держите под контролем мозги, язык и вес!».*

По «правилу уток»: контролировать собственные словесные и поведенческие реакции, чтобы не получилась «О-П-А». Согласно меткому высказыванию Станислава ежи Леца, *«в отличие от пива, чем больше человек пенится, тем больше ему приходится платить».*

Завершающая ремарка и шуточная история к рассмотренной теме.

Эмоциями управлять нельзя. Эмоция возникает в среднем за 0,2–0,3 секунды. Можно только осознать, что эмоция появилась, и управлять ее энергией. Это определяется уровнем развития вашего эмоционального интеллекта.

История по теме:

Женщина сидит на кухне и с удовольствием ест борщ. На кухню врывается взволнованный сосед:

— Татьяна, бросай все. Надо немедленно ехать — твой муж попал под машину!!!

Женщина, не реагируя на него, продолжает спокойно есть борщ.

— Ты меня что, не услышала?! Там авария, его повезли в больницу! Может, случилось что-то ужасное!

Женщина продолжает по-прежнему невозмутимо есть.

— Вот! Я так и знал! Очевидно, что ты вообще не любишь своего мужа!

Женщина откладывает ложку и говорит:

— Сосед, я вот сейчас спокойно доем свой борщ, немного осталось. И ты даже не представляешь, КАКАЯ ИСТЕРИКА У МЕНЯ НАЧНЕТСЯ!!!

Уметь разделять смысл коммуникаций и эмоции, которые возникают у нас в ответ на эти смыслы, — это первая линия защиты в токсичных контактах.

ГЛАВА 2.

ТОКСИЧНОСТЬ: ВИДЫ И ТЕХНОЛОГИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

2.1. Классификация токсичных людей

Быть в плохой компании — все равно что находиться в кишасе микробами месте. Никогда не знаешь, чем заразишься.

Фрэнк Зонненберг

Переходя к конкретике, предлагаем вам свою «портретную галерею токсиков». Собираем ее уже достаточно давно — выдергиваем из практики взаимодействия с людьми в разных проектах. Понятно, что больше приходится концентрироваться на профессиональном, внутриорганизационном общении или на переговорах. Поэтому не готовы настаивать на универсальности своего подхода. Возможно, читатели могут предложить какую-то более удобную классификацию. Важно, чтобы она была. Когда в проблемном общении ваш мозг решает задачу определения типа собеседника, препарирует контакт для выбора эффективной стратегии противодействия, вы усиливаете свою ментальную защиту. Несколько из предложенных ниже «портретов» могут одновременно проявляться в одном человеке. Рассматриваемые характеристики могут быть в личности выделены, доведены до яркой черты характера, а могут быть несколько размыты, использоваться как «фоновое общение».

Сначала предлагаем выделить основание для классификации и разделить всех токсичных людей на ТРИ макрогруппы. В каждой группе есть свои конкретные типы «ядовитых» коммуникаторов. Еще раз подчеркнем, что это наша собственная авторская схема, выстроенная на основе личного опыта общения и переговоров. Будет полезно, если вы добавите примеры из собственной практики.

Понятно, что в некоторых типажах кто-то узнает и себя. Что ж, никто не идеален. Подозреваем, что в какие-то моменты жизни каждый из нас для кого-то побывал токсичным человеком. Как правильно говорится, «*начни разбираться с любой сложной проблемой, и мгновенно находишь себя как основной источник ее возникновения*». Важно понять, что с этим делать.

ТРИ макрогруппы токсичных людей

Группа 1. Люди, которые *относительно* бурно проявляют свои эмоции, называются **эмоционально токсичными**. Их «скороварка» находится в постоянном предзакипании, и «клапан на крышке» ослаблен. Выражая свой гнев или страх, они кричат, машут руками, выносят оскорбительные или обидные оценки, напоминая окружающим слова, которые не принято произносить вслух. И вовсе не факт, что они преследуют цель кого-то обидеть. Часто они просто выплескивают собственное накопившееся напряжение.

Если копнуть в их личной истории, у таких людей обнаружатся, скорее всего, проблемы детских или юношеских психологических травм, отсутствие среды для комфортного развития в период пластичности психики, невыстроенные или искаженные отношения с собственными родителями. В общем, в их поведении закрепились только такая норма выражения собственных эмоций. Они даже не осознают, что это ненормально. Они просто так живут. Краткая метафора-пример про таких людей: «Вчера поругались с моей девушкой, и она на эмоциях бросилась под колеса огромного грузовика. Ее чудом спасло только то, что машина была припаркована».

К этой группе предлагаем отнести следующие примеры токсичных людей: «жалобщики», «пессимисты», «взрывники», «снайперы», «танки», «колючки».

Не можем закрыть представление данной макрогруппы без одного замечания. Человека нельзя оценивать вне контекста его жизненной ситуации. Важно понимать, что эмоциональная

несбалансированность — это либо постоянная черта характера, либо просто в данный момент «накипело», и мы не вовремя попались под руку.

Пример

Вместе с хорошим знакомым — руководителем одного из ключевых департаментов крупной государственной организации — общаемся непосредственно перед праздничными днями, обсуждаем возможные совместные планы. И этот человек, с тоской перелистывая очень внушительную визитницу, говорит: “Знаешь, сейчас опять надо будет объезжать всех этих партнеров, уверять каждого в искренности и дружбе, искать те хорошие слова, которые им надо сказать перед праздником. А знал бы ты, сколько среди них полных идиотов. И всех надо лично объехать, уверить в своем почтении”. В этот же момент раскрывается дверь, появляется человек со словами: “Иван Иванович, специально приехал к Вам, чтобы искренне зафиксировать Вам свое почтение!”. Как вы думаете, что происходит в мозгу человека, который слышит эту фразу после такого своего настроения? Понятно, что тут же «дубина народной войны» поднимается, и дальше идет классическая ситуация эмоционального срыва. Удивительно, как он своей «визитницей» в посетителя не кинул. А тот всего лишь попал в неудачный эмоциональный контекст жизненной ситуации!

Группа 2. Люди, которые вызывают **у нас** негативные эмоции (реакции), называются **провокативно-токсичными**. Не факт, что они сознательно провоцируют повышение напряжения. Они просто такие, какие есть, и ведут себя согласно собственным нормам. Но для нас эта норма может быть неприемлема, их поведение кажется «неправильным», напрягает.

К таким людям относятся: «говоруны», «я-шки», «за-знайки», «злые критики», «ригидные топтуны», «воспитатели».

Группа 3. Людей, которые своими действиями и бездействием создают проблемы другим, называют **ситуативно-токсичными**. Эмоции здесь могут быть совсем ни при чем, однако взаимодействие с такими людьми приносит массу неудобств.

К таким людям в нашей «картине мира» относятся: «амебы», «великие уравнители», «спасатели», «перестраховщики», «бесконфликтные провокаторы».

И теперь самое время проиллюстрировать сказанное конкретными примерами. Небольшой комментарий перед галереей портретов. В отношении некоторых из типажей токсичных людей сразу будут даваться примеры того, как на них можно реагировать. Для других типажей вам будет предложено большое количество универсальных техник блокировки, перехвата управления, защиты. Этому специально посвящен последний раздел.

Главное, просим помнить следующее правило, его нам подарил Виталий Сундаков — путешественник и основатель Трансатлантической школы выживания «Пал-Вис» (в настоящий момент — руководитель школы выживания «ВиталиС», создатель и реализатор проекта «Славянский Кремль»): *«Всегда помни, что каждый раз в этой жизни бывает ПО-ВСЯКОМУ!»* Конечно, всегда полезно быть технологичным — знать и уметь пользоваться большим количеством конкретных коммуникативных техник. Но жизнь всегда богаче самой продвинутой теории. Поэтому и появляется ваше МАСТЕРСТВО — умение правильно подобрать и применить конкретный прием к конкретному человеку в конкретной ситуации для наиболее быстрого достижения поставленной цели.

2.2. Типажи «трудных» людей и правила взаимодействия

*Некоторые люди находятся
в такой крошечной тьме,
что сожгут вас, лишь бы увидеть свет.
Постарайтесь не принимать это на свой счет.*
Каманд Кожури

Предлагаемая дальше «картинная галерея» типажей трудных людей, естественно, не универсальна. Авторы отталкивались, скорее, от индивидуальной практики и опыта собственного общения,

консультирования коллег по алгоритмам решения проблемных ситуаций взаимодействия.

Следует отметить также, что в одном человеке может проявляться несколько сложных «типов», в зависимости от той жизненной ситуации и эмоционального состояния, в которых он находится.

Дальше вам предлагается познакомиться с 15 типами сложных людей в рамках следующего алгоритма:

- ◆ краткое описание типажа человека, его проявления;
- ◆ указание того, что вызывает сложность в коммуникации с ним;
- ◆ приемы, которые позволяют управлять взаимодействием с такими людьми.

Типаж 1. «Жалобщик»

Больной приходит к психиатру с жалобой:

— Доктор, мне постоянно снится один и тот же сон. Я иду по улице, а на меня со всех сторон набрасываются маленькие крокодильчики. Я их с себя все время сбрасываю, сбрасываю, сбрасываю...

Доктор делает шаг назад и с возмущением:

— А чего вы в мою сторону-то их сбрасываете!

У каждого человека в жизни бывают взлеты и падения. Если у тебя нет проблем, то ты, скорее всего, и не жил. Но «жалобщик» активно переживает свои неудачи, проговаривая свою печаль и досаду, делясь своими обидами и огорчениями с другими. Он готов выслушивать советы и соболезнования раз за разом, снова и снова приходя за новой порцией «поддержки». Любимый прием в коммуникации — это контраргументация по принципу «да, это все хорошо, может, у тебя это и работает, но...». Этот тип собеседника ждет от вас не конструктивного совета, он ждет очередную порцию эмоциональных поглаживаний. Это его способ подпитаться энергией и самооправдаться в нежелании преодолевать трудности. «Жалобщик» не готов видеть причину своих несчастий в себе, поэтому любые советы игнорирует. Но на ваше внимание он рассчитывает, как и на время советчиков. И чем больше жалуется, тем больше вре-

мени поглощает. А если его «игра» надоедает другим, и его «посылают в бухгалтерию», и он идет... к новым советчикам жаловаться на старых... тем более что повод теперь уже реален. В общем, это такой образ эмоционально негативного «плюща», который захватывает всю большую «коммуникативную поляну», цепляясь за высокие здоровые «деревья» — адекватных людей с развитым чувством корректности и сопереживания.

В чем «трудность»? «Жалобщик» ставит нас перед выбором: сэкономить время и развернуть его сразу либо остаться «хорошим другом» и потерять время, а также изрядную долю своей психической энергии. Всякий раз задача решается по-новому.

Приемы противодействия

Прием «Перевод ответственности». Когда вы сталкиваетесь с жалобами со стороны токсичного человека, задайте ему простые вопросы: «Как и когда ты собираешься решить эту проблему?» или «Что ты сам сделал для решения этого вопроса?». Тогда такому собеседнику приходится или поменять тему разговора, или выйти из коммуникации. Ведь на самом деле главная цель — подпитываться сопереживанием, а не действовать.

Еще нам нравится принцип направленной метафоры. В данном случае может пригодиться следующая:

Шел Будда с учениками, смотрит, у крестьянина буйвол в яму провалился. Крестьянин его уже и за рога тащит, и сзади толкает, и на веревке тянет, и доски подкладывает — ни в какую. Будда кивнул ученикам, те кинулись, подсобили — вытянули буйвола.

Идут дальше, смотря, еще один буйвол в яму провалился. Хозяин сидит на краю ямы, плачет. Будда прошел мимо. Ученики удивились:

— Учитель! Почему ты не велел нам помочь ему?

— А в чем ему помочь? — в свою очередь удивился Будда. — Плакать?

Опора токсичности — «закон отрезка». Жалобщик пытается его уменьшить по отношению к нашему и через это получить свои преференции.

Типаж 2. «Ам-Агрессор (амеба агрессивная)»

Вспомните известное вам из школьного курса биологии простейшее — амебу. Как она живет и питается? Выбрасывает в разные стороны хаотично свои ложноножки. Если нащупывается добыча, она обволакивается и поедается. Если в ответ на попытку поедания дается отпор или это оказывается хищник, то ложноножка сворачивается, и амеба «сваливает».

Некоторые люди живут также: двигаясь хаотично в рамках жизненного пространства, соприкасаясь с кем-либо, выясняют с помощью агрессивной коммуникации, кого можно съесть. После чего «акт коммуникативно-агрессивного поедания» производится незамедлительно. Если же «никто и никого», то спокойно «расходятся по своим делам», продолжая «амебное» сосуществование до следующего контакта.

В чем «трудность»?

Пример

Разговариваем с одним из руководителей внутреннего подразделения административного территориального органа по итогам проведенных переговоров с внешним партнером. Переговоры прошли в достаточно жестком режиме общения с его стороны. Мы его спрашиваем: «А почему Вы так жестко с ним пообщались? В принципе, он Вам вынес достаточно адекватное предложение». Тут же в ответ: «А чего с ним договариваться, если его на «голос» можно взять?». Нам тут же вспомнилось известное правило сложных переговоров: «Со слабым не договариваются. Слабому диктуют условия».

«Опирайтесь только на то, что сопротивляется» — это правило достаточно часто применяется в высококонкурентной среде отношений и организационных коммуникаций. При этом мы понимаем, что не все люди агрессивны и не всем понятна «амебная» логика проверки на прочность. А здесь не надо думать — надо давать конструктивный отпор. Потому что пока мы думаем «за что?» или «почему?», нас уже «съели» или вывели из общения. При вступле-

нии с таким человеком в контакт, агрессия — средство проверки на прочность.

Приемы противодействия

Прием «Уточнение правил». Содержание приема: сначала управляйте самой формой коммуникации. Прямой вопрос, заданный спокойным тоном, — лучший способ. После этого предложите для всех участников переговоров одинаковые «правила игры».

Пример

История из жизни одной из наших коллег, работающей в государственной организации. Рассказ приводится от ее лица: «Есть у нас руководитель одного из внутренних важных департаментов. С ним часто приходится согласовывать позиции по спорным вопросам. На переговорах и в повседневном общении с его стороны только крики и ультиматумы: “Так я же Вам ясно сказал, что мне надо. Ваша задача — пойти к своему руководству и договориться (на моих условиях). Не можете — идите работайте!” (в интонации звучит как «пошли вон!»). Мне, наконец, это надоело, и я его прямым текстом, правда, вполне спокойно, спрашиваю: “Почему Вы со мной так общаетесь?” Его ответ: “Я человек эмоциональный. Я так со всеми общаюсь!”. Тогда я говорю: “Хорошо, раз это общее для Вас правило, давайте и я так буду разговаривать. Будем в процессе переговоров соревноваться, кто кого перекричит”. Он задумался и после паузы: “Ну хотите — давайте”. Правда, после этого сильно сбавил тон и со мной теперь общается в целом нормально».

