

## ГЛАВА 3

# Что делать, когда на вас кричат

*Когда вам кажется, что вы разговариваете с идиотом,  
часто ему кажется то же самое.*

*Народная мудрость*

— Александр, по-моему, все это напоминает танцы пластиковых мальчиков с пластиковыми девочками. И вообще пахивает какой-то импотенцией... — видно было, что у Федора накипело за восемь часов тренинга, пока он молчал. Мое приподнятое настроение мигом улетучилось. Вместо очаровательного вечера в Одессе с неспешным ужином и прогулкой по Дерибасовской мне предстояло отразить атаку на тренера, причины которой я решительно не понимал.

Между тем Федора не получалось остановить, он продолжал разворачивать мысль о пластиковых мальчиках. Я с тоской обвел взглядом комнату. Все 35 участников с интересом смотрели, чем закончится дело и как вывернется тренер по коммуникациям. Я был готов поспорить, что минимум половина этих милых людей не отказалась бы от попкорна. Технический директор Стас, выступивший заказчиком тренинга, тоже не спешил за меня вступаться.

Внезапно меня осенило, что хотел сказать Федор. Человек не верил, что инструменты, которые мы разбирали весь день, сработают для любых типов сотрудников. Мысль дельная. Но обертка, черт побери, обертка...

Наконец, Федор выдохся. Повисла пауза.

— Федор, вы придете на третий день тренинга?

— Вообще, не собирался.

— Приходите, мы там как раз будем разбирать, как это все применять к разным типам сотрудников.

— Я подумаю.

Вечером мы с Федором посидели в кафе при отеле и в неформальной обстановке выяснилось, что он офицер, не так давно вышел в отставку и больше всего в жизни ненавидит пустозвонов. Мы отработали вместе третий день и потом долго общались по почте: Федор спрашивал совета по своей карьере.

Через неделю после тренинга Стас прислал мне обратную связь от ребят. Один абзац перекрыл все мои

неприятные эмоции: «Да, не всегда понятно, как применять инструменты, но вот тому, как тренер работает с людьми, я бы поучился». Я не стал уточнять у Федора, он ли это написал. Какая разница.

Когда кто-то начинает на нас наезжать, кричать, топтать и брызгать слюной, обычно это происходит неожиданно. В такой момент захлестывают эмоции и хочется орать в ответ, чтобы ситуация быстрее изменилась. Она не изменится. Человек «наезжает» не просто так.

Почему люди кричат друг на друга? Ладно, это слишком абстрактный вопрос. Вот конкретный, о вас: по какой причине вы повышали голос последний раз? Почему вместо того, чтобы вежливо, спокойно и корректно донести свою мысль, вы начали вопить?

<5 минут, чтобы вы могли углубиться в свои воспоминания и вернуться с четкой картиной прошлого.>

**Люди повышают голос, когда считают, что их не слышат.**

Иногда они это подчеркивают: «Да я тебе третий раз говорю...» То есть, первые два раза сказал спокойно, ты не услышал, ну вот сейчас точно услышишь...

Если вы человека отошьете / наорете на него громче / выставите из комнаты, его проблема (она же причина, по которой он шумит), не исчезнет. И эту проблему ему все равно придется решать. Скорее всего, с другими людьми. И этот процесс вы уже не будете контролировать.

Разберем небольшой пример.

### **Кейс «Наехали из соседнего отдела»**

Вы руководитель небольшой команды инженеров. Сидите себе вместе с командой в отдельной комнате, тихонько

разрабатываете разные полезные системы. Этим утром вы только что все вместе выпили кофе, обсудив вчерашний тур Лиги чемпионов, провели планерку и расселись по местам решать свои задачи. И тут распахивается дверь, явив на пороге Машу — заместителя HR-директора. Обычно симпатичная Маша на этот раз напоминает фурию с помидорным цветом лица и всклокоченной прической:

— Сколько раз я вам говорила, что отчеты по командировкам надо присылать в течение трех дней?! Ну какого черта этого не сделать?

Вопрос: как реагировать?

Иногда первое желание — указать несчастной Маше на дверь. Потому что люди работают, чего на них наезжать? Это вообще моя команда! Маша, иди отсюда со своими богоспасаемыми отчетами!

