



**Harvard
Business
Review**
Press

Эмоциональный
интеллект

ОБЩЕНИЕ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

1. Для решения конфликта важно определить, горячий он или холодный. <i>Марк Герзон</i>	7
2. Напряженное общение без напряжения. <i>Холли Уикс</i>	19
3. Секрет общения со сложными людьми: все дело в вас. <i>Тони Шварц</i>	57
4. Как общаться с вредными коллегами? <i>Эми Галло</i>	65
5. Как общаться с пассивно-агрессивными коллегами? <i>Эми Галло</i>	81
6. Как работать с тем, кто в постоянном стрессе? <i>Ребекка Найт</i>	99
7. Как управлять тем, для кого все срочно? <i>Лиз Кислик</i>	115

8. Вы ненавидите своего босса? <i>Манфред Кетс де Врис</i>	123
Об авторах	145
Примечания	149

1

Для решения конфликта важно определить, горячий он или холодный

Марк Герзон

Конфликты – неотъемлемая часть профессиональной деятельности, и ни одному лидеру не удастся их избежать. Но прежде чем искать выход из напряженной ситуации, определите, *горячий* или *холодный* ваш конфликт. Уточнения ниже помогут правильно ответить на этот важный вопрос.

Участники *горячего* конфликта ведут себя эмоционально, говорят на повышенных тонах или даже кричат;

проявляют физическую агрессию или угрожают другим; провоцируют собеседника словами или действиями; плохо контролируют себя и могут взорваться.

В холодном конфликте стороны (или хотя бы одна из них) подавляют эмоции или кажутся «неэмоциональными». Участники холодного конфликта бурчат себе под нос и поджимают губы; физически отстраняются, контролируют каждое свое движение; отворачиваются или иным образом стараются избежать контакта; говорят пассивно-агрессивным тоном или молчат; кажутся закрытыми, застывшими.

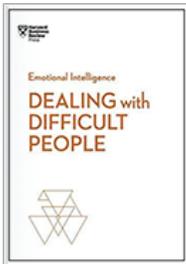
Ни горячий, ни холодный тип конфликта нельзя назвать конструктивным.

Намного продуктивнее «теплые» конфликты – то есть ситуации, в которых стороны открыты для дискуссии. Отношения в них не доходят до враждебности и потому не успевают накалиться. Если вы попали в холодный конфликт, нужно постараться его «разогреть», а горячий разумно «остудить».

Разрешение конфликтов, как и приготовление пищи, требует оптимальной температуры. Перегреть – ситуация взорвется, гнев и открытая враждебность разрушат отношения, выгодных соглашений и плодотворного сотрудничества не получится. Если жара будет недостаточно, процесс застынет, замрет из-за невысказанных эмоций и несформулированных проблем. Умело подбирая температурный режим, лидер должен привести к продуктивному конфликту.

За два десятка лет профессионально-го урегулирования конфликтов я попадал и в горячие, и в холодные ситуации. В компаниях, образовательных и религиозных учреждениях США, как я заметил, преобладают холодные конфликты. Общение с политиками и работа в проблемных зонах во всем мире в качестве специалиста ООН по урегулированию конфликтных ситуаций дали опыт в основном горячих конфликтов. Действия в этих ситуациях различаются, поэтому прежде всего нужно определиться, с чем мы имеем дело. Это утверждение справедливо для любой организации, любого учреждения. Поставив «диагноз», вы сможете прогнозировать динамику ситуации.

Тактика урегулирования горячего конфликта. Прежде чем участники горячего конфликта сойдутся в одном помещении,



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