Еще одним приемом, применимым в данной ситуации, является прием «Вы-посыл». В ответ на агрессивное поведение в первой части высказывания вы даете трюизм. Трюизм — это настолько очевидное выражение, что с ним сложно спорить. Во второй части высказывания вы используете безэмоциональный атакующий вопрос, настроенный на перехват управления общением.

Пример

Наша коллега, достаточно молодая девушка, общается с двумя достаточно агрессивно настроенными посетителями — представителями руководящего состава одной из бизнес-организаций.

Ситуация эмоционально напряженная, во многом конфликтная. Один из посетителей уже фактически бежит по переговорной комнате, размахивая руками и разговаривая на очень повышенных тонах. Лексика пока еще нормативная, но уже на грани. Второй еще слушает, но тоже готов взорваться. После очередного эмоционального высказывания неуравновешенного собеседника девушка, обращаясь к тому, кто сидит, говорит: “Я согласна, что любой человек имеет право активно отстаивать свои интересы (трюизм!). При этом, как Вы думаете, вот такой стиль общения (кивком головы указывает на «бегающего») позволит нам найти решение проблемы, в котором в первую очередь заинтересованы вы сами?”. Пауза и реакция одного из собеседников в сторону своего более эмоционального коллеги: “Хватит метаться. Давай послушаем, что она предлагает”.

Опора токсичности в данном случае — «правило уток». Таким людям важно, чтобы чужие «утки взлетели». Это позволяет получить возможность диагностировать человека: не является ли тот жертвой. И если является, то понять, как его атаковать дальше. Или что уже можно «переваривать», одержав психологическую победу.

Типаж 3. «Великий уравниватель»

Некоторые люди имеют обостренное чувство справедливости (как им кажется). На самом деле, это чаще завязано на невротических реакциях. Они видят свое призвание в том, чтобы поддерживать равенство между людьми. И для этого изо всех сил стараются перераспределить «блага» так, чтобы никому не было обидно. Такой человек готов часть благ забирать у «имущих» в пользу «нуждающихся». При этом ему не хочется ничего согласовывать с другими людьми, он же за ПРАВДУ!

Исторический пример, хорошо иллюстрирующий данный вопрос:
Пожилая дама из дворянского сословия разговаривает со своей горничной:

- Аннушка, а что там за шум на улице?
- Так революция, барыня!

— Ах, мой дедушка тоже был революционером. Участвовал в восстании декабристов. А что хотят митингующие?

— Чтобы не было богатых!

— Ох, а мой дедушка хотел, чтобы не было бедных...

В чем «трудность»? Беда в том, что «нуждающиеся» иногда не подозревают, что им что-то надо, а «имущие» не понимают, почему они кому-то что-то должны. И им приходится защищаться от навязанных услуг и непродуманных обвинений. А у «борца» непоколебимая позиция, и любой, кто против него, автоматически против справедливости и высшего блага. Давайте разберем пример из нашей практики. Мы это увидели как частный случай «борца за справедливость», который предстал в виде «воинствующей жертвы».

Оценка справедливости базируется на сравнении («закон отрезка»). Конструктивная позиция заключается в готовности согласовать свои критерии сравнения и оценки с ожиданиями других людей. Но в жизни не всегда так. Представьте сотрудника, не имеющего пока достаточного опыта работы и лояльной клиентской базы. Он сравнивает себя с коллегами и видит, что усилий они тратят меньше, а зарабатывают больше — при том, что характер работы у всех одинаковый. Вот и несправедливость! Кто виноват? — начальник или организация в целом. Что делать? — бороться, чтобы справедливость восторжествовала! Ну а если не удастся, тогда будем выливать в сплетни, соцсети, анонимные жалобы весь негатив на всю организацию и государство в целом, а также на отдельных ее представителей.

Приемы противодействия

Прием «Стоп-спор». Не ввязывайтесь в спор даже в обоснование своей позиции рациональными аргументами! Токсичные люди — мастера в разжигании ссор и скандалов. Не надо вестись на их напор и втягивание вас в дискуссию. Если вы тоже будете спорить, то оппонент не побрезгует даже самыми грязными приемами и в итоге все равно выйдет победителем.

Прием «Собственное желание». У вас есть право на свое мнение и желание/нежелание что-либо делать. И вы имеете полное право

это никому не доказывать. Тогда становится непонятно, где с вами можно спорить. «Великий уравниатель» в этом случае теряет почву под ногами.

Прием «Апелляция к авторитету». Если есть возможность, атакуйте такого оппонента на его территории. Столкните его мнение с мнением авторитета, с которым такой человек не может спорить.

Напомним блестящий пример переговоров, где продемонстрированы все приведенные тактики:

— *Мы пришли к вам... — вновь начал черный с копной.*

— *Прежде всего — кто это «мы»?*

— *Мы — новое домоуправление нашего дома, — в сдержанной ярости заговорил черный. — Я — Швондер, она — Вяземская, он — товарищ Пеструхин и Жаровкин. И вот мы...*

.....

— *Мы, управление дома, — с ненавистью заговорил Швондер, — пришли к вам после общего собрания жильцов дома, на котором стоял вопрос об уплотнении квартир дома...*

— *Кто на ком стоял? — крикнул Филипп Филиппович, — потрудитесь излагать ваши мысли яснее.*

— *Вопрос стоял об уплотнении...*

— *Довольно! Я понял! Вам известно, что постановлением от 12-го сего августа моя квартира освобождена от каких бы то ни было уплотнений и переселений?*

— *Известно, — ответил Швондер, — но общее собрание, рассмотрев ваш вопрос, пришло к заключению, что в общем и целом вы занимаете чрезмерную площадь. Совершенно чрезмерную. Вы один живете в семи комнатах.*

— *Я один живу и р-работаю в семи комнатах, — ответил Филипп Филиппович, — и желал бы иметь восьмую. Она мне необходима под библиотеку.*

— *Четверо онемели.*

.....

— *С Филиппом Филипповичем что-то сделалось, вследствие чего его лицо нежно побагровело, но он не произнес ни одного звука, выжидая, что будет дальше.*

.....

— Тогда, профессор, ввиду вашего упорного противодействия, — сказал взволнованный Швондер, — мы подаем на вас жалобу в высшие инстанции.

— Ага, — молвил Филипп Филиппович, — так? — Голос его принял подозрительно вежливый оттенок. — Одну минуточку, прошу вас подождать.

.....

Филипп Филиппович, стукнув, взял трубку с телефона и сказал в нее так:

— Пожалуйста... да... благодарю вас. Петра Александровича попросите, пожалуйста. Профессор Преображенский. Петр Александрович? Очень рад, что вас застал. Благодарю вас, здоров. Петр Александрович, ваша операция отменяется. Что? Совсем отменяется... Равно, как и все остальные операции. Вот почему: я прекращаю работу в Москве и вообще в России... Сейчас ко мне вошли четверо, из них одна женщина, переодетая мужчиной, двое вооружены револьверами, и терроризировали меня в квартире с целью отнять часть ее...

— Позвольте, профессор, — начал Швондер, меняясь в лице.

— Извините... У меня нет возможности повторить все, что они говорили. Я не охотник до бессмыслиц. Достаточно сказать, что они предложили мне отказаться от моей смотровой, другими словами, поставили меня в необходимость оперировать вас там, где я до сих пор резал кроликов. В таких условиях я не только не могу, но и не имею права работать. Поэтому я прекращаю деятельность, закрываю квартиру и уезжаю в Сочи. Ключи могу передать Швондеру. Пусть он оперирует.

Четверо застыли. Снег таял у них на сапогах.

.....

— Сейчас передаю трубку. Будьте любезны, — змеиным голосом обратился Филипп Филиппович к Швондеру, — сейчас с вами будут говорить.

— Позвольте, профессор, — сказал Швондер, то вспыхивая, то угасая, — вы извратили наши слова.

— Попрошу вас не употреблять таких выражений.

Швондер растерянно взял трубку и молвил:

— Я слушаю. Да... Председатель домкома... Мы же действовали по правилам... Так у профессора и так исключительное положение... Мы знаем о его работах... Целых пять комнат хотели оставить ему... Ну, хорошо... Раз так... Хорошо...

Совершенно красный, он повесил трубку и повернулся.

.....

— Если бы сейчас была дискуссия, — начала женщина, волнуясь и загораясь румянцем, — я бы доказала Петру Александровичу...

— Виноват, вы не сию минуту хотите открыть эту дискуссию? — вежливо спросил Филипп Филиппович.

Глаза женщины сверкнули...

Опора токсичности — «закон отрезка». «Уравнитель» активно навязывает свое видение «отрезков» и их «картину мира» правильного соотношения другим людям, опираясь на свою картину мира.

Типаж 4. «Спаситель»

Как вы уже поняли, авторам книги очень нравится иллюстрировать мысли с помощью метафор. Метафора позволяет образно и просто показать самые сложные мыслительные конструкты. Поэтому в начале описания типажа еще одна метафора по рассматриваемой теме:

Приехал Добрыня Никитич в город. Видит, все жители заморенные, еле ходят. Удивляется богатырь, спрашивает: “Что за беда приключилась?” — “Да вот, — отвечают ему, — завелся возле единственного источника дракон огнедышащий о трех головах. Не можем воды набрать, боимся!”. Осерчал богатырь, выхватил, как полагаются, меч-кладенец и поскакал с ворогом разбираться. Подъезжает к ручью, и в самом деле лежит рядом с ним огромный драконище. Богатырь, благо силой не обижен, подъезжает к чудищу и — раз — срубает ему одну голову напрочь. А на месте отрубленной сразу же новая вырастает! Добрыня опять мечом, снова новая появляется! Так махал-махал, пока, наконец, дракону не удалось вывернуться. Отскочил он и спрашивает: “Ты чего, собственно говоря, дерешься?” — “А ты почто, змеюка, людям воды пить не даешь?” — «Кто не дает? Я не даю?! Да на, пей!».

«Спаситель», видя, что кому-то плохо или страшно, бросается на их защиту. При этом часто не разбираясь в предпосылках произошедших событий. Правда, не всегда понятно, от кого именно надо защищать

страждущих. Но боец не привык отступать, он находит (назначает) виновного и начинает с ним борьбу. Беда в том, что для «назначенного» эта ситуация абсолютно очевидно воспринимается как агрессия, он начинает бороться (защищая свои права), чем только подтверждает опасения страждущих и оправдывает действия «спасителя».

В чем «трудность»? В отличие от «борца за справедливость», «спаситель» всегда найдет, кого защищать, а повод ему не важен. Энергия действия для «спасителя» в принципе «против кого дружим?». И в своем стремлении защищать он может быть удивительно последователен в действиях: сначала защищать А от Б, а чуть позже — Б от А. Трудность в том, что бывает нелегко поймать момент, когда он прекратит защищать вас от других и начнет защищать других от вас. Просто он всегда за себя и за свой статус спасителя. И что делать, если столкнулись?

Приемы противодействия

Прием «Упреждение»

Пример

Картинка из жизни: обсуждаем с директором предприятия возможный совместный проект, где представлены и интересы города. Для обсуждения одного из вопросов он приглашает своего зама. Ничего не значащая «разминочная» беседа. Мы приводим пример, что нам нравится один из проектов, который был реализован под руководством мэра города. В ответ тут же гневный спич: «А мне (фамилия действующего мэра) не нравится, потому что теперь москвичам приходится...». И по энергетике этот человек явно ожидает продолжения активной дискуссии. Спокойно отвечаем, что у каждого есть право на свое мнение, и сворачиваем диалог с этим человеком. Потом в разговоре с директором просим перепоручить контроль проекта другому заму.

Прием «Уход от атаки»

Подумайте, насколько вам интересно ввязываться в неуправляемую дискуссию по правилам вашего оппонента. Иногда можно просто уйти в сторону. Самая лучшая иллюстрация этого приема:

- Поручик, а Вы за кого?
— Я всегда «за»!
— Так, а тогда ваше политическое кредо?
— Всегда!
— Подождите, Вы за «А», «Б» или «В»?
— Я за «или»!

Прием «История в тему»

Может сработать хорошая защита метафорой, афоризмом, если такие люди все-таки попытаются с вами подискутировать. К примеру, часто выручает высказывание: *«В споре рождается истина. Но помирает она там же. Причем гораздо чаще. Давайте каждый из нас останется при своем мнении».*

Опора токсичности — «закон отрезка» и «правило уток». Такие люди питаются энергией противопоставления «мы — они». Не давайте им этой точки опоры.

Типаж 5. «Вечный пессимист»

Вечные пессимисты — это люди, живущие по неизменному правилу: *«Наконец-то появилась уверенность в завтрашнем дне. Он будет еще хуже!».* Пессимист — это человек, у которого «стакан всегда наполовину пуст». И что бы он или вы ни делали, он будет пуст всегда. Такие люди являются разновидностью эмоционально-негативных вампиров. У них талант во всем видеть плохое. Такие люди — вечные «ослики Иа-Иа». В отличие от «жалобщиков», такой тип токсичных людей бьет по энергии действий, устремленных в будущее. Зачем строить и реализовывать планы, когда все, что запланировали и хотим сделать, все равно закончится плохо?

- Доктор, доктор, скажите, а я буду жить?
— Может быть... А смысл?

В чем «трудность»? Такие люди раскрашивают мир вокруг себя в серые тона. Они сами грустят, и другие при них радоваться

не решаются — не обижать же... А любые наши попытки как-то раскрасить их действительность оказываются тщетными. И мы чувствуем себя бессильными. Осторожнее, это заразно и бьет по нашей витальной энергии. Помните, что каждый человек — кузнец своего счастья и кузнечик собственного несчастья! Не надо с такими людьми заражаться идеей и искать путь, как стать окончательно несчастным без посторонней помощи.

Опора токсичности — «закон отрезка». Вся энергия таких людей направлена на то, что их «отрезок» априори или по жизни мал, и это никак не изменить. Нет пространства, в котором можно нарисовать другой отрезок. Хорошо проиллюстрировать тупик в действиях таких людей следующим примером: человек в туристическом агентстве мрачно крутит глобус, размышляя, куда ему хотелось бы поехать. Через пять минут поворачивается к девушке-менеджеру агентства и грустно говорит: *«Скажите честно, а другого глобуса у вас нет?»*.

Приемы противодействия

Техника «доведения до абсурда»

Ну что ж, вы правы. По одному известному определению, «жизнь — это такая болезнь, передающаяся половым путем, по итогам которой еще никто не выжил».

Техника «Вывод из контекста»

«Мы все знаем, как Игорь любит мрачные прогнозы. Если все получится хорошо, то никто и не вспомнит. А уж если что случится, то есть, кому первому сказать всем нам: “Я же говорил!”».

Типаж 6. «Ригидный»

Для описания данного типажа стоит сразу оттолкнуться от известного правила: *«Постоянно настаивая только на своем, очень легко начать топтаться на одном месте»*. Людям приходится адап-

тироваться к изменениям и тратить на это определенные усилия. В молодости это дается легко. Но когда-то силы иссякают. И тогда человек отказывается очередной раз изменяться: он устал или просто дорого заплатил за предыдущие изменения. И получается, что остальные ушли далеко вперед, а наш «ригидный» (негибкий) человек проявляет упертость. Как говорится, «ничто так не мешает видеть новые возможности, как собственная точка зрения».

