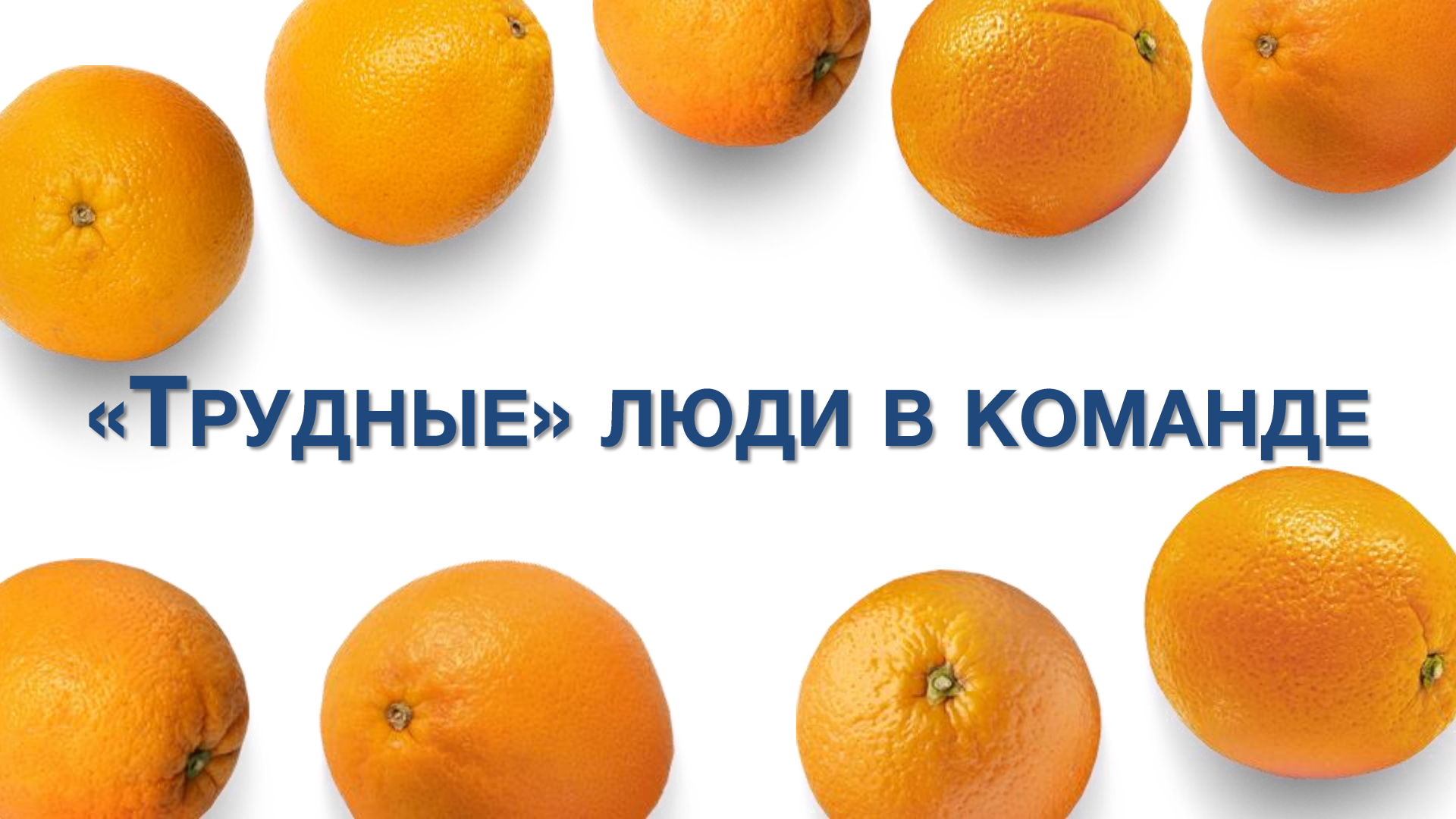


The image features a white background with ten bright orange oranges. Five oranges are arranged in a horizontal row at the top, and four oranges are arranged in a horizontal row at the bottom. The oranges are positioned around the central text, with some partially visible on the left and right edges. The text is a bold, dark blue phrase with a slight drop shadow.

«ТРУДНЫЕ» ЛЮДИ В КОМАНДЕ



Мы можем стремиться к тому, чтобы сохранять позитивный настрой и видеть в окружающих только самые лучшие качества, но в любой команде всегда найдется несколько человек, с которыми трудно работать

A high-speed photograph of a water splash. Several slices of orange are caught in the middle of the splash, surrounded by numerous water droplets and bubbles. The background is a bright, clean white, which makes the orange and the clear water stand out. The overall composition is energetic and fresh.