Этот вариант чреват осложнениями. Почему кричит Маша, мы не знаем. К кому она пойдет после того, как мы ее выставим, тоже не знаем. То есть утрачиваем контроль над ситуацией и надеемся, что все будет хорошо.

А мы помним, что:

**надежда — не самый устойчивый управленческий план.**

События могут развиваться, например, так. В компании назрело заседание акционеров, которым HR-директор должен представить полную картину затрат компании. В этот момент выяснилось, что отчеты по командировкам до сих пор не собраны. Перед Машей поставили задачу их собрать. Заседание акционеров завтра, все немного на нервах. Маша пыталась собрать отчеты у вас, вы ее отшили. Что ей делать?

Маша возвращается к своей начальнице Инне Петровне, HR-директору с 25-летним стажем:

— Инна Петровна, зашла к нашим инженерам напомнить об отчетах. Меня в категоричной форме послали и выставили из комнаты. Ну это же инженеры, у них всегда бардак...

У Инны Петровны на носу съезд акционеров, а дома — болеющие внуки и грядущий день рождения мужа. Ей разбираться в ваших и Машиных отношениях вообще не хочется. Поэтому она сразу звонит техническому директору Сергею Ивановичу:

— Сергей Иванович, ваш отдел опять саботирует работу наших девчонок. Можешь их там простимулировать насчет отчетов по командировкам, потому что они мне, кровь из носа, нужны сегодня?

Дальше Сергей Иванович отправится разбираться к вам, и поработать все равно не удастся. Отчеты придется заполнять, а отношения с отделом HR никак не улучшатся.

Таки что делать? Чтобы понять, что делать, сначала надо разобраться с тем, какие проблемы и у кого возникают в данной ситуации. Их четыре.

**1. Проблема у Маши:** какая на момент влета Маши в комнату, мы не знаем.

**2. Проблема у вас:** ребят отвлекли от работы. Сейчас они с интересом будут смотреть, как начальник ругается с представителем кадровиков.

**3. Проблема у вас:** авторитет. На вас как начальника может прилюдно орать любой помощник младшего дворника.

**4. Проблема у вас:** фиксация модели поведения у Маши. Если вы пойдете ей навстречу, то Маша увидит, что такой вариант работает: пришла, наорала — подсуетились и все сделали.

А-а-а, легче не стало. Целых четыре проблемы! Что делать-то? Выход есть?! Конечно, и решать проблемы мы станем в следующем порядке.

→ **2. Проблема у вас:** ребят отвлекли от работы. Сейчас они с интересом будут смотреть, как начальник ругается с представителем кадровиков.

→ Предлагаем Маше выйти из комнаты: «Маша, пойдём решать». Сделав шаг навстречу, вы показываете, что вы уже ее услышали.

→ **1. Проблема у Маши:** какая на момент влета Маши в комнату, мы не знаем.

→ «Есть пара минут на кофе?» Вы берете паузу, во время которой вам вместе нужно идти до кофейного автомата. Поверьте, орать и одновременно идти довольно тяжело. Для ходьбы нужен воздух, и для крика нужен воздух. Поэтому, пока вы идете до кофейного автомата (и потом наливаете себе по чашке кофе), эмоции улягутся. И вы сможете начать понимать, что произошло, с помощью пяти вопросов для прояснения критики.

### **Инструмент: 5 вопросов для прояснения критики**

Вопрос № 1. Что случилось?

Вопрос № 2. В чем это выражается?

Вопрос № 3. Чем это плохо?

Вопрос № 4. Чего хочется? Как нам это решить?

Вопрос № 5. Как вы поймете, что это решение работает?

**Что случилось?** — Вы опять все просрочили, у вас работают безответственные сухари!

**В чем это выражается?** Что значит «безответственные»? Бросают жен и детей? — Они опять не прислали отчеты по командировкам!

**Чем это плохо?** Мы и раньше эти отчеты присылали поздно, и все было нормально. — Да потому что завтра собрание акционеров, а им нужна полная отчетность.

**Чего хочется?** Как нам это решить? — Заполните эти отчеты сегодня как можно скорее.

Здесь вы будете обсуждать возможные решения:

- прислать отчеты сегодня;
- дать приблизительные данные о командировках, которые можно будет озвучить акционерам.
- ...

**Как вы поймете, что это происходит?** Вопрос имеет смысл, если собеседник предлагает нечеткое решение. Здесь не имеет.

На этом этапе вы с Машей о чем-то договоритесь. Но остаются еще две проблемы.