В чем «трудность»? Такой человек трудно поддается обучению или переубеждению. Он упорно настаивает на привычном способе действий и не желает слушать никакие аргументы. У него значимость отстаивания своего мнения важнее исследования ситуации. Основной мотив в оценке ситуации и аргументации — «не проиграть». В переговорах на позицию таких людей практически невозможно повлиять. Или вы их используете в своей игре: запускаете в дискуссию, когда надо психологически измотать кого-то из оппонентов. С практикой влияния на позицию таких партнеров, признаемся честно, трудновато. К сожалению, ригидность усиливается с возрастом. Для пожилых людей свойственно стремление удержаться за привычные алгоритмы действия. Недавно наблюдали картину, как пожилая посетительница убеждала сотрудников и руководство МФЦ в том, что они ей должны сделать запись в пенсионное удостоверение. Ее основной аргумент, что так всегда делалось. И никакие доводы, что это все уже дано оформляется в электронном виде, она слышать была не готова.

Опора токсичности — «закон отрезка». Этим людям все равно, что «все время на своем стоят только памятники». Для них неизменность их позиции равна их правоте. Есть два вида опыта — их личный и в корне неправильный. Их «отрезок» непоколебим, и именно это дает ощущение устойчивости их личности.

Приемы противодействия

Прием «Лазейка»

Присоединяйтесь к той части высказывания партнера, которая оправдана для дальнейшей аргументации вашей позиции в переговорах. Создайте у человека ощущение совместной ответственно-

сти за результат переговоров. Но с обязательным подчеркиванием своего уважения к позиции собеседника.

Прием «Давление обстоятельствами»

Апеллируйте к обстоятельствам, которые выходят за пределы контроля этого собеседника, но при этом могут быть для него опасными, если ничего не делать. В то же время обязательно подчеркните, что, несомненно, примете его вариант решения.

Прием «Противопоставление»

Люди такого типа легко просчитываемы по своим реакциям. Иногда выгодно противопоставить их мнение коллективному в групповой дискуссии, поскольку они все равно будут против. И таким образом вывести их из дальнейшего взаимодействия с более энергичными сотрудниками по важным направлениям работы.

Типаж 7. «Воспитатель»

Юмористический комментарий одной знакомой: *“Устроилась воспитательницей в детский сад. Сегодня в автобусе на автомате поправила сползающие штаны какому-то парню...”*

В любом обществе люди в оценке поступков руководствуются определенными этическими нормами. Детям об этих нормах рассказывают родители, воспитатели, учителя, наставники. Они разъясняют, «что такое хорошо и что такое плохо», за проступки журят, за поступки — хвалят. И дети принимают такую форму общения, так как осознают, что такие уроки готовят их к жизни. А теперь представьте, что так же начинает вести себя в общении с вами кто-то из ваших знакомых или партнер по коммуникации. Такой человек видит что-то, что противоречит его пониманию этических норм, и начинает вести разъяснительную работу... с вами... при всех. Так и хочется в ответ на такое общение вспомнить известное высказывание: *«Не грузите меня — я не сухогруз. Я танкер — наливайте!»*. Понятно, что такое общение нас бессознательно раздра-

жает, поскольку нам как бы навязывают псевдодетскую, социально-незрелую роль.

В чем «трудность»? Возможно, по сути вопроса этот человек прав, и что-то в ваших поступках действительно кому-то показалось некорректным. Став взрослее, мы понимаем, что этические нормы у разных людей и групп могут различаться. Например, «воспитатель» не видит ничего предосудительного в том, чтобы при всех вас отчитать, а для вас это неприемлемо. Вы же не ребенок... кажется. Но в присутствии «воспитателя» начинаете обижаться и защищаться, как подросток.

Помните, что в сознании таких людей не стоит задача сохранить чье-то лицо. Они находятся в своей ценностной парадигме и видят мир только через свои далеко не розовые очки.

Пример

Картинка из жизни одного из авторов книги: *Помню свое первое сентября 1-го курса в вузе. Нас встречает заместитель декана факультета, смотрит в сторону девушек и раздражается фразой, которая впоследствии вошла в студенческие анналы: "Что вы так вырядились? Вы же будущие педагоги!". Дальше, кстати, в процессе речи прозвучало еще одно гениальное высказывание: "Я в вашем возрасте одной грудью ребенка кормила, а другой страницы учебника переворачивала!". Понятно, что, видимо, в эмоциональном запале упустила слово «рукой», но возникшая образная картинка долго стояла перед глазами нашего биолого-химического курса.*

Опора токсичности — «закон отрезка». Мы воспринимаем такое общение как атаку на наше самоотношение. Мы не хотим, чтобы нас опять «отчитывали перед всем классом». И начинаем закипать.

Приемы противодействия

Прием «Перевод в эксперты»

«Воспитатели» любят менторский тон и возможность давать советы. Возможно, в каком-то случае полезно изобразить «ку перед красными штанами» и подчеркнуть авторитетность для вас мнения данно-

го человека. В переговорах с помощью этого можно получить очень много важной информации. Как говорится, «чтобы развязать чужой язык, свой надо немного прикусить».

Прием «Свернутая реакция»

В ответ на поучения оппонента вы просто не даете понятной для него реакции: “Хорошо, я учту Ваше мнение”, “Спасибо, что проинформировали”.

Прием «Тяжелая пауза»

Пример из жизни одного из авторов:

Помню себя в должности молодого и, честно говоря, не очень опытного руководителя проекта. Сейчас понимаю, что очень много было ошибок. Но приехали две представительницы из центрального офиса, которые принялись меня отчитывать. Сейчас я понимаю, что тогда просто сильно устал и поэтому в процессе их гневных тирад отрешенно рассматривал их лица, думая о чем-то своем. В какой-то момент одна из них буквально взрывается: “Мне не нравится, как вы на нас смотрите!” После моего вопроса: “А как бы вы хотели, чтобы я на вас смотрел? И как это соотносится с выполнением проекта?” они быстро свернули наше общение. Потом с этими женщинами мне все-таки удалось выстроить конструктивное общение, но мне эту ситуацию припоминать долго. Хотя больше ни разу не допускали менторский тон.

Типаж 8. «Говоруны» и «молчуны»

Вы наверняка сталкивались с людьми, которые говорят, не умолкая. В общении с нами они занимают собой все пространство, и нам буквально невозможно вставить слово, мы чувствуем себя лишними (только вынесем «за скобки» психическое заболевание, которое называется «кликушеством», это уже патология, которая методами коммуникативного воздействия не лечится). Мы имеем в виду тех «коммуникативных маньяков», которым только дай дорваться до чужого мозга. Также стоит упомянуть, что мы сейчас говорим именно о личностных особенностях. Есть специальные техники,

которые называются «забалтывание», «коммуникативный шум», «сиреневый туман». Это не про токсичность, это про специальную технологичность общения и про сознательно применяемые манипулятивные приемы переговоров.

В этом плане хочется привести цитату из воспоминаний о гениальном в плане мимики и адаптированности человеке, революционере Тер-Петросяне (Камо).

Пример

«...Делом Камо заинтересовался министр внутренних дел Плеве, лично доложивший императору о его задержании. Инструкции из Петербурга были жесткие: применить к Тер-Петросяну — опаснейшему государственному преступнику — самые суровые меры наказания.

А тем временем в батумской тюрьме шли допросы Камо. Местный следователь Егорычев, несмотря на свою представительность, был человеком недалеким. Сейчас он находился на грани помешательства. Камо с непостижимым искусством удавалось переводить допрос в нужное ему русло, и следователь, неожиданно очнувшись, с ужасом замечал, что двадцать минут азартно спорил с заключенным о достоинствах кахетинских и французских вин. Он пытался сосредоточиться, важно надувал щеки, изрекал избитые истины. Камо с готовностью кивал головой, рассказывал небылицы, а затем нес такую дичь, что следователь чуть не плакал от злости. На следующий день все повторялось сначала, с той лишь разницей, что вместо вин спор разгорался о достоинствах форели и осетрины на вертеле. Следователь хватался за голову, проклинал себя и свалившегося на его голову заключенного, но понять, как все это происходит, просто не мог. А из Тифлиса требовали протоколы допросов...». (Гавриил Петросян. Рассказы о Камо. М.: Молодая гвардия, 1977 г.).

Сложность общения с «говорунами» в том, что они часто формируют собственные мысли в процессе их произнесения. Процесс общения у них очень «липкий», поскольку они постоянно перескакивают с темы на тему, выхватывают отдельные мысли и начинают их с увлечением развивать. Помните, как часто они начинают с одного тезиса, и через несколько минут ты понимаешь, что они уже говорят абсо-

лютно о другом предмете. В переговорах таких людей сложно «поймать за руку» апелляцией к их собственному аргументу, поскольку они искренне могут не помнить, что этот аргумент был ими сказан несколько минут назад. Или же звучит фраза: “Вы, видимо, не так меня поняли”, и мы движемся по очередному кругу искаженной коммуникации.

Приемы противодействия

Прием «Заезженная пластинка»

Название приема — из известного анекдота: *«Родители уходят ненадолго к соседям в гости. А чтобы их маленький сын не скучал, ставят ему пластинку со сказкой. Как раз, когда сказка закончится, они вернутся. Возвращаются и видят, как их малыш бегает по комнате с истерикой и воплями: «ХОЧУ, ХОЧУ!!!». Заходят в детскую комнату и видят, что пластинка, к сожалению, оказалась с трещинкой: «Малыш, хочешь, я расскажу тебе сказку — ширк — Малыш, хочешь, я расскажу тебе сказку...».*

Данная техника основывается на том, что вы начинаете каждую фразу с последнего утверждения собеседника, но потом возвращаетесь к одному и тому же тезису: *“Я понимаю, что вы сейчас говорите о... но давайте сначала закончим тему”.*

Прием «Вскрытие мотива»

Если «взять на карандаш» (буквально — записать) пункты и смыслы, которые упоминает «говоруны» в своей речи, то в момент паузы (ему же надо будет перевести дух) можно будет с опорой на статистику задать вопросы типа «для чего n раз упомянули о ...?» или «на каком из k пунктов нам стоит сосредоточить внимание в этом разговоре?» Можно также не задавать вопросы, а высказать комментарий типа «такой объем информации может запутать присутствующих и сбить с намеченной повестки обсуждения». Заметьте, что важно не только зафиксировать мотив поведения «говоруна», но и заставить его обороняться на его территории. Понятно, что это не изменит его поведения, но дает понимание, что против вас такая тактика малоэффективна.

Напротив, объем общения «молчунов» очень мал. Создается ощущение, что с нами не хотят разговаривать, и приходится вести так называемые «вынужденные» разговоры и заполнять пространство общения собой.

В чем «трудность»? Комфортно друг с другом могут чувствовать себя два «молчуна» или «молчун» с «говоруном». И то, если у них нет цели вести переговоры. А вот если нам надо что-то сказать при «говоруне» или получить информацию от «молчуна», то возникнут трудности. Говоруна будет «не заткнуть», а «молчуна» — не разговорить.

Опора токсичности — «закон отрезка», «правило уток». Дадим пояснение: многие люди, выговариваясь, стравливают эмоции, снижают внутреннее сопротивление, проговаривают возникшую, еще не осознанную проблему. Речь сама по себе — энергозатратное действие. Именно поэтому «говоруны» после токсичных провокаций начинают говорить еще больше (и иногда выбалтывают лишнее), а «молчуны» замыкаются. Либо «взрываются» в самый неожиданный момент и с малопредсказуемыми последствиями, становясь токсичными «взрывниками».

Типаж 9. «Я-шка»

Хотим начать описание данного типажа с меткой метафоры Даниила Хармса: *«Послушайте, друзья! Нельзя же в самом деле передо мной так преклоняться. Я такой же, как и вы все, только лучше!»*. Если углубиться в психологические проблемы, то личные трудности этого типажа — в подсознательном сомнении в своей адекватности и глубоко эшелонированной закомплексованности самооценки таких людей. Скорее всего, в своем жизненном опыте они прошли через достаточно сильную психологическую «ломку». Сначала их в детстве «перегладили» близкие сверхопекающие взрослые, сформировав повышенное ощущение своей исключительности. А потом наступила «суровая правда жизни».

При этом, заметьте, «Я-шки» могут быть достаточно успешными людьми. Но им необходимо получать от окружающего мира людей, с которыми они общаются, дополнительные поглаживания своего

«Я». Это неизменное условие для них в достижении собственного «ресурсного состояния».

«Я-шке» не близка поговорка «я — последняя буква в алфавите». Для него именно эта буква — главная, поэтому он ее (себя) везде выставляет и выпячивает. «Я-шке» легко даются слова типа «мы подумали и я решил...», «я проанализировал», «я написал...», «я презентовал...», «для меня неочевидно...», «только с моей помощью группа смогла...», «вы все дураки, только я знаю, как правильно...». Даже если вы и ваши коллеги вместе с ним все проанализировали, придумали, написали, презентовали, и вам все очевидно.

В чем «трудность»? «Я-шка» крадет наш успех, лишает нас возможности получить признание наших (общих) заслуг. Потому что теперь эти заслуги будут числиться за «я-шкой». Нам просто обидно. А претензии «я-шка» не принимает — они ему просто непонятны.

Не нам вам говорить, как много «я-шек» встречается среди первых лиц или руководителей организаций. Сила их «Я» позволила им создать успешный проект или возглавить статусную организацию. Но если они не рефлексивны, не способны к самоанализу, останавливаются в своем развитии и не помещают себя постоянно в зону некомпетентности, то сами быстро становятся токсичными по отношению к собственным командам.

Поскольку с «я-шками» неинтересно бороться, окружающие быстро понимают, что надо просто правильно подыгрывать.

Пример из жизни от одного из авторов книги:

Нахожусь на переговорах в одной известной компании. Пока ожидаю свою встречу, слышу, как в соседней переговорной комнате идет явное распекание кого-то. Выхожу в коридор, и мне навстречу из этого помещения также выходит группа людей — видимо, «распекательное» совещание завершилось. У всех спокойное, несколько отрешенное состояние. Поскольку я знал некоторых из этих людей, обращаюсь к одному из них с вопросом: “Что такое было?”. Слышу замечательный ответ: “А это у нашего руководства каждый понедельник ментально-эротическая разминка. Он учит нас жизни и устраивает разнос, а мы делаем вид, что пугаемся”.

Опора токсичности — «закон отрезка». «Я-шке» всегда хочется, чтобы вы обратили внимание на то, каким большим он его «нарисовал» и что это исключительно его заслуга.

Тактика противодействия

Техника «Скрытая ирония»

Такие люди не очень критичны к общению, усиливающему их статус и поглаживающему самооценку. Для более умной аудитории этот контекст общения легко считывается. Тогда ваша поддержка такому человеку не считается подхалимством или попыткой подольстить.