**Как справиться с «трудными»
сотрудниками?**



Во-первых, в этом может помочь понимание особенностей «трудных» людей и созданная на основе этого типология

ТИПОЛОГИЯ «ТРУДНЫХ» СОТРУДНИКОВ



- Необщительный
- Человек, который никогда не слушает
- Мечтатель
- Отшельник
- Скрытный
- Угрюмый
- Обидчивый
- Жертва
- Нытик
- Пессимист

ТИПОЛОГИЯ «ТРУДНЫХ» СОТРУДНИКОВ



- Педант
- Перестраховщик
- Примадонна
- Всезнайка
- Чемпион
- Деспот
- Агрессивный
- Нарушитель правил
- Манипулятор
- «Стрелочник»

НЕОБЩИТЕЛЬНЫЙ



Они не спешат принимать участие в разговоре и даже не осознают, что сами затрудняют общение с собой. Молчуны привыкли обходиться несвязными междометиями там, где нужно отчетливо сказать: «Во вторник утром все будет готово»

ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ НИКОГДА НЕ СЛУШАЕТ



Подобные люди способны вывести из себя кого угодно. Дело даже не в том, что вас просто не слушают. Очень часто выясняется, что впоследствии ничего и не делается. К тому же, когда начинаете предъявлять претензии, вам могут сказать, что вы вообще-то ничего и не поручали...

МЕЧТАТЕЛЬ



Они склонны терять производительность и совершать ошибки, стоит им только впасть в задумчивость. В результате они довольно часто подводят своих коллег. В большинстве случаев причиной такого их состояния является скука, и лучшее лекарство от нее – не давать мечтателям расслабиться

ОТШЕЛЬНИК



Отшельники прекрасно чувствуют себя в своем маленьком мирке. Двери кабинетов у них всегда плотно закрыты, а разговор по телефону предпочитают живому общению. По сути, они непригодны для коллективной работы, поэтому держатся в отдалении и могут негативно влиять на остальных членов команды. Кроме того, они способны препятствовать свободному вращению идей в коллективе

СКРЫТЫЙ



Они имеют привычку скрывать информацию от остальных, что иногда мешает команде чувствовать себя единым целым. Существует две наиболее распространенные причины подобного поведения: одним это дает ощущение власти, другие таким образом пытаются завоевать признание окружающих

УГРЮМЫЙ



Все угрюмые личности хотят, чтобы окружающие знали, как сильно они расстроены. По всей видимости, большинство из таких сотрудников считает: если не будут дуться, вы подумаете, что они заняты чем-то несущественным. Они делают это столь часто и по таким незначительным поводам, что их настроение может самым неприятным образом повлиять на остальных членов команды

Обидчивый



Такие люди воспринимают любую, даже самую незначительную, критику в свой адрес как личную обиду, тем самым препятствуя попыткам объективной оценки результатов их деятельности. В разговоре с ними приходится быть чрезвычайно осторожным, взвешивать каждое свое слово

ЖЕРТВА



Жертвы всегда берутся за сверхурочную работу со столами. Они заставляют других чувствовать себя виноватыми за то, что те не так усердны, как они. Жертвы зачастую опасаются, что сами не отвечают каким-то требованиям, поэтому ими движет сильное желание доказать свою состоятельность и утвердиться в глазах окружающих и собственном мнении. Предрасположены к стрессам и могут распространять в команде напряженность и негативные эмоции

Нытик



На фоне постоянных жалоб выделяются два положительных качества:

1. Зачастую именно они способны привлечь внимание руководителя к реально существующим проблемам, о которых необходимо знать. Команда часто избирает нытиков на роль своего неофициального представителя, чтобы озвучить общее мнение
2. Довольно часто нытики представляют собой весьма добросовестных работников. Если бы они таковыми не являлись, вряд ли бы вообще жаловались на недостатки – им было бы безразлично

ПЕССИМИСТ



Пессимисты часто боятся потерпеть неудачу, поэтому избегают риска. С другой стороны, пессимисты довольно часто делают свое дело, оберегая команду от ошибок. Именно поэтому обращение с ними требует крайней осторожности – следует использовать их качества для выявления недостатков и в то же время не дать им сбить настрой всей остальной команды

ПЕДАНТ



Педант никогда не сделает того, что не прописано черным по белому в его должностных инструкциях. Иногда эти служащие ведут себя именно так, потому что им кажется, что их вечно недооценивают