→ **4. Проблема у вас:** фиксация модели поведения у Маши. Если вы пойдете ей навстречу, то Маша увидит, что такой вариант работает: пришла, наорала — подсуетились и все сделали.

— Маша, вот хорошо, что мы обо всем договорились. В следующий раз, когда у тебя возникнет проблема и ты к нам ворвешься, меня может не оказаться на месте. Или вместо меня там будет Федя, а на Федю лучше не кричать — себе дороже. Опять же, мне сейчас надо будет вернуться в команду и как-то им объяснять, почему на их начальника можно кричать при всех. Давай мы с тобой такие ситуации будем обсуждать заранее? И лучше лично? Может, обедать будем регулярно, не знаю?

→ **3. Проблема у вас:** авторитет. На вас как начальника может прилюдно орать любой помощник младшего дворника.

Вернувшись в команду:

— Завтра собрание акционеров, и прижучили всех, чтобы была вся отчетность. Бедная Маша не знала, что делать, придется ей помочь и заполнить отчеты прямо сейчас. Машу тем

самым спасем. И на будущее, парни, давайте отчеты заполнять вовремя. Оно нам надо, чтобы нас потом в случайный момент этим грузили?

\*\*\*

Вопросы для прояснения критики — это не алгоритм, это чек-лист. То есть, если к вам заходит начальник со словами: «Ребята, я тут попробовал запустить наш продукт, у меня вылезла ошибка 505. Вы не могли бы это поправить, чтобы у меня все работало?» — не надо встречать его задумчивым: «Что случилось? В чем это выражается?» Человек может реально взорваться.

Допустим, к вам залетает коллега из отдела тестирования: «Парни, у нас не работает сборка под Samsung!» — а вы понимаете, что сборка и вчера, и всю неделю на Samsung работала наполовину. То есть чек-лист выглядит так.

**Вопрос № 1. Что случилось?** Понятно, что случилось: сборка не работает на Samsung.

**Вопрос № 2. В чем это выражается?** Вчера же тоже только наполовину работала.

**Вопрос № 3. Чем это плохо?** Всю неделю так было, что изменилось?

**Вопрос № 4. Чего хочется?** Как нам это решить?

**Вопрос № 5. Как вы поймете, что это происходит?**

Возможно, вы скажете, что пять вопросов — слишком много. Тогда запомните только вопрос № 4: чего хочется? Это самый мощный вопрос.

— И над этим вы работали целый год? Я разочарована... — открыв с утра свой почтовый ящик, я привычно начал с писем клиентов. Получив сертификат в новом симпатичном дизайне, наша постоянная клиентка себя не сдерживала.

Вот что вышло с этими сертификатами. Пообещав их всем клиентам, мы долго не могли выполнить обещанное, потому что у нас не было постоянного дизайнера. В итоге изготовление сертификатов откладывалось и откладывалось. Через год, замученные совестью, мы нашли толковый дизайн сертификата: желтенький фон, по которому как будто разлилось молочко. «Это точно молочко?» — ехидно уточнила супруга. Коллеги предлагали сделать сертификаты овальными (креативить так креативить!), но внутреннее чутье подсказало, что это уже перебор.

Сделав сертификаты всем клиентам и все разослав, мы отправились спать. А утром в почте оказалось примерно десять «спасибо» и пять гневных отповедей о том, как мы умеем делать сертификаты:

— Что это такое? Мне это стыдно показывать своему работодателю... И над этим вы работали целый год? Я разочарована...

Первым желанием было объяснить девушке, насколько ничтожно мало она понимает в дизайне. Каким-то чудом удалось себя сдержать и всего через десять минут составить корректный ответ:

— Очевидно, этот сертификат обманул ваши ожидания. Скажите, пожалуйста, а какой вам хотелось бы получить?

Нам повезло, мы работаем с технической аудиторией. Поэтому на вопрос «Чего хотелось бы?» мы часто получаем спецификацию:

- серьезный дизайн;
- на английском языке;
- на сертификате должны быть печать и подписи;
- количество прослушанных часов;
- даты;
- ...

С этой спецификацией мы пришли к дизайнеру-фрилансеру со словами: «Нам бы такое...» Он выдал макет. Как вы думаете, кому мы отправили макет на утверждение? Именно тем пяти недовольным клиентам! Все нас похвалили: «Вот! Это уже гораздо лучше!»