Техника «Игра на самолюбии»

Как это ни прискорбно, но если у человека-«я-шки» слабое критическое мышление, то им очень просто управлять в своих целях. Они легко ведутся на диалог по принципу «всего лишь продолжая Вашу мысль...», «без Вашего конструктивного замечания мы могли не обратить внимания на столь важный момент...». Конечно, мы немного утрируем, но принцип понятен. Как метко сказано в книге «Законы Мерфи», «когда природа оставляет прореху в чьем-нибудь уме, она обычно замазывает ее толстым слоем самодовольства».

Техника «Новый герой»

Если стоит задача вывести человека такого типажа из чувства собственного равновесия, можно активно превозносить достоинства того, кто является также успешным, но с кем ему сложно конкурировать. Особенно, если это будет ситуация группового общения.

Типаж 10. «Знайка»

Небольшой афоризм в начале описания нового типажа: *«Кто такие эксперты? Это люди, которые знают все больше и больше о все меньше и меньше. До тех пор, пока они не знают абсолютно все абсолютно ни о чем».*

Если бы не было знающих людей, нам не к кому было бы обращаться за советом и помощью. Быть умным и знающим — хорошо, делиться своими знаниями — тоже хорошо. Демонстрировать свои знания по любому поводу, даже когда не спрашивают — создавать другим трудности.

Вы сами знаете массу примеров и имеете устойчивое отношение к людям, которые везде стараются вставить свои «пять копеек». Не случайно так много примеров иронизирования над подобными людьми.

Пример

К пастуху, пасущему стадо овец, подъезжает на дорогой машине какой-то тип в дорогом костюме, высовывается из окна и говорит:

— Хочешь, я тебе точно скажу, сколько у тебя овец в стаде, а ты мне за это отдашь всего одну овцу?

Немного удивленный пастух отвечает:

— Ну, давай попробуем.

Мужик достает ноутбук, подсоединяет его к мобильному телефону, устанавливает связь с интернетом, заходит на сайт НАСА, выбирает спутниковую связь GPS, выясняет точные координаты места, где он находится, и отправляет их на другой спутник НАСА, который сканирует эту местность и выдает фото со сверхвысоким разрешением. Затем этот тип передает снимок в одну из лабораторий Гамбурга, которая через несколько секунд отправляет ему мыло подтверждением того, что снимок был обработан и полученные данные сохранены в базе данных. Через ODBC он подключается к базе данных MS-SQL, копирует данные в таблицу EXCEL и начинает производить расчет. Через несколько минут он получает результат и распечатывает в цвете 150 страниц на своем миниатюрном принтере. Наконец, говорит пастуху:

— У тебя в стаде 1586 овец.

— Точно! Именно столько овец у меня в стаде. Что ж, я твою овцу положил в багажник.

Радостный визитер со своим призом уже собирается уезжать, но тут пастух ему говорит:

— Послушай, а хочешь, я скажу, кем ты работаешь?

Немного подумав, мужик говорит:

— Ну, давай.

— Ты явно работаешь консультантом такой-то известной международной компании, — неожиданно выдает пастух.

— Это правда, черт возьми! И как же ты догадался?

— Это было легко сделать, — говорит пастух, — ты появился, когда никто тебя не звал, хочешь получить плату за ответ, который я уже знаю, на вопрос, который тебе никто не задавал, и к тому же ты ни хрена не смыслишь в моей работе, потому что в багажник я тебе положил дохлую собаку.

В чем «трудность»? Рядом со «знайками» мы чувствуем себя... немного неумными. А если такой человек не отличается сдержанностью, то осознание нашей «неумности» в его присутствии посещает нас постоянно.

Пример от одного из авторов книги:

Не могу не поделиться собственным воспоминанием юности. В очередной приезд в тогда еще Ленинград меня познакомили с одной замечательной профессорской семьей. После приятного обеда и общего разговора с профессорами-родителями они предложили своей дочери Наталье поводить меня по городу как гостя. Я в ощущении собственного «мачизма» (москвич, студент психологического факультета, достаточно «известный в ограниченных кругах общих знакомых») готовлюсь к произведению правильного впечатления на юное сознание недавней выпускницы школы. И вдруг в процессе гуляния по городу я практически на любую тему разговора получаю вполне компетентный профессиональный ответ: по истории города, по архитектуре, по картинам в музее. В общем, когда после трехчасового ужаса от собственной убогости выяснилось, что она еще и кандидат в мастера спорта по плаванию и разрядник по шахматам, моя самооценка сделала крутое пике и окончательно ушла в подполье. Больше я с Натальей старался нигде не пересекаться...

Опора токсичности — «закон отрезка». Наш отрезок становится маленьким по сравнению с навязываемой ему информацией. Редко кому хочется ощущать себя в зоне некомпетентности. Ну и наша ОПА тоже подключается.

Тактика противодействия

Прием «Целеуказание»

Поставить в групповом обсуждении, переговорах человека в позицию эксперта и использовать в своих интересах.

Прием «Управляемый клинч»

У таких людей очень много завязано на свои «координаты» в подаче информации. Часто из-за этого они теряют фокус на аудиторию и не очень правильно оценивают состояние других людей. Поэтому можно легко столкнуть его мнение с мнением другой персоны, влияние которой вам надо заблокировать в переговорах. Такой тип человека легко застревает в споре и начинает бороться с оппонентом, часто теряя цель и тему обсуждения. *«Что такое фанатизм? Это когда цель забывается, а усилия удваиваются!».*

Прием «Проверка компетентности»

Пример из жизни

Период расцвета СССР, представители партии — функционеры-чиновники рулят. Понятно, что всячески «бдят» и сверяют то, насколько правильно подведомственные организации «колеблются согласно линии партии». Один из таких функционеров приехал к нам на кафедру психологии и стал поучать, как правильно работать со студентами и какие наиболее правильные подходы надо развивать в психологии. Меня очень впечатлила реакция одного из моих учителей, К. А. Абульхановой-Славской. Она спокойно выслушала все его наставления, а потом спросила: “Могу я услышать конкретно, что Вы читали по данной теме?”. И после этого еще привела цитату В. И. Ленина: «Если я знаю, что знаю мало, я добьюсь того, чтобы знать больше, но если человек будет говорить, что он коммунист и что ему и знать ничего не надо прочного, то ничего похожего на коммуниста из него не выйдет». Пришлось «ярому партийцу» быстро покинуть поле ставшей опасной для него дискуссии.

Прием «Псевдоподдержка»

Поэту М. А. Дудину однажды позвонили с парфюмерной фабрики его родного города на Неве и чуть ли не приказным тоном высказали необычную просьбу:

— Наше предприятие готовит к выпуску новую продукцию — «Волшебную пудру». Руководство решило поместить на футляре стихи Дудина — четыре или, еще лучше, две строчки. Когда Вам можно позвонить? Дней через десять?

Дудин ответил:

— А уже готово... Записывайте:

Красавицей станет любая лахудра,

Ей в этом поможет «Волшебная пудра».

На другом конце провода помолчали, потом сказали «извините» и положили трубку.

Видимо, при всем чиновничьем рвении собеседник поэта оказался достаточно прозорливым и сумел уловить подтекст.

Техника «Ловушка мнения»

Эта техника основана на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументации собеседника и заострении внимания на них. По своей сущности она является оборонительной. Приведем отрывок из романа И. С. Тургенева «Рудин», спор между Рудиным и Пигасовым о том, существуют или не существуют убеждения:

— Прекрасно! — промолвил Рудин. — Стало быть, по-вашему, убеждений нет?

— Нет, и не существует.

— Это ваше убеждение?

— Да.

— Как же вы говорите, что их нет. Вот вам уже одно, на первый случай.

Все в комнате улыгнулись и переглянулись.

Типаж 11. «Критик»

Известная народная мудрость, описывая людей этого типа, гласит: «В чужом глазу соломинку найдёт, в своём бревна не заметит». Если решать проблему надо, а готовых вариантов нет, их приходится придумывать. Творчество не всем дается легко. Но вы стараетесь, креативите, придумываете, изобретаете. И вдруг — критик: он в «пух и прах» вас разнесет, «зарубит» все ваши варианты. Но сам ничего не придумает. Откуда в человеке появляется желание все критиковать? Скорее всего, из детства, из навязанной модели негативной оценки со стороны взрослых на его поисковое поведение. В детстве «отбили руки», и во взрослой жизни эта проекция распространяется на весь окружающий мир. Это качество может еще усиливаться собственной тревожностью и боязнью «как бы чего не вышло, за что придется отвечать». Критики также любят прятаться за авторитетом известных людей, перенося на них ответственность за свое «ничего неделание». Давайте вспомним классический пример из фильма «Верные друзья». Помните негативную критическую, а главное, бездоказательную реакцию местного руководителя на предложения молодой команды профессионалов. Без всякой аргументации, возражение дается по принципу «молоды еще тут предложения выдвигать».

В чем «трудность»? Критика, вернее, критиканство напрочь гасит творчество. И, поскольку «критик» в его картине мира всегда прав (признаем, что ни одно творческое предложение или пока еще неоформившаяся идея не могут быть на 100 % удачными), то вы, выдвинувший эту идею, становитесь как бы не правы. И в присутствии такого человека вы оказываетесь полностью ответственным за то, что оптимальное решение так и не найдено.

С другой стороны, такая позиция позволяет «критику» не рисковать, проявлять свою псевдоактивность, рассматривать варианты, но не принимать ни одного из них. Классическое проявление мотива «не проиграть».

Опора токсичности — «закон отрезка». Для ощущения адекватности собственного «отрезка» критикам надо всячески преуменьшать

другие. Или критиковать любые нарисованные другими, чтобы не вкладывать лишних усилий в развитие своего.

Приемы противодействия

Техника «Фиксация»

Пример из жизни одного из авторов книги про общение с «критиком»

На внутреннем совещании в рамках выполняемого проекта рассматривается проблемная ситуация. В процессе разговора проявляется такой критикан, который в ответ на предложения от команды специалистов только и ищет, в чем их недочеты. В конце концов пришлось его атаковать этим приемом. После очередного негативного критического высказывания дискуссия была прервана достаточно жестким аргументом: “Реакция по принципу «да, но...» всегда выигрышна, если не хочется думать. За прошедшие десять минут аудитория уже предложила семь вариантов возможного решения проблемы. От Вас мы не услышали пока ни одного”.

«Правило фильтра»

Четко определите, в общении с кем вам важно не подставляться. «Критики» атакуют любую ослабленную переговорную позицию («я сам пока до конца не уверен в этом варианте») или ситуацию неопределенности. Помните, что критиковать можно все, что угодно. Кстати, с точки зрения восприятия критики есть одно интересное наблюдение: мы наиболее болезненно реагируем на те замечания, с которыми подсознательно сами готовы согласиться. Так что, если вас зацепило какое-то негативное высказывание критикана, возможно, это повод задуматься и проанализировать свои «точки уязвимости».

Техника «Предвосхищение»

Не делайте вид, что оскорбление или моральное давление со стороны негативного «критика» — это норма. Авторам нравится сразу обозначать готовность к высказыванию таких людей. Очень помогают, к примеру, следующие фразы:

— Давайте предложим все возможные идеи, а потом позволим Николаю, как всегда, их критиковать.

— В начале обсуждения мне надо уточнить, ты сразу начнешь критиковать или на этот раз сможешь сначала послушать?

Техника «Прерывание»

“Я еще в начале нашей встречи предполагал, что в ответ на предложения пойдет только критика. Нам есть смысл продолжать обсуждение, если у Вас другого режима общения нет?”.

Техника «Изоляция»

“Я был бы готов предложить варианты, но поскольку, по предыдущему опыту, с твоей стороны возможна только критика, воздержусь. Тем более что есть достаточно много людей в вашей организации, в том числе и на руководящем уровне, которым интересно послушать свежие идеи”.

Техника «Закрывающий диалог»

Одна иностранка постоянно критиковала чуждую ей страну, в которой она «вынужденно» в тот момент проживала. И однажды у нее состоялся интересный диалог с местным жителем:

— Как вы живете в этой ужасной стране?! У вас все так дорого. Вот, к примеру, сигареты...

— Я бросаю курить.

— А спиртное тогда вот...

— Я ничего из горячительного не принимаю уже три года.

— У вас на все припасен ответ. Но дорожает все — и хлеб, и мясо, и овощи!

— Ну что ж, придется меньше есть, это в целом полезно для организма.

— Но так и умереть недолго!

— Придется жить. У нас также очень дорогие похороны.

Типаж 12. «Взрывник»

И, как уже принято, в начале рассмотрения этого типажа токсичного человека анекдот в тему:

Наши военные на полигоне в районе Семипалатинска испытывают новую бомбу. По итогам пишут сообщение в Интерфаксе, что было испытано новое взрывное устройство мощностью от 50 до 500 мегатонн. Все аналитики НАТО «встают на дыбы» и требуют пояснения, что это за такая странная бомба. Наши поясняют: «Мы посмотрели, что она вроде бы как маленькая и неприметная. А она потом каааак БАБАХНЕТ».

Живет себе спокойный, тихий человек. Выполняет свою работу. Говорит тихо, ровно, всегда спокоен. И вдруг — бабах — начинает по какому-то мелкому поводу кричать, обзывать, брызгать слюной. И обвинять вас во всех грехах, нападать, грозить, припоминать все ошибки, допущенные со времен «французской революции» не только вами, но и другими сотрудниками. При этом у самого «взрывника», как говорится, «закладывает уши», поэтому он ничего не слышит и нам трудно до него достучаться. В переговорах, общении с такими людьми сложно, поскольку непонятно, что его может «триггернуть».

Пример от лица одного из авторов

Как-то раз общаемся с заместителем руководителя одного из подразделений. Вполне адекватный молодой человек, с которым выстроены нормальные, почти дружеские отношения. Идет обычный разговор на полуприятельной интонации. Достаточно много говорим о нем, о его карьере и достижениях. И я понимаю, что он к себе повышенно критичен, часто даже несправедливо. Решаю ему возразить в такой же полусутоливой манере: «При таких достижениях позитивной известности и авторитета в глазах руководства сложно сомневаться в Вашей успешности. Это такая разновидность легкого социального кокетства?». Сейчас-то я понимаю, что слово «кокетство» было неудачным по отношению к явно брутальному мужчине. Но эмоциональная реакция до сих пор вспоминается с некоторым содроганием. Я минут пятнадцать слушал в ярких эмоциональных красках все, что он думает о психо-

логах, общении с ними и конкретно про меня. Честно говоря, до сих пор не очень понимаю, на какую «мозоль» наступил. Видимо, что-то связанное с «гендерной самоидентификацией»...

В чем «трудность»? Мы никогда не знаем, в какой момент у «взрывника» сорвет «чеку». В процессе общения с такими людьми приходится постоянно быть наготове. А после «взрыва» остается эмоциональная опустошенность и разруха, требующая времени на восстановление.

Заметьте, если «взрывника» понесло, то никакие извинения и оправдания не помогут. Такие люди сели на своего «конька», и пока эта их энергия не будет выплеснута, их «скороварка» продолжает кипеть. В качестве яркого примера можете посмотреть начало первой серии сериала «Ликвидация», которая показывает приезд маршала Жукова на место новой службы. Классический пример поведения «взрывника».