ПЕРЕСТРАХОВЩИК



Перестраховщики болезненно относятся к своей репутации и очень боятся, чтобы их не подвели. По этой причине они практически никому не доверяют и не хотят ни с кем делить работу. Они внимательны к самым мелким деталям и нуждаются в признании окружающих, именно поэтому они очень болезненно воспринимают неудачи. Перестраховщики никогда не смогут избавиться полностью от своих страхов, но в соответствующих обстоятельствах способны научиться корректировать свое поведение и больше доверять коллегам

ПРИМАДОННА



Люди этого склада иногда ведут себя словно пятилетние дети – стоит только устроить сцену, как они получают все, что хотят. Примадонны твердо знают, что подобным поведением они могут добиться желаемого

ВСЕЗНАЙКА



Всезнайки способны довести любого до белого каления. Иногда вы ловите себя на мысли, что вам хочется, чтобы они ошиблись, - даже если это пойдет во вред всей команде и проекту, над которым она работает. Всезнайки зачастую заставляют других разувериться в собственных силах, поскольку склонны приписывать себе каждую хорошую идею и каждый успех. Всезнайки не способны признаваться в собственных ошибках

ЧЕМПИОН



Соперничающие друг с другом члены команды могут принести много пользы общему делу при условии, что это соперничество имеет дружеский характер. Оно может быть особенно стимулирующим, если в нем присутствует элемент везения, - например, кто примет самый крупный заказ по телефону. Однако чрезмерная увлеченность борьбой за лидерство чревата разрушительными последствиями и может оказаться деморализующим фактором для тех, кто не в состоянии «держать темп» и вечно проигрывает

ДЕСПОТ



Деспот обычно выбирает своей жертвой самого незащищенного члена команды, то есть самого молодого и неопытного. Деспот имеет привычку повышать голос на других. Проявления деспотизма в отношениях между коллегами сводят на нет возможность существования истинно командного духа

АГРЕССИВНЫЙ



Людям этого типа ничего не стоит огорчить других членов команды. Агрессивные личности способны мыслить и действовать быстро; в то же время они могут чувствовать себя неуверенно и поэтому стремятся к признанию и личной власти

НАРУШИТЕЛЬ ПРАВИЛ



Эти люди довольно часто добиваются выдающихся результатов, действуя в обход существующей системы правил или нарушая некоторые ее положения. Они поступают так, потому что знают, что это сойдет им с рук. Такие поступки могут обернуться неприятностями. Во-первых, команда или даже вся компания может оказаться в затруднительном положении, когда подобные вольности станут достоянием гласности. Во-вторых, безнаказанность нарушителей вызывает возмущение остальных членов коллектива

МАНИПУЛЯТОР



Хорошие манипуляторы никогда не оставляют свидетельств своей причастности к каким-либо махинациям. Даже когда о них знаете вы и все остальные, нет смысла пытаться что-то доказать – они все равно будут все отрицать

«СТРЕЛОЧНИК»



Люди этого типа всегда имеют в запасе оправдание на любой случай. В подобных отговорках постоянно фигурируют другие члены команды, и это порой может привести к конфликтам между ними



Вторым шагом, после понимания причин поведения трудного сотрудника, будет решение как себя с ним вести

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С НЕОБЩИТЕЛЬНЫМ



- Задавайте побольше вопросов, чтобы заставить его разговариваться. Вопросы должны быть как можно более конкретными
- Задавайте прямые вопросы вместо того, чтобы вытягивать из такого человека по слову (те, что требуют ответа «да» или «нет»), - это поможет сделать его более разговорчивым
- Задав вопрос, терпеливо ожидайте ответа. Не смущайтесь и держите паузу – теперь его очередь говорить

КАК БЫТЬ С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ НИКОГДА НЕ СЛУШАЮТ



- Когда выскажете все, что хотели, спросите: «Хочу убедиться, что я все изложил ясно – не мог бы ты повторить, что нужно делать?»
- Если вам кажется, что вам отвечают на манер попугая – не задумываясь и не запоминая, – задавайте дополнительные вопросы
- Такие люди все равно забывают за выходные все, что вы им говорили накануне, – 1 добивайтесь, чтобы они помнили хотя бы то, что необходимо для успешного завершения какого-то конкретного задания

КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С МЕЧТАТЕЛЕМ



- Поручайте им выполнять задание совместно с кем-то – коллеги не позволят мечтателю отвлекаться
- Насколько это возможно, разрешайте им самим выбирать задания и намечать сроки выполнения
- Ставьте перед ними цели, достижение которых требует и определенных усилий, и определенной точности. Обеспечьте их соответствующими стимулами
- Избегайте поручать им монотонную и однообразную работу