Опора токсичности — «принцип скороварки». У «взрывников» есть жесткий клапан, который позволяет им накапливать энергию, и своя система «триггеров», которая этот клапан вышибает. Естественно, их не надо путать с людьми, которые сознательно используют силовые методы влияния. Но об этом мы подробно поговорим в завершающем разделе данной книги, когда будем рассматривать методы психологического прессинга.

Приемы противодействия

Техника «Внутренняя пауза»

Для начала не поддавайтесь на провокации, избегайте любых вариантов оправдания. Поймите, что любое эмоциональное проявление с вашей стороны будет работать против вас. Контролируйте собственные эмоции в ответ на «взрывное» поведение собеседника.

Техника «Обнуление хода»

Приведенная далее история приписывается разным людям. Авторы ее услышали в адресации к реакции Черчилля в одном из про-

вокативных диалогов. Однажды в процессе публичной дискуссии его оппонент, явно относящийся к описываемым здесь типажам, в ответ на аргумент политика выплеснул ему в лицо стакан воды. Черчилль спокойно вытер лицо платком, подержал паузу, затем сделал «свой ход»: *“Здесь все увидели Ваши несдержанные эмоции. А Вам ответить на аргумент есть что?”*.

Техника «Синхронизация»

Иногда выгодно подыграть «картине мира» такого человека. Для него принципиален поиск врага и важно, чтобы этим противником не стали именно вы. Основной принцип в данном случае *«мы с тобой не против друг друга. Мы против общей проблемы или врага»*.

Типаж 13. «Снайпер»

Встречался вам человек, который постоянно позволяет себе комментарии, подкалывания, несерьезные уточнения? Иногда они бывают беззлобными, а иногда наоборот: из этого человека язвительность так и сочится. Что-то типа: «бывают в жизни огорчения»; «что работа, что зарплата — обе смешные»; «начальнику подчинись!»; «имидж — все, даже если юбка бабушкина»; «ну да, мы же не такие умные, университетов не кончали». И вроде как тему обозначает, но в обсуждение не включается. Главное — уколоть и тут же отключиться. Типа подправил коммуникацию, выразив собственное негативное мнение. Часто такие «человечки» действуют исподтишка: ехидничают, отпускают колкости, остроты. Такие мелкие ядовитые «гадики».

Не обязательно, что эти люди всегда неуспешны. Иногда такое поведение — это их правила «межвидовой» конкуренции в группе. Таким способом они атакуют людей, которые могут быть для них потенциально опасны, поскольку вызывают невыгодное сравнение с собственным статусом в группе. И таким образом они защищают свою самооценку.

В чем «трудность»? В реальной жизни, повседневном общении часто непонятно, как реагировать. Ввязаться и дать примерно

такой же ответ — это как «умыться грязью». Нам подарили в Ростелекоме красивую фразу как интерпретацию поведения двух коллег, которые на переговорах ввязались в пикировку друг с другом по явно незначимым вопросам: *«О, ребята опять стали меряться пикселями».*

Воспримешь серьезно и пойдешь на возможное напряжение отношений — скажет, что «ничего такого в виду не имел». И при этом вас еще обвинят в чрезмерных «нервах и неумении воспринимать замечания». Ну а если демонстративно проигнорировать, скажет, что «его не слышат». Или продолжит свои «колкие» атаки. В общем, как бы мы ни реагировали — все равно будем виноваты.

В профессиональных коллективах такие «снайперы» сеют недоверие, эмоциональные отношения между людьми, дезорганизуют работу из-за постоянного чувства опасности в коммуникации.

Очень близко к этому типу еще один. Они настолько близки, что мы их решили объединить в один вид. Типаж похожий, но есть свои нюансы. Этот типаж можно назвать **«колючка»**. Хорошо о таких людях сказал Рюноске Акутагава, японский писатель: *«Насмехающиеся над другими боятся насмешек над собой».*

Стадию «колючки» в своем развитии проходит почти каждый человек. Вспомните себя в любимом подростковом возрасте. Только кто-то перерастает, а у кого-то «колючие» реакции закрепляются надолго. Вопросы они воспринимают как вмешательство в личные дела, советы — как навязывание чужой воли, комплименты — как внешнюю оценку, оказание помощи — как принижение собственной значимости. В ответ на простое замечание мы можем получить фразу типа: *“Перестань меня учить — жене своей будешь делать замечания”.*

В чем «трудность»? «Колючка» обороняется так, как будто мы на него нападаем. Рядом с ним мы чувствуем себя палачами. Или «воспитателями», или «знайками», или «критиками» (см. выше). Трудно выработать линию поведения — постоянно приходится оправдываться.

Опора токсичности — «принцип скороварки» и «правило уток». У таких людей «эмоциональный клапан» связан с собственной слабостью/несформировавшейся самооценкой или неудовлетворенными амбициями. У них часто присутствует болезненное опасение того, что их рассматривают только как потенциальные мишени. А защищаться конструктивными средствами они пока не умеют.

Или же другой пример, когда в групповом общении появляется возможность самоутверждения за счет других участников группы. И как только появляется возможность кого-то атаковать, выпустить свои «колючки», то «утки» всех участников таких ситуаций радостно «взлетают всей стаей».

Приемы противодействия

Техника «Зеркальная атака»

Один известный писатель, прогуливаясь по городскому саду со своей дочерью, очень, кстати, красивой девушкой, повстречался с одним своим сильно глупым и самоуверенным знакомым (в нашей интерпретации — со «снайпером»).

— Вот так дела! — воскликнул знакомый. — Как это случилось? Ты же никогда не был писанным красавцем, и вдруг у тебя такая прелестная дочь?

— Такое бывает, — ответил писатель. — Если ты женишься, у тебя тоже, может быть, будут умные дети.

Техника «Защита авторитетом»

Нас неоднократно выручала любовь к выискиванию и запоминанию удачных выражений известных людей. Если перед тобой токсичный, но образованный человек, это помогает сделать правильный намек на ваше восприятие его действий. А иногда помогает откорректировать и поведение «критика». Приведем пару подходящих высказываний. Заметьте, насколько оба приведенных высказывания хороши своим косвенным намеком на поведение другого человека. Метко приведенная метафора, афоризм позволяет блокировать критические высказывания, не ввязываясь при этом в пикировку с провокатором:

- ◆ *«На протяжении моей жизни я извлекал больше пользы от моих друзей-критиков, чем от поклонников, особенно если критика выражалась вежливым и дружеским языком» (М. Ганди).*
- ◆ *«От критики нельзя ни спастись, ни оборониться; нужно поступать ей назло, и мало-помалу она с этим свыкнется» (Гете).*

Типаж 14. «Танк»

Совсем недавно в произведении Петра Бормора «Записная книжка» нашли высказывание, точно описывающее данный тип токсичных людей: *«Будут в твоей жизни и взлеты, и падения, и удачи, и разочарования. Но помни, сынок, самое главное — как бы ни сложилась твоя судьба, в какие бы обстоятельства ты ни попал, при любом раскладе надо оставаться человеком! Хитрой, коварной, беспощадной тварью!».*

Этот типаж мы называли, исходя из английской поговорки про людей — «любителей въезжать в ситуацию на танке». Встречался вам человек, который говорит уверенно, громко, безапелляционно, если чувствует, что ему возражают, — повышает голос, поддавливает своим статусом. Общий принцип: «Да, я, конечно, свидетель. Сейчас все проясню. А что, собственно случилось?». «Танки» стараются взять ситуацию «наскоком», признают два мнения — «свое и неправильное». Очень любят деление мира на черно-белое и безапелляционный стиль общения. Любое другое мнение воспринимают как конфронтацию и тут же атакуют. Естественно, что у них своя система градации всех событий, которую они стараются тут же озвучить.

Как тут не вспомнить анекдот в тему:

- *Вы не знаете, где теперь живет Циперович?*
- *В Париже.*
- *А это далеко от Одессы?*
- *5000 километров, не меньше.*
- *Боже, какая глушь!*

Если поведение такого человека усиливается его реальным статусом, то многие люди теряются, реально не понимают, как вернуть

ситуацию в зону совместного управления, забывают о способности возражать.

В чем «трудность»? Напор и наступательность «танка» ставят людей перед выбором: уступить или «вляпаться» в конфликт. Стиль поведения «танка» направлен в первую очередь на психологическую борьбу с оппонентом. Если «танк» — человек со статусом, люди предпочитают уступить. А это может легко создать ощущение их слабости в переговорах.

Опора токсичности — «принцип скороварки». У «танка» клапан всегда приоткрыт и наполнен энергией «на изготовку». И в ситуации, которая вызывает их напряжение, не соответствует привычной картине мира, вырывается как «свисток паровоза». В этом плане они похожи на «взрывников». Но в отличие от них, давление «танков» не обязательно связано с яркими эмоциональными реакциями. Хотя может и совмещаться. Не можем не напомнить блестящий пример образа такого человека из наверняка известного вам фильма «Приключения Шерлока Холмса и доктора Ватсона». Пересмотрите первую серию — приход в дом на Бейкер-стрит доктора Ройлотта. Классический пример «танка» в коммуникации, усиленный еще агрессивной токсичностью.

Приемы противодействия

Самое главное в контакте с «танком» — не ввязаться в борьбу на его территории. Это только подпитает его энергией, что очевидно показано в рассмотренном примере. Поэтому можно сделать следующее:

Техника «Демонстративная пауза»

В принципе, она показана в примере, если вам удалось ее разглядеть. «Танку» нужен противник, и если он его не получает, то предпочитает закончить ситуацию.

Техника «Давление безэмоциональностью»

Пример из политических дебатов недавнего времени

После выступления одного из политиков вскакивает человек из аудитории и кричит: «Да за такие твои слова тебе надо по роже канделябром бить!». Далее следует выдержанная пауза выступающего и спокойный ответ — обращение к аудитории: «Никто ничего не слышал. Как культурные люди, обозначаем сдержанный смех». Все посмеялись, задира явно «потерял лицо». На тот момент ситуация была исчерпана.

«Техника «Встречная атака»

Применяется только тогда, когда это позволяет ситуация. Как метко сказано, «можно делать все, но только если ты готов жить с последствиями твоих действий».

Исторический пример данной тактики

Однажды в мастерскую к Карлу Брюллову приехала незнакомая супружеская пара. Попросили позвать Н. А. Рамазанова. Когда указанный ученик пришел, мастер небрежно бросил:

— Рекомендую — пьяница.

Рамазанов не растерялся и, указывая на Брюллова, спокойно парировал:

— А это — мой учитель — профессор.

Типаж 15. «Не участники»

Описание данного типажа хотим начать с высказывания Валентина Турчина: «И все же идея о маленьком человеке — этот фиговый листок, которым мы прикрываем на людях срам своей трусости, — не сдастся без боя. “Большинство людей, — говорит «маленький человек», — не участвуют в кризисных ситуациях и не имеют доступа к спусковым крючкам”».

И давайте сразу визуализируем ситуацию любимым примером. Вспомните последние кадры фильма «Карнавальная ночь»: «Минуточку, товарищи! Официально заявляю, что за все, что сегодня здесь было, я лично ответственности не несу. Вот так!». Фильм из нашей истории, но показанный типаж человека все еще актуален.

Развитие — это движение. Но движение — это всегда риск. Риск — это наличие смелости к его преодолению. А если у людей этой смелости нет? А ощущать себя хоть как-то адекватно, пускай и за счет искаженного самовосприятия и деструктивного поведения, все-таки хочется. Тут мы и получаем еще два подвида токсичных людей «без энергии движения»: **«перестраховщики»** и **«бесконфликтные»**. Давайте последовательно разберемся и с ними.

Главные девизы «перестраховщика»: «как бы чего не вышло» и «наше дело маленькое». Из двух основных мотивов — «выиграть» и «не проиграть» — этот человек руководствуется вторым. Поэтому всячески проверяет и перепроверяет себя и других. Даже если задача решается уже сто первый раз, даже если все алгоритмы и шаблоны уже оправдали себя ранее. Все равно «перестраховщик» будет делать все «как в первый раз». Или же стараться, что еще чаще, минимизировать свою ответственность за происходящее.

В чем «трудность»? Такой подход сильно затягивает время. И торопить «перестраховщика» бесполезно. Он всегда обоснует, почему его тщательный подход к делу так оправдан. Мгновенно приведет массу примеров, когда из-за чрезмерной торопливости случилась масса кризисных ситуаций и катастроф. Есть от чего «беситься» людям, настроенным на проактивность, креативность и развитие.

Опора токсичности — «принцип скороварки». Клапаны закручены настолько сильно, приварены намертво, что энергия из них только слабо просачивается.

С технологиями взаимодействия с «перестраховщиком» сложно. Мы стараемся таких людей, по возможности, конечно, просто изолировать в их уютном мирке. Энергия и время — два из трех основных ресурсов в этом мире. И этот типаж наиболее сильно тратит именно их.

Мы не помним точно автора, но больно хорошо описывается этот принцип:

*Ворон сидит на дубе и радостно занимается ничегонеделанием.
К нему подходит поэт и начинает призывать к изменению жизни,*

каким-то действиям. Но на каждое предложение поэта ворон отвечает одной и той же фразой: «А на фига?». В конце концов поэт подводит мысль фразой: «Я бы и дальше его убеждал. Но подумал и решил — на фига?».

Близко по критерию отсутствия энергии на изменение ситуации находится типаж **«Бесконфликтный»**.

Есть люди, которые патологически не любят конфликтов. Даже если они еще не произошли. Да чего там, — особенно если они еще не произошли. *«Иногда спокойное бесконфликтное поведение объясняется всего лишь слабыми нервами»*. И поэтому они избегают своими действиями создавать напряжение, в частности, говорить «нет», ошибочно полагая, что, отказав, они обидят просителя. И для «бесконфликтного» человека в момент запроса логичным является «пообещать согласие». Сначала, чтобы не обидеть вас, он пообещает согласие вам, а потом — по тем же причинам — вашему оппоненту. А затем, чтобы не обидеть обоих, будет оправдываться и давать обоим новые обещания. Нет, он не обманывает, он пытается сохранить отношения и хочет остаться «хорошим».

Пример — главный герой О. Басилашвили из к/ф «Осенний марафон». Вроде старается ни с кем не конфликтовать, для всех оставаться хорошим. Но именно такое поведение делает всех вокруг него несчастными. И, в конце концов, и его самого загоняет в безвыходную ситуацию.

Понятно, что такие люди сами для себя уже страшное наказание. В их подсознании «отбитые когда-то руки» — проявление своего мнения, ложные нравственные ориентиры как бы интеллигентного человека и неумение устанавливать четкие личные границы во взаимодействии с другими людьми.

В чем «трудность»? Такие люди, особенно на первых порах, производят очень приятное впечатление. Они готовы выслушать, проявить сопереживание и готовность помочь. Но не дай бог им в этом поверить. На такого человека сложно положиться. Но он такой «хороший», что на него невозможно обижаться. Но дело-то не движется, и мы закипаем.

Опора токсичности — «принцип скороварки». Тут она кипит уже у нас в ответ на подобную безответственность. Ведь нам же с честными глазами обещали сегодня! В результате мы начинаем бороться за время этого типажа с другим человеком, которому тоже что-то было обещано. В общем, все вокруг «на ножках», а он как бы и ни при чем.

2.3. Принципы и методы противодействия токсичности

Опасайтесь тех, кого послали подальше, они могут далеко зайти.

До момента разбора технологии предлагаем освоить правило внутренней паузы до того, как начинать реагировать на действия токсичных людей. Мы же люди тоже реактивные, и в нашем подсознании тоже живет «мудрость миллионов поколений предков». И все они также призывают в ответ на раздражитель «замахнуться своей дубиной». Приведем пример, который немного косвенно относится к рассматриваемой в разделе ситуации токсичности, но хорошо иллюстрирует правильную «внутреннюю паузу».

Пример

Сын — год и восемь — познает мир, восторженно ахает и охает по любому поводу. Сегодня открывает он полупустой холодильник и очень эмоционально произносит: “Оооо, акуеть!”. Первая мысль была бежать в магазин, вторая: «Интересно, кто в доме матерится при ребенке», и третья, наконец, правильная — помыла и дала ребенку огурец.

Внутренняя пауза позволяет понять собственные триггеры в ответ на раздражающие действия других людей. Ну а дальше по уже упомянутому любимому правилу, которое мы будем неустанно напоминать: «Мы управляем только тем, что осознаем; все неосознанное управляет нами».

Теперь о некоторых универсальных технологичных шпаргалках — подходах во взаимодействии с токсичными людьми. Поскольку трудности могут быть эмоциональными и рациональными, то для их преодоления нужны соответствующие инструменты.

Во взаимодействии с эмоционально-токсичными людьми нужно уметь управлять их эмоциональным напряжением.

Если вы имеете дело с провокативно токсичными персонами, приходится учиться управлять вашими собственными эмоциями. Ну а если неудобные ситуации для вас регулярно создают ситуативно-токсичные люди, приходится корректировать их поведение, согласовывая ожидания и нормы. Об этом и поговорим далее.

Существуют общие принципы нетоксичного общения, позволяющие коммуникатору предупредить или снять напряжение.

1. Принцип «Я-обращений»

«Я-утверждения» или «Я-обращения» — это способ, которым коммуникатор может сообщить кому-либо о собственных нуждах, чувствах или оценках без оскорбления или осуждения. Нетоксичный коммуникатор спокойно говорит о том, чего ОН хочет, что ЕМУ необходимо или что ОН думает, а не о том, что следует делать или говорить другому. Важно при этом не оказывать давления на другого: коммуникатор не осуждает, не обвиняет и не атакует. Поэтому адресат не будет чувствовать себя припертым к стенке, защищаться и, следовательно, обострять ситуацию. Например:

- ◆ если вы чувствуете, что вам нужно подумать, чтобы ответить на вопрос другого человека, можно сказать: “Мне бы хотелось иметь больше времени для того, чтобы обдумать это”;
- ◆ если вы имеете иную точку зрения на какую-то проблему, можно сказать: “Я не согласен с Вами в этом вопросе, и МНЕ бы хотелось выразить свое отношение к нему”;
- ◆ если вы чего-то ожидаете от партнера, можете это выразить в форме нейтрального пожелания: “Был бы признателен, если бы Вы могли сделать это для меня как можно быстрее”.

2. Принцип «Вы-обращений»

«Вы-утверждения» или «Вы-обращения» могут усилить напряжение, повысить эмоциональную температуру в «скороварке», поскольку воспринимаются как обвинения, осуждения, вынуждают занимать оборонительную позицию.

Например, «Вы ошибаетесь», «вот что Вы должны сделать», «Вы поступаете опрометчиво», «Вы всегда...».

Мы говорили, что различия мнений или точек зрения двух людей могут быть значительными. Когда для обозначения этих различий используют «Вы-обращения», это создает впечатление правоты одного и неправоты другого. Это может вызвать раздражение адресата, побудить его защищаться, объясняться или оправдываться. Он может рассердиться за то, что партнер считает себя правым настолько, что может позволить себе замечания. Как говорится, «есть успехи, которые надо отмечать минутой молчания».

Чтобы избежать конфронтации, можно «Вы-обращения» перевести в «Я-обращения»:

Пример 1.

Вы-утверждение	<i>Когда Вам что-то надо, Вы звоните мне в самую последнюю минуту...</i>
Я-утверждение	<i>Когда Вы в последнюю минуту звоните мне и просите сопоставить планы, Я не всегда бываю свободным, хотя Я и готов сделать все, что могу. Иногда мне бывает обидно, что Вы звоните мне только в пожарном порядке. Я был бы Вам весьма признателен, если бы в будущем Вы предупреждали меня чуть раньше</i>

Пример 2.

Вы-утверждение	<i>Почему Вы всегда меня перебиваете?</i>
Я-утверждение	<i>Когда Вы пытаетесь сказать что-то одновременно со мной, мне сложно уделить внимание тому, что говорите мне Вы, так как Я сосредоточен на том, что говорю Я. Я был бы Вам очень благодарен, если бы Вы потерпели, пока я не договорю</i>

Продолжим перевод

Вы-утверждение	Я-утверждение
<i>Вы не уважаете меня! Вы никогда не вспоминаете о моем дне рождения</i>	<i>Когда Вы не вспоминаете о моем дне рождения, мне кажется, что Я Вам безразличен. Мне бы хотелось думать, что это не так</i>
<i>Вы вечно докучаете мне своими вопросами</i>	<i>Если Вы спрашиваете меня о чем-то, когда я занят другим делом, Я чувствую раздражение, потому что не готов уделить Вам внимание. Я был бы Вам признателен, если бы Вы задали мне все свои вопросы в более подходящее время, например в...</i>
<i>Вы никогда не делаете то, чего хочу я, и всегда поступаете по своему усмотрению</i>	<i>Когда Вы принимаете решение за нас обоих, не спрашивая моего мнения, Я чувствую обиду, и МНЕ кажется, что Вас не интересует моя точка зрения. Мне бы хотелось, чтобы мы совместно обсуждали эти вопросы, так, чтобы были учтены желания обоих</i>

Если нам приходится взаимодействовать с партнером, который кем-то накручен, эмоционально взвинчен, разбалансирован, использование я-утверждений позволяет очертить «островок безопасности». Напомним, что мы с вами таких людей отнесли к эмоционально токсичным.

3. Принцип «Маугли»

Как вы наверняка помните, в известном мультфильме ключевой фразой, которая обеспечивала выживание главного героя, была фраза: «Мы с тобой одной крови». Когда оба участника коммуникации претендуют на роль лидера, иногда достаточно сказать: *«Вы сами руководитель и, конечно, лучше меня понимаете, что в такой ситуации я не могу поступить иначе...»*

4. Принцип «Эмоциональное присоединение»

Этот принцип прост как все сложное и сложен как все простое. Не мешайте человеку выражать эмоции (даже если они токсичны). Помогите ему от них избавиться. Например, через присоединение. Разберем на примере. В ответ на претензию к внешнему виду может прозвучать фраза типа: *«Спасибо, что Вы обратили внимание на мой внешний вид. Я постараюсь с этим поработать»*.

В чем токсичность такого ответа, и как его исправить?

- ◆ Благодарность за претензию или колкость может быть воспринята как сарказм, поэтому заменим «спасибо» на безличное «приятно».
- ◆ Лучше убрать из ответа вы-обращение.
- ◆ Опасно брать на себя какие-то обязательства, особенно если вы уверены в себе и своем внешнем виде.

От фразы осталось: *«Спасибо, что вы обратили внимание на мой внешний вид. Я постараюсь с этим поработать»*. Немного... давайте кое-что добавим:

- ◆ заменим «спасибо» на безличное «приятно»;
- ◆ заменим вы-обращение на более общее «люди».

Может получиться следующее: *«Приятно общаться с людьми, внимательными к внешнему виду своих коллег. Над имиджем действительно важно работать»*.

При этом говорить надо искренне, серьезно, без обид и сарказма. Тогда можно не «вляпаться» в провокацию.

5. Принцип «Демонстрация понимания»

Когда очевидно, что человек взволнован и неспособен оценить ситуацию, коммуникатор может спокойно и уверенно сказать что-то типа: *“Я понимаю Вас, конечно, это очень неприятно, но что же нам с Вами делать?”*. Важно направить собеседника в сторону рационализации ситуации, заставляя его задуматься над путями выхода из затруднения. Так можно превратить ситуацию из эмоциональной в рациональную, постепенно снижая эмоциональное напряжение. Но сначала надо дать «скороварке» партнера остыть. И здесь пригодится прием **«Сиреневый туман»**. Это тактика спокойного внушения — маленькая речь на заданную тему, в которой обидные слова заменяются необидными синонимами. Ваше встречное высказывание не должно противоречить общему смыслу волнения партнера.

Пример

- *Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с начальством!*
- *Действительно, статусное общение имеет свою специфику. Бывает полезно обсудить, какое поведение считать корректным, а что стоит изменить, чтобы качество общения помогало решать общие задачи...*

Заметьте, это предложение безлично — нет «вы», нет «я», нет даже «мы». Но получается приглашение к обсуждению. И если конфликт будет, то не по вашей вине.

Что делать, если ваша «скороварка» закипает? Используйте следующий принцип:

6. Принцип «Соломина»

Попав в токсичную ситуацию, можно использовать себе во благо то состояние, ту эмоцию, которую вы испытываете.

Почему соломина? Потому что, если вы вдруг не знаете, что сказать («утка паника» готова вылететь), вы всегда можете просто назвать,

спокойно проговорить свое реальное эмоциональное состояние: «я даже и не представлял, что могу попасть в ситуацию, когда мне нечего сказать»; «я удивлен»; «я обескуражен»; «у меня нет слов»; «я не готов сейчас это обсуждать»; «я в ауте!» (продолжение — за вами). К данному принципу технологически очень подходит прием «Я-высказывание».

Этот переговорный прием можно условно разделить на три шага:

- ◆ «Когда...» — после этого вступления переговорщик дает описание происходящего процесса: «когда на меня повышают голос», «когда на меня давят» и т. д.
- ◆ «Я обычно...» — после этой связки дается описание собственного состояния или ощущения: «...я обычно теряюсь»; «...у меня пропадает желание общаться» и т. д.
- ◆ «Давайте...» — после этого слова переговорщик предлагает изменить правила взаимодействия: «...давайте конструктивно обсудим...», «...давайте проанализируем» и т. д.

Примеры «Я-высказывания» в переговорах:

— *Когда жизнь сводит с интересным человеком, бывает неприятно и обидно, если разговор не складывается. Давайте начнем сначала.*

— *Когда я слышу неудобные вопросы, я начинаю искать им обоснование. Давайте разберемся...*

— *Когда мы начинали предыдущую работу, у нас с партнерами вначале тоже были неоднозначные результаты. Давайте сверим ощущения, опыт и примем совместное решение.*

— *Когда мне задают неоднозначные вопросы, мне легко растеряться. Давайте еще раз проговорим Ваши потребности (пожелания).*

— *Когда я слышу сомнения в компетентности своей команды, я ощущаю обиду и воспринимаю это как необоснованное недоверие. Давайте содержательно обсудим те вопросы, которые могут вызывать у Вас сомнения.*

7. Принцип «Парадоксальные намерения»

Заключается в том, чтобы полностью подтвердить обвинения и выводы человека («критика», «спасителя», «пессимиста», «воспи-

тателя», «перестраховщика») и, доведя их до абсурда, вынудить его отказаться от собственных слов.

— Ну и идиот же ты!

— Что ты этим хочешь сказать?

— Нет, ты не только идиот, но еще и дурак!

— Это я уже слышал, что же ты все-таки хочешь этим сказать?!

Пример из недавней практики

Анна — руководитель одного из подразделений государственного банка. Вечером во вторник ей позвонили потенциальные партнеры — представители крупного промышленного предприятия. В преддверии большого совещания они вспомнили о возможности пригласить сотрудника банка для презентации вариантов партнерства в одном из проектов. Утром на предприятие поехала Валентина. Она, по ее мнению, провела презентацию неудачно, поскольку «не успела качественно подготовиться». Вернувшись в банк, Валентина была раздосадована и эмоционально «взвинчена». Она забежала в комнату Анны с громким заявлением: «Ты специально меня туда послала, чтобы я села в лужу! За что ты меня так подставила?». Ответ (так же громко): «Ну все, ты меня раскусила! Я три года назад приняла тебя на работу специально, чтобы ты сегодня села в лужу! Мечты сбываются!!! Ура. Пойдем, выпьем за это чайку и спокойно обсудим».

2.4. Как «токсичность» создает трудности в переговорах

Прежде чем диагностировать у себя депрессию и заниженную самооценку, убедитесь, что вы не окружены идиотами.

Зигмунд Фрейд

Почему говорят, что профессионализм в переговорах связан с умением уменьшить влияние своей «человеческой» составляющей?

Приведем цитаты Талейрана (немного в нашей личной интерпретации), которые отвечают на вышесказанный вопрос. Авторы книги

не фанаты его как человека, но в мастерстве переговорщика ему не откажешь.

Для справки

Шарль Мори́с де Талейра́н-Перигор — французский политик и дипломат, занимавший пост министра иностранных дел при трех режимах, начиная с Директории и заканчивая правительством Луи-Филиппа. Известный мастер политической интриги. Его имя стало едва ли не нарицательным для обозначения хитрости, ловкости и беспринципности.

Итак, цитаты:

- ◆ *В переговорах непродуманный аргумент или неконтролируемая эмоция — это как отрывка мозга.*
- ◆ *Не страшно ошибиться. Страшно не заметить и не исправить ошибку.*

Наше неотрегулированное эмоциональное «Я» в реальном общении сильно мешает нам делать и то и другое. Мы — живые существа, которые чувствуют, эмоционируют, волнуются, закипают... В общем, склонны терять рациональное управление общением. А уж когда на нас несправедливо нападают всякие там токсичные субъекты!..