Что делать с Отшельником



- Отшельники еще глубже замкнутся в себе, если попытаться силой вовлечь их в общение. Дайте им возможность находиться наедине с собой и не тащите их на многолюдные собрания
- Звоните им по внутренней связи вместо того, чтобы лишний раз наведаться к ним
- Люди этого типа хорошо работают самостоятельно, скрупулезны и внимательны к мелочам и весьма полезны в работе над долгосрочными проектами. Используйте это в полную меру

КАК НАЙТИ ПОДХОД К СКРЫТНОМУ



- Каждый запрос на получение какой-либо информации должен быть как можно более конкретным; при необходимости подавайте его в письменном виде
- Составляйте альтернативную базу данных и требуйте, чтобы ваши скрытные коллеги помогали вам заполнять в ней пробелы – это поможет им удовлетворить самолюбие
- Получая от них информацию, не скупитесь на благодарность в присутствии других

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С УГРЮМЫМ



- Люди могут вести себя подобным образом для того, чтобы заставить вас почувствовать себя виноватым. С угрюмым можно иметь дело тогда, когда вы не ощущаете за собой абсолютно никакой вины
- Приступайте к разговору с искренним желанием выслушать все, что он собирается вам поведать. Откровенно поделитесь с ним своим видением обсуждаемой проблемы, будьте дружелюбны и рассудительны
- Уступать нельзя ни в коем случае – именно этого и добивается от вас угрюмый. Стоит поддаться ему один раз, и он будет поступать по-своему снова и снова

КАК КОММУНИЦИРОВАТЬ С ОБИДЧИВЫМ



- **Никогда не делайте им замечаний в присутствии других людей – тем самым вы можете их унижить**
- **Убедитесь, что ваша критика объективна, конкретна и направлена на критику работы, а не самого человека**
- **Поощряйте их уверенность в себе. Даже при обсуждении недостатков всегда подчеркивайте то, что несомненно удалось. Отмечайте как личные черты, так и качество выполненной работы**

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЖЕРТВОЙ



- Не позволяйте им брать дополнительную работу. Следите за тем, чтобы нагрузка у них оставалась на приемлемом уровне
- Объясните, что не требуете от них сверхусилий, и убедите в том, что ваше мнение о них не изменится, если они снизят темп до разумного
- Стоит тактично сообщить жертвам, что их влияние на остальных членов команды непродуктивно
- Необходимо всячески поддерживать в них уверенность в своей значимости и важности выполняемой ими работы

КАК БЫТЬ С НЫТИКОМ



- Не принимайте никаких решений, имеющих к таким людям непосредственное отношение, без предварительной консультации с ними. В этом случае они будут вынуждены принимать нововведения менее враждебно
- Узнайте, не нуждаются ли такие, члены команды в помощи, прежде чем они успеют предъявить вам претензии
- Старайтесь переключить его внимание на поиски решения возникшей проблемы

Что делать с Пессимистом



- Когда пессимисты высказывают негативное отношение к чему-то, попросите их быть более конкретными. Будьте настойчивы и заставьте их сформулировать точнее, на какой стадии проекта они ожидают трудности и в чем причина последних
- Попросите такого сотрудника предложить свое решение проблемы. Требуйте фактов, а не отговорок
- Попробуйте избавить этих членов коллектива от страха перед неудачей, сняв с них часть ответственности. В этом случае они становятся очень полезными участниками проекта

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПЕДАНТОМ



- Не стоит раздражаться или расстраиваться – у них есть полное право сказать «нет»
- Они знают все законы и положения должностных инструкций как свои пять пальцев, поэтому вы тоже должны быть во всеоружии
- Поощряйте сотрудничество всех членов команды. Педант способен учиться на примере других – порой остальные члены команды могут повлиять на него сильнее, чем вы
- Если вы поручаете педанту сделать что-то помимо его обязанностей, дайте ему понять, что знаете об этом

КАК НАЙТИ ПОДХОД К ПЕРЕСТРАХОВЩИКУ



- Приучайте их делить ответственность с коллегами постепенно – они со временем поймут, что окружающим все-таки можно доверять
- Заставляйте коллег информировать их обо всем, что происходит; при необходимости обращайтесь к ним за советом – таким образом, они будут знать, что все идет по плану
- Если кто-то из коллег допустил ошибку, убедите перестраховщика, что это — не что иное, как возможность извлечь урок и больше не делать таких ошибок

В РАБОТЕ С ПРИМАДОННОЙ...