Общение с токсичными людьми — это рабочие будни людей, которым часто приходится вести переговоры. Давайте и воспринимать такие ситуации и людей как своеобразный тренажер нашего умения «быть на высоте». И оставаться профессионалами. Для этого всегда держим во внимании, что любой переговорщик может оказаться в «токсичной ситуации», когда его партнер/собеседник/оппонент:

- ◆ превращает переговоры в подсчет очков «победа — выигрыш» в общении; при этом, естественно, старается, чтобы именно он или его сторона получила больше победных очков («уравнитель»);
- ◆ пытается выяснить, кто прав; для этого цепляется к словам или сам намеренно искажает смысл высказываний; вводит в переговоры практически неизмеримые критерии ценностей, его понимание правильности, постоянные новые критерии оценки ситуаций («борец за справедливость»);
- ◆ не способен или не хочет учитывать эмоциональное состояние другого человека или сознательно напрягает психологическую обстановку («снайпер», «взрывник»);

- ◆ формирует негативные ожидания до или в начале встречи, при возникновении трудной ситуации в обсуждении старается превратить ее в безвыходную, убеждает обе стороны в неудачном исходе переговоров («пессимист»): «не думаю, что что-нибудь путное получится, но давайте попробуем»; «у меня уже есть печальный опыт таких обсуждений»;
- ◆ проявляет упрямство, упорно настаивая на своем варианте, даже если все понимают его бесперспективность («танк», «ригидный»);
- ◆ пытается оценить и изменить стиль переговоров оппонента, учит, как правильно поступать и говорить: «я бы на вашем месте», «сначала вам необходимо научиться... а потом уже попробовать с нами договориться» («воспитатель»);
- ◆ считает отсрочку или перерыв в переговорах признаком слабости, сопротивляется паузе в переговорах или воспринимает это как слабость/боязнь/некомпетентность партнера («танк», «ригидный»);
- ◆ воспринимает предложение о совместном поиске новых вариантов решений как уступку или свое поражение в данном раунде переговоров («ригидный», «перестраховщик»);
- ◆ проявляет немотивированное и неаргументированное упрямство, например, в форме самолюбования: «я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак» («танк»);
- ◆ формально следует каким-либо понятным ему мнениям или неработающим инструкциям, бесконечно согласовывает свою позицию с кем-то даже по незначимым для итогового решения вопросам («перестраховщик»);
- ◆ подзуживает других участников обсуждения, иронизирует над личными качествами переговорщиков, прибегает к ироничному, снисходительному тону обсуждения, стимулирует у собеседников такие эмоции, как гнев, стыд, вину («снайпер»);
- ◆ постоянно акцентирует внимание на «слабых» сторонах в речи оппонента, работает только с выгодной для него частью аргумента, цепляется к мелочам («критик»);
- ◆ стремится загнать оппонента в тупик альтернативой типа «или-или», подчеркиванием неравноправия («борец за справедливость», «уравнитель»).

Настоятельная просьба: в подобных ситуациях сначала идентифицировать тип «сложного» собеседника и вспомнить контрприемы

общения, которыми можно воспользоваться. Рациональное восприятие ситуации усилит защищенность вашего сознания. Воспримите сложную ситуацию как своеобразный тренажер, который может усилить вашу эффективность в будущем!

И в завершении раздела не можем не предложить небольшую ремарку о собственной «токсичности». Так сказать, на подумать.

Давайте будем честны. Каждый из нас может в определенные моменты жизни узнать себя в токсичных персонажах, образы которых мы обозначили выше. А в другие моменты жизни продемонстрировать свои лучшие качества в общении с «трудными людьми».

Каждый из нас — трудный человек ровно настолько, насколько велики различия между нами и теми людьми, с которыми в данный момент времени мы взаимодействуем.

Поэтому наши портреты в галерее трудных людей — живые маски, которые так или иначе могут проявляться в нас в разных ситуациях.

2.5. Психологическая защита от деструктивного общения

— У меня заниженная самооценка!

— У тебя заниженная самооценка?!

— Да, я жалкий, ничего не добившийся Бог...

Психологическая защищенность — это свойство зрелой личности, которое зависит от интеллекта, внимательности, склонности к анализу, критичности мышления и эмоциональной устойчивости.

Если вас укусит одна или даже несколько пчел, это может быть полезным для вашего здоровья. Но если на вас нападет рой ос или вы окажетесь жертвой укуса ядовитой змеи, тут уж вам несдобровать. Ваши конкуренты, недоброжелатели или враги способны нанести вам не меньший вред, всего лишь используя в качестве психологического оружия ранящие вашу душу слова. И чем дольше вы будете переживать по этому поводу, тем больше шансов у вас оказаться в стане проигравших.

Когда встает вопрос об усилении нашей психологической защищенности от токсичных коммуникаций, мы говорим о следующем:

- ◆ об осознанности нашей реакции на деструктивные формы общения: как реагирует наше тело, почему нас задевают именно такие формулировки или виды «негативных укусов»;
- ◆ о понимании того, что в нашем поведении, наших реакциях делает нас мишенью для атакующего; как это можно минимизировать или устранить;
- ◆ о ментальных техниках и способах, которые позволят переключить наше сознание не в режим реагирования на выпады, а в режим перехвата управления.

Во всех предлагаемых приемах нет никакого «шаманизма». Любая наша реакция — это устойчивый способ реагирования мозговых нейронов по привычным синаптическим связям. Чтобы создать новую реакцию, непривычную для атакующего, надо научиться и свое реагирование направлять по другим «нейронным тропам». На это направлены все предлагаемые ниже приемы и методы. Выберите те из них, которые вам представляются наиболее комфортными и легкими для усвоения. Возможно, некоторые приемы вам известны, но «знание, использованное по-новому, дает новое знание».

Итак, предлагаем вам несколько проверенных на практике приемов психологической защиты (своих и заимствованных).

Прием «Новый костюм»

- ◆ Когда в следующий раз попадете в стрессовую ситуацию (сложные переговоры, конфликтное общение, тревожное состояние), произведите «сканирование» собственного тела. Можете попросить об этом своих знакомых, которым вы доверяете — со стороны всегда легко считываются мышечные зажимы. Важно зафиксировать в ситуации «не-комфорта», где у вас возникают зоны напряжения, зажимов и «придавленных» поз.
- ◆ Телесно-энергетическое центрирование (сконцентрируйтесь на проблемной зоне и либо сверхнапряжением, либо тактиками релаксации, дыхательными практиками перераспреде-

лите энергию зажатой группы мышц). Добейтесь ощущения чуть большего спокойствия, отстранитесь от происходящих событий (...и это тоже пройдет), зафиксируйте свое «ресурсное» состояние.

- ◆ Подберите индивидуальный способ вхождения в уравновешенное состояние, важно уметь подбирать правильную игровую роль в ресурсном состоянии, скоординировать удобный для себя образ поведения и мыслей. Главное — научитесь себя «не гнобить», даже в ситуации явного проигрыша. Все относительно. Любой человек, который встречает тебя в этом мире, это не твой друг и не твой враг. Это твой Учитель.
- ◆ Накапливайте те ситуации своей жизни, где вы чувствовали расслабленную естественность, легкость адаптации к ситуациям взаимодействия с людьми.

Прием «Щетки»

Представьте, что вы сидите в автомобиле, вам скоро предстоит важная или «неважная» встреча. И начинается она с очищения себя от негативной энергии и центрирования, усиления энергии позитивной. Представьте, что грязь на лобовом стекле — следы негативной энергии. Вы все еще под впечатлением ссоры в семье или неприятностей, которые случились с вами утром. Теперь ваша энергия заблокирована, и на переговорах вы не будете сконцентрированы, а сила вашего влияния резко уменьшится. В таких случаях или наступает мыслительно-эмоциональный ступор, или вы с пол-оборота можете впасть в истерику. И то и другое, само собой, нежелательно. Значит, вам нужно очиститься от негатива, убрать его из вашей памяти, разблокировать свою энергетику. Чтобы это было проще сделать, для начала омойте стекло, включите щетки и представьте, как одновременно очищается ваше сознание. Потом закройте глаза, снова представьте негативную картинку вашей проблемной ситуации, которую стирают щетки, и одновременно переводите взгляд слева направо, слева направо... Это одно из базовых упражнений в техниках усмирения гнева или гордыни и центрирования своей жизненной силы. Этот навык нужно тренировать при каждом удобном случае, представив негативную ситуацию и стирая ее.

Прием «Вентилятор»

Проанализируйте, на что вы реагируете наиболее болезненно. Что вас раздражает? Что вас приводит в бешенство или повергает в уныние? Вспомните конкретные слова, интонации, жесты ваших оппонентов или обидчиков. Закройте глаза и снова вспомните все самые обидные, хлесткие, обжигающие слова, которые вызывают у вас чувства растерянности и никчемности или мощные вспышки агрессии.

А теперь представьте, что вы сидите напротив человека, который наносит вам эти психологические удары. Это он говорит вам жесткие, обидные слова. И вы чувствуете, как уже начинаете «заводиться». Вызовите в себе ощущение удара. Какая часть вашего тела реагирует на него? Что происходит: появляется ли жар во всем теле, или же что-то сжимается внутри, а может, просто прерывается дыхание? Что происходит именно с вами?

Воспользуйтесь техникой вентиляции эмоций. Представьте, что между вами и обидчиком стоит мощный вентилятор, который тут же относит его слова в сторону, их острые стрелы не долетают до вас.

И еще действенный **прием из детства**. Сделайте правой рукой «фигу», любую другую «отрицающую фигуру» и накройте ее ладонью левой руки. Мысленно направьте ее на того человека, который пытается вывести вас из душевного равновесия. Вспомните, как такая же фигура помогала вам еще в детстве «отомстить» обидчику. Откройте глаза, и вы наверняка почувствуете, что теперь способны выдержать такой психологический удар.

Прием «Аквариум»

Если при общении с негативно настроенными по отношению к вам людьми вы продолжаете болезненно реагировать на их выпады, воспользуйтесь этим приемом. Представьте, что между вами и вашим обидчиком толстая стеклянная стена аквариума. Он что-то говорит вам нелицеприятное, но вы только видите его, а слов не слышите, они поглощаются водой и лишь пузырятся пеной на поверхности.

Потому они и не действуют на вас. И вы, не теряя самообладания и спокойствия духа, не поддаетесь на провокацию, не реагируете на обидные слова. И благодаря этому перелаживаете ситуацию в свою пользу.

Прием «Диснейленд»

Болезненность психологического удара можно смягчить, а то и вовсе свести на нет, если обращаться со всеми людьми, как с малыми детьми. Вы же не обижаетесь на несмышленных детей?

Представьте себе, что вы оказались один против целой группы негативно настроенных к вам людей. Перевес сил на их стороне. И у вас всего один шанс переломить ситуацию: представить их группой детей на игровой площадке. Они злятся, капризничают, кричат, размахивают руками, бросают на пол игрушки, топчут их ногами. В общем, всячески стараются вывести вас из себя. Но вы как взрослый, мудрый человек относитесь к их выходкам как к детским шалостям и продолжаете сохранять невозмутимое спокойствие до тех пор, пока они не выдохнутся. Вы не воспринимаете их слова как оскорбления, не реагируете на их выпады. Вам как взрослому человеку все это смешно наблюдать...

Прием «Лиса и виноград»

Если в вашем прошлом были случаи, когда кому-то удавалось досадить вам так, что переживание поражения осталось до сих пор, воспользуйтесь техникой рационализации, снятия негативных «якорей». Вспомните басню «Лиса и виноград»: не дотянувшись до виноградной грозди, лиса сказала, что не очень-то и хотелось ей винограда — он кислый и зеленый.

Прием «Океан спокойствия»

Представьте себя главным героем притчи: *«Океан принимает воды многих бурных рек, а сам при этом остается неподвижным. Тот,*

в кого так же впадают все мысли и эмоции, остается бесстрастным в покое».

Прежде чем мы представим другие приемы, дадим некоторую установку. С токсичными персонажами представителям госслужбы приходится иметь дело в том числе в клиентских коммуникациях. С точки зрения стандартов клиентоцентричности, внедряемых в работу госорганов, часть приемов могут быть сомнительными. Но в общении с посетителями или заявителями токсичность выдержать легче — это короткие эпизоды. Здесь важно соблюсти регламент и не нарушить профессиональные границы. Если же общение с «токсиками» происходит на постоянной основе, приведенные ниже подходы могут быть полезными. На всякий случай мы отметили «пограничные» приемы фразой «проверьте на клиентоцентричность».

Прием «Театр абсурда»

(проверьте на клиентоцентричность)

Можно использовать такой прием психологической защиты, как доведение ситуации до абсурда. Это в принципе то же самое, что «сделать из мухи слона». То есть вслух гиперболизировать до неузнаваемости то, на что кто-то лишь намекает, и таким образом неожиданно выбить из рук своих врагов или недоброжелателей психологическое оружие. Ваша цель — сделать так, чтобы любые выпады недоброжелателя уже не вызывали ничего, кроме смеха. Это и есть решение задачи, как защититься от психологического нападения.

Прием «Театр кукол»

Если вам трудно общаться с эмоционально значимыми для вас людьми, используйте именно этот прием. Представьте, что они всего лишь шаржированные персонажи телепередачи «Куклы». И пусть они говорят глупости, общаясь между собой. А вы только наблюдаете это со стороны и выносите свои оценки. Мол, этот умник корчит из себя супермена, а другой разыгрывает из себя сильную личность, профессионала, а сам слабак, просто блефует. Разыгрывайте этот

спектакль до тех пор, пока не рассмеетесь. Ваш смех — показатель того, что техника сработала.

О своей психологической защите обычно заботятся те, кто вынужден находиться в окружении конфликтных или намеренно атакующих людей. В этих случаях нужно приобретать хороших друзей и вместе изучать приемы полемики. Например, если вы хотите сбить с мысли собеседника, когда-то достаточно сказать «стоп, стоп!» и, сделав вид, что не поняли, переспросить его (можно просто повторить его последнее предложение с вопросительной интонацией). Обычно это ломает «программу» нападения на вас. Если же вы о чем-то увлеченно говорите и вдруг слышите «подожди, подожди!», то этот прием используют против вас. Ваш ответ (с элементом возмущения): “Что подожди?!”. Известно: лучшая защита — это нападение.

Верно, одной из лучших защит от нападения является ваша лидерская позиция, однако торопиться начинать обвинять, чтобы защитить себя от обвинений, — возможный, но обычно не лучший вариант, особенно если общение с близкими. А вот уверенное предложение позитивных тем для обсуждения — отличный прием! Чтобы не напрягать психику разборками во время каждого ужина, задайте темы свои, которые сделают атмосферу теплой. Как правило, это вполне реально. В любом случае задумайтесь, как можно изменить ваши отношения с теми, кто на вас нападает: возможно, если у вас изменится отношение к ним на более позитивное, и у них поменяется отношение к вам. Такое бывает. И помним: лучший бой — тот, который не начался. Как писал Авраам Линкольн, *«я уничтожаю своих врагов, превращая их в своих друзей»*. Отличный прием психологической защиты!

Прием «Амортизация»

Берет свое начало из транзактного анализа, подробное изложение которого можно найти в книге Эрика Берна «Игры, в которые играют люди». Нападающий рассматривается как Родитель (человек, который знает, что надо делать, поучающий, наказывающий и т. п.), а защищающийся — как Ребенок. Ребенок не спорит и не доказывает правоту, а мягко и несколько виновато соглашается: *«Да, я плохой»*.

Да, я опоздал на три часа. Может, действительно у меня с головой не в порядке?» и т. д.

Применение амортизации обоснованно в конфликтах с людьми, от которых вы несколько зависите и/или с которыми хотите сохранить хорошие отношения. В разговоре каждый собеседник «посылает» и в свою очередь «получает» импульс. Это упрощенное понятие транзакции. Во время этого процесса он посылает и получает эти импульсы с одной из трех позиций — Родителя, Взрослого или Ребенка. Например, когда вы сердитесь на кого-то и грозитесь наказать, то выступаете в роли Родителя. Когда дурачитесь с любимым человеком — вы Ребенок. Когда являетесь «холодным» компьютером и обсуждаете возможные выгоды от нового направления вашего бизнеса с коллегами, вы — Взрослый. «Переключения» происходят постоянно.

Прием «Гротескное усиление»

(проверьте на клиентоцентричность)

В ответ на обидные слова агрессора вы усиливаете их «обидность»:
— *Ты нехороший, бессердечный человек.*
— *Да я вообще мерзкий, отвратительный тип, люди от меня на улице шарахаются!*

Применение гротескного усиления обоснованно в конфликтах с людьми, от которых вы не зависите, либо отношения с которыми вам не важны.

Прием «Защита в третьем лице»

(проверьте на клиентоцентричность)

В ответ на слова агрессора вы обращаетесь к одушевленному или неодушевленному помощнику: *«Мой дорогой друг, Вы посмотрите только, как несчастен этот вопящий, всклоченный человек. У него от крика так смешно слюни изо рта вылетают!».*

Применение защиты в третьем лице может осуществляться в широком диапазоне, в зависимости от выбираемой вами степени оценочности. Минимальная (практически не обидная, то же самое, что обратная связь) — это только объективная информация о собеседнике (громкий или нет голос, интонации речи и т. п.), максимальная (побуждает проявлять свои эмоции двигательно) — это ярлык. Этот способ считается самым эффективным для пробивания чьей-либо защиты.

Прием «Перенос центра проблемы (на нападающего)»

(проверьте на клиентоцентричность)

На «наезд» вы отвечаете: *«Я смотрю на тебя, как ты это говоришь, как слова подбираешь, и убеждаюсь, что у тебя с этим точно проблема, серьезные сложности. Ты поработай над этим».*

Агрессор сразу начинает рефлексировать (фокусировать внимание на событиях внутреннего мира) и «загружаться». Применение переноса центра проблемы может использоваться в конфликтах с разными людьми с последующим вашим исчезновением (пока он там задумался).

Прием «Трансформирование или переформирование (визуализация негативного образа нападающего)»

Представив агрессора в «клоунском наряде», голым, уменьшенным в размерах и т. д., вы можете заметить, что его обидные слова не такие уж и обидные, и вообще он вдруг вызывает жалость, сочувствие, желание помочь в его несчастье, либо вы неожиданно для себя и для него начинаете улыбаться. По крайней мере, «дохлый голый карлик, наряженный в клоунский колпак и лежащий в гробу» не сможет так сильно подействовать на вас, как большой и грозный начальник. Применение трансформирования обоснованно в случаях, когда вам остается только молчать.

И в конце данного раздела хотим поделиться с вами очень понравившейся нам метафорой на тему невозмутимости.

Сидит старый чопорный англичанин у себя дома, читает «Таймс», пьет бренди, греется у камина. Вдруг из кухни раздается дикий грохот: БАБАХ! Звук чего-то падающего, звон бьющегося стекла!

Англичанин встает и спокойно направляется в кухню. Там в стене зияет огромная дыра, а посреди кухни стоит вдребезги разбитая машина, судя по остаткам кузова — красная «Феррари». Из-под этой груды металла вылезает итальянец и начинает, вопя, темпераментно объяснять на ломаном английском:

— О, сэ, простите меня! Эти туманы и эти дожди — я ничего не видел на дороге, а когда увидел, было уже поздно тормозить! Вы знаете, я так спешил из Лондона в Ливерпуль, о, я так опаздываю! Но Вы не беспокойтесь, я все Вам возмещу, все будет в лучшем виде, не переживайте!

Дальше следует непереводаемая игра слов еще на пятнадцать минут.

Англичанин внимательно выслушивает и спрашивает:

— Так вы ехали из Лондона в Ливерпуль?

Итальянец:

— Да, сэ! Но эти скользкие дороги и этот туман — я ничего не видел!

Англичанин:

— Тогда Вам было ближе проехать через спальню.

2.6. Кейс-слалом, или Истории о «трудных» людях

Токсичные люди будут стремиться загрязнить все вокруг себя.

Не медлите и не тратьте время на их перевоспитание.

Ограждайте, окуливайте, дистанцируйтесь.

История 1. «Дело или конъюнктура»

На совещании у Николая Сергеевича, руководителя организации, обсуждался серьезный вопрос, касающийся проблемной ситуа-

ции на одном из вынесенных на территорию подразделений. Дмитрий — руководитель этого вынесенного подразделения — доложил вариант решения, который предварительно был выработан рабочей группой его специалистов. Предложенный вариант был раскритикован, поскольку не позволял управлять рисками, влияющими на показатели деятельности подразделения в целом (а значит, негативно влиял на показатели всей организации). В этот момент заместитель Дмитрия Анатолий, который также присутствовал на совещании, предложил другое решение, которое Николай Сергеевич оценил как более удачное. После совещания Дмитрий сделал замечание Анатолию, что тот фактически выступил против него, принизив его авторитет как профессионала и управленца. Он заявил, что на совещаниях «в верхах» у них должна быть общая точка зрения, они должны выступать единым фронтом, а не решать карьерные задачи. В ответ Анатолий обвинил своего руководителя в бюрократизме, формализме, подавлении инициативы. Разговор шел на повышенных тонах. После этого отношения между Дмитрием и Анатолием резко обострились.

Какой можно предложить комментарий к данной ситуации? Анатолий сыграл роль «спасателя». С благими намерениями выступил «некорректно», подорвавшись на минном поле самооценки Дмитрия. А тот среагировал агрессией, восприняв содействие как унижение своего статуса («закон отрезка»).

В коммуникациях вообще, а в напряженных — особенно, «как сказать» намного важнее, чем «что сказать». Если бы Анатолий:

- ◆ включился в разговор как бы с разрешения и ведома Дмитрия («позвольте, я предложу вариант»);
- ◆ преподнес решение как одно из нескольких согласованных в филиале («мы на этапе подготовки рассматривали несколько идей»)… то результат мог бы быть другим.

А мог и не быть. Потому что в критические моменты выбор между качеством дела и конъюнктурными отношениями у разных людей не одинаков. Если бы Дмитрий и Анатолий оба делали выбор в пользу дела и не обращали внимания на статусы и регалии, либо оба учитывали правила «политеса», облекая мысли в мягкую обертку, то конфликт бы не произошел. Но получилось несовпадение.

История 2. «Борьба за автора»

К директору издательства обратился автор книги с целью обсудить возможность ее издания. Директор оценил книгу как очень перспективную для издательства и направил автора к Анне — одному из начальников отделов — для обсуждения деталей. Той на месте не оказалось, но в это же время в отдел зашла Белла — начальник соседнего отдела. Она расспросила автора о целях его визита, состоялся обстоятельный деловой разговор, в результате которого был заключен издательский договор. Руководство этим проектом поручили Белле.

Встреча двух начальниц отделов была очень бурной. Анна возбужденно обвиняла Беллу в переманивании авторов, в нежелании работать честно, в непорядочности. Аргументы Беллы сводились к тому, что, если бы не ее инициатива, автор мог бы найти другое издательство, и тогда был бы упущен перспективный проект.

Предлагаем следующий комментарий к ситуации. Белла фактически сыграла в «спасателя». Испытывая досаду и гнев из-за упущенной возможности, Анна дала волю своему внутреннему «взрывнику».

Часто люди моделируют всякого рода «если бы не он...», фактически отвечая на вопрос «кто виноват?». Однако грамотному коммуникатору предпочтительно отвечать на вопрос «что делать?». Итак, что делать в следующий раз Белле, чтобы оставить автора в издательстве и не наступить на амбиции Анны? Если участницам удастся зафиксировать определенные правила поведения на будущее, данная ситуация сработала в плюс. Что может этому помешать? Разница в эмоциональном состоянии Анны и Беллы. Анна возбуждена, Белла спокойна. Анна эмоциональна, Белла рациональна. И эта разность создает трудности в коммуникации. Что делать? Ждать, пока Анна выплеснет все свои эмоции. «Взрывник» не имеет конкретной цели, но имеет задачу — вылить накопившееся напряжение. Только потом Анна сможет (?) рационально мыслить и, возможно, услышит Беллу. А так — «мы снова говорим на разных языках».

История 3. «Лодочки»

В отделе одного из муниципальных предприятий работало 10 человек, из них восемь женщин. Отношения в группе были скорее родственными, чем служебными: все давно сдружилось, часто справляли дни рождения, устраивали пикники.

Предприятие расположено в местах, где зимы суровые, а весна и осень слякотные. Поэтому женщины ходили зимой на работу в валенках с галошами и теплых платках, а весной и осенью — в резиновых сапогах. Привыкнув друг к другу, они не очень заботились о своей внешности на работе.

В этот коллектив пришла Ольга — очень аккуратная, тщательно следившая за своей внешностью, обязательно надевавшая на работе туфли-лодочки. Вскоре между ней и отдельными сотрудницами отдела начались мелкие недоразумения. Их настораживало, что Ольга не участвует в обсуждении личных проблем, общественных мероприятиях, никого не приглашает к себе домой и ни к кому не ходит в гости.

Ольге было нелегко справляться с новой работой, а помощи и советов она ни от кого не получала. Руководитель в конце концов добился ее перевода в другой отдел. Интересно, что после ее ухода сотрудницы этого отдела, не сговариваясь, начали тщательно следить за своей внешностью.

Какой хотелось бы предложить комментарий к данной ситуации? Почему все так закончилось? Столкнулись, не совпали правила поведения Ольги и привычные ожидания группы. Ольга выдержала оборону, но стала для всех «трудным человеком». Потому что своим поведением она как минимум поставила под сомнение, а как максимум — разрушала основы групповых правил.

Почему после ухода Ольги сотрудницы, не сговариваясь, начали тщательно следить за своей внешностью? Сама по себе новая норма не вызывает отторжения. Весь вопрос в том, кто ее вводит. Ольга не завоевала пока значимого статуса в группе.

Мог ли руководитель отдела как-то предотвратить ситуацию? Когда Ольга перешла в отдел, он мог бы объяснить ей обстановку и попросить быть более гибкой в своем поведении.

Могла ли Ольга избежать конфликта? Да, если бы позволила себе хотя бы временно принять нормы, предлагаемые группой, внести лепту в обсуждение личных проблем, рассказать кое-что о своей жизни. Человек по сравнению с группой обладает большей гибкостью. Поэтому при прочих равных условиях именно позиция Ольги в большей степени предопределила конфликтное развитие событий. И в этом плане Ольга оказалась для группы сотрудниц «ригидным» трудным человеком.

История 4. «Запрос шефа»

На место руководителя подразделения в крупной государственной организации претендовал его заместитель — Борис. Однако, по мнению сотрудников и руководства, другой заместитель — Владимир — более подходит на эту должность. Он менее конфликтен, более компетентен, пользуется большей поддержкой и приятием сотрудников. Но Владимир не считал себя способным справиться с полной нагрузкой руководителя и поэтому отказался от должности. Борис возглавил подразделение, а Владимир стал в нем руководителем одной из проектных групп.

Через некоторое время в отсутствие Владимира Борис пришел в группу и запросил информацию о том, как продвигается проект. Нежелание группы дать запрашиваемую информацию без ведома своего руководителя было воспринято очень эмоционально: “Вы отказываетесь?! Что, меня здесь за начальника не воспринимают? Неужели мне надо использовать административные меры?”. Позже оказалось, что подобным образом (в отсутствие руководителей) Борис запрашивал информацию у других групп, те не сопротивлялись и не увидели начальника в его «эмоциональной» ипостаси. Теперь у группы появилась тревога, что и они, и Владимир станут объектами гонения со стороны Бориса. Когда Владимир вернулся из командировки, группа изложила ему свои опасения.

Предложим следующий комментарий к рассмотренной ситуации. Судя по всему, самооценка Бориса завышенная, так как он воспринял отказ группы как удар по собственному статусу («закон отрезка»). Его «скороварка» закипела, взлетела «утка агрессия».

Что делать? Встать над ситуацией и с холодной головой увидеть возможность для разрешения проблемы. Отделить эмоции от дела, провести переговоры с Борисом так, чтобы не наступить на его «звездные» амбиции и при этом согласовать с ним правила доступа к рабочей информации проектной группы.

Грамотный коммуникатор увидит в Борисе не *трудного человека*, а союзника. И сможет себя подать как союзника. А для этого надо справиться с собственным внутренним страхом. Потому что именно этот страх — основная трудность во взаимодействии с самыми разными людьми. Способен ли на это Владимир?

Люди трудны настолько, насколько мы не умеем с ними взаимодействовать.

ПАМЯТКА «АНТИТОКСИЧНОСТЬ: ОБЩЕНИЕ БЕЗ ЗАРАЖЕНИЯ»

*Согласно достижениям современной психологии,
дурак — это человек, который делает то же самое,
что и мы, только немного по-другому.*

Э. Берн

1. Помните, что с токсичными людьми вам все равно придется встречаться и взаимодействовать. Чем больше поле ваших задач и степень вашего влияния на общество, тем больше в вашем окружении будет таких людей. Воспринимайте это как обязательную плату за ваш успех.
«Быть толстокожим должен каждый, кто хотя бы на несколько сантиметров поднимает голову над толпой» (Д. Рокфеллер).
2. Не всегда удастся, как советуют многие психологи, от токсичных людей дистанцироваться. Воспринимайте это как повод потренироваться в технологии направленного влияния на них. Помните, что если вы «растете на глазах» в ваших мастерстве, статусе, влиянии, то для многих становитесь «бельмом».
3. Основная задача при общении с ними — не заразиться и не потерять собственную энергию действия и намерения.
4. Все, что мы пропускаем через разум, снижает накал наших чувств и эмоций. Поэтому сначала определите типаж, совокупность типажей токсичного человека. Этим вы помогаете мозгу рационализировать общение и, как следствие, стать более защищенным.
5. Точно определите тот ваш внутренний триггер, который запускает у вас негативные эмоции или состояния при общении со сложным человеком.
6. Определите, какие ваши действия или эмоциональные реакции подпитывают поведение токсичного человека по отношению к вам.

7. Определите, как их можно откорректировать, чтобы не стать или больше не быть «мишенью».
8. Разложите поведение токсичного человека на отдельные приемы и начните их блокировать с помощью предложенных техник.
9. Будьте готовы к эмоциональной плате. Часто токсичные люди находятся в нашем близком окружении. И усиление нашей независимости они начинают воспринимать как свой личный проигрыш. В этом случае они будут усиливать атаки или начнут пытаться формировать мнение о нас у других, менее устойчивых к их влиянию людей.
10. По Чехову, настоящая интеллигентность — это умение понимать низменные мотивы собственных поступков. Поэтому будьте честными с собой и проведите аудит собственной возможной токсичности.

В. Козлов, А. Козлова

**ТРУДНЫЕ ЛЮДИ:
РЕЦЕПТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БЕЗ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ**

*Гуманитарные технологии
развития госслужащих*

Подписано в печать 24.12.2024. Формат 60x90/16

Гарнитура Montserrat. Печать офсетная.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

Сайт: www.chpd.ru, E-mail: sales@chpd.ru, тел. 8(499)270-73-59

Издательство «РА Полиграфыч».

Тел. +7 911 450-70-51, e-mail: te@kanet.ru

ISBN 978-5-6053574-2-1