- Дайте им понять, что такой подход больше не сработает, по меньшей мере, в вашей команде. Если вы будете последовательны, примадонна в конце концов усвоит, что от нее требуется
- Не реагируйте на их капризы. Внимайте им вежливо и доброжелательно до тех пор, пока их рассуждения спокойны и разумны, и уклоняйтесь от разговора, если они снова начнут впадать в детство
- Не отвечайте эмоциями на эмоции: реагируйте на них спокойно, объективно, оперируя фактами и задавая вопросы строго по теме

КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ВСЕЗНАЙКОЙ



- Попросите их объяснить свои идеи или планы – в ходе рассказа они сами обнаружат в них пробелы
- Не пытайтесь принизить всезнаек в глазах окружающих – этим вы только настройте их против себя;
- Воздавайте таким членам команды должное всякий раз, когда они этого заслуживают, при этом заставляйте их разделить успех с другими. Убедитесь в том, что всезнайка ценит вклад коллег в общее дело наравне со своим собственным
- Помогайте коллегам всезнаек поверить в себя

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ЧЕМПИОНОМ



- Заставьте членов команды сконцентрировать свои усилия на работе с клиентами, а не на состязании друг с другом
- Если «чемпион» не в состоянии сбавить обороты, вынудите его конкурировать с самим собой и бить собственные рекорды
- Поручайте такому человеку задания для самостоятельной работы, лишаящие его возможности конкурировать с кем бы то ни было

Что делать с Деспотом



- Установите над деспотом контроль, чтобы команда могла с ними справляться
- Защищайте жертву деспота до тех пор, пока он не научится защищать себя сам. Не позволяйте деспоту запугивать его
- Игнорируйте повышенный тон деспота – если окружающие в это время сохраняют спокойствие, он будет выглядеть довольно глупо и, таким образом, вскоре научится держать себя в руках вместо того, чтобы каждый раз представлять дураком перед остальными

КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С АГРЕССИВНЫМ



- Агрессивные личности способны к сотрудничеству, и если вы выдержите задаваемый ими темп в совместной работе над проектом, вам будет намного легче поладить с ними
- Они нуждаются в признании окружающих и ради демонстрации собственного превосходства иногда готовы преуменьшить роль своих коллег. Однако им не придется так поступать, если вы всегда будете отдавать должное их усилиям
- Агрессивным людям не нравятся слабаки. Они способны уважать человека, твердо отстаивающего собственную позицию

КАК БЫТЬ С НАРУШИТЕЛЕМ ПРАВИЛ



- Убедитесь, что в его поступках отсутствует всякое рациональное зерно. Возможно, он идет против правила, которое и следовало бы нарушить, если не отменить вовсе
- Если нарушается правило вопреки здравому смыслу, выступите против нарушителя на стороне его коллег. Не соглашайтесь с его доводами о том, что демонстрируемые им высокие результаты оправдывают подобные нарушения
- Если нарушитель согласится следовать правилам, не забывайте отмечать и награждать его

КАК УПРАВЛЯТЬ МАНИПУЛЯТОРОМ



- Если этот человек пытается повлиять на какие-либо события, попытайтесь понять, что он замышляет
- Поговорите с ним, не прибегая к обвинениям
- Скорее всего, он подтвердит ваше предположение; если же ответ будет отрицательным, сообщите ему о причинах, которые заставили вас заподозрить его
- Как только манипулятор поймет, что может поговорить с вами откровенно и без опасения быть обвиненным в чем-то, он наверняка так и сделает

КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ СО «СТРЕЛОЧНИКОМ»



- Будьте предельно точны в формулировках при постановке задач этим людям
- Если «стрелочник» отделяется отговорками, используйте метод «я с тебя не слезу»
- Не стоит помогать им до тех пор, пока не убедитесь, что в этом есть необходимость
- Не дайте увести себя в сторону, если «стрелочник» попытается взвалить вину на другого
- Доведите до сведения каждого, что именно он будет отвечать за выполнение задания независимо от того, кто фактически над ним работал
-



Теперь у вас есть ключи: как
наладить отношения с
трудными сотрудниками и
подкорректировать их
поведение для улучшения
климата в команде



И последнее, возможно самое трудное в работе с «трудными» людьми 😊

Признайте, что эти люди вас развивают, и возможно, вы еще будете им благодарны...



Еще больше разных типологий вы можете посмотреть в наших **SHORTBOOKs**

[Почему не работают команды](#)

[Команда на рынке: стратегия и методы](#)

[Все о командообразовании](#)

[Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать](#)

[Выжить в офисе](#)

[Психологические типологии. Пособие для менеджеров и практических психологов](#)

[Как справиться с трудными ситуациями на работе](#)

А чтобы узнать, как построить команду, читайте больше **SHORTBOOKs** на полке [КОМАНДА](#)