В итоге мы сделали новый дизайн сертификатов, еще раз разослали по клиентам, получили десятки благодарностей и так с этим дизайном и живем последние шесть лет. Просто в нужный момент спросили: «А чего хочется?»

В словах и действиях человека есть смысл. Иногда он скрыт за неприятной формой выражения и эмоциональной формой подачи. Но кто обещал, что будет легко? Давайте попрактикуемся. Представьте, что на вас кричат/бурчат конкретными фразами, перечисленными ниже. Попробуйте предположить смысл озвученного и переформулировать это в виде уточняющего вопроса. Вполне возможно, это станет началом конструктивного диалога, потому что вы покажете, что хотите услышать человека.

<b>Вам говорят:</b>	<b>Смысл:</b>	<b>Уточняющий вопрос:</b>
Чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Только с тобой такие проблемы, все остальные понимают с первого раза.	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Сколько можно к вам ходить, если вы все равно не работаете?!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----

<b>Вам говорят:</b>	<b>Смысл:</b>	<b>Уточняющий вопрос:</b>
Почему вы до сих пор не сделали вот это?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Когда вы наконец научитесь работать?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Забей, у нас тут вообще никто никого не слушает!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Да кому оно тут надо, вечно одна говорильня по курилкам, а толку нет!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Ну да, конечно, мы им напредлагаем, а если что-то не так пойдет, на нас же потом повесят всех собак.	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Да что с тобой-то обсуждать, если на это ни у кого в компании реально нет денег?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Ну да, ну да, сейчас что-то такое придумаем, предложим, а потом ночами сами же это будем впиливать. Нафиг надо?!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Слушай, ты уже не первый, кто учит «как надо жить». Думаешь тут вообще кто-то кого-то слушал?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Ты тут сейчас перед начальством выслуживаешься, а делать это все потом кому?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----

**Правильные ответы.**

<b>Вам говорят:</b>	<b>Смысл:</b>	<b>Уточняющий вопрос:</b>
Чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер!	Человек недоволен какими-то вашими действиями как руководителя.	Я правильно понимаю, что ты недоволен какими-то моими действиями как руководителя?
Только с тобой такие проблемы, все остальные понимают с первого раза.	Человек хочет, чтобы вы быстрее договаривались.	Я правильно понимаю, что вы хотели бы, чтобы мы быстрее понимали то, что вы хотите нам сказать?
Сколько можно к вам ходить, если вы все равно не работаете?!	Человек хочет, чтобы его вопрос решился быстрее.	Правильно ли я понял, что вы хотите, чтобы этот вопрос решился быстрее?
Почему вы до сих пор не сделали вот это?	То, что человек от вас ждет, для него срочно и важно.	Я правильно понял, что для тебя это важная тема?
Когда вы наконец научитесь работать?	Есть проблема, решить которую для человека важно.	Сейчас что-то не так?
Забей, у нас тут вообще никто никого не слушает!	Человек что-то предлагал, и его раньше не услышали.	Я правильно понял, что ты что-то предлагал, и это не пошло?
Да кому оно тут надо, вечно одна говорильня по курилкам, а толку нет!	Человек что-то предлагал, и его раньше не услышали.	Я правильно понял, что ты что-то предлагал, и это не пошло?
Ну да, конечно, мы им напредлагаем, а если что-то не так пойдет, на нас же потом повесят всех собак.	Человек что-то предлагал, а его потом наказали.	Было такое, что ты что-то предлагал, а потом за это «прилетело»?

<b>Вам говорят:</b>	<b>Смысл:</b>	<b>Уточняющий вопрос:</b>
Да что с тобой-то обсуждать, если на это ни у кого в компании реально нет денег?	Человек считает, что компания не тратит деньги на значимые и нужные вещи. Или было такое, что человек что-то предлагал, а ему отказали под предлогом отсутствия бюджета.	Я правильно понимаю, ты уже что-то предлагал, а это зарезали из-за нехватки бюджета?
Ну да, ну да, сейчас что-то такое придумаем, предложим и потом ночами сами же это будем впиливать. Нафиг надо?!	Был случай, когда человек что-то придумал, и его заставили работать сверхурочно, чтобы это реализовать.	Было такое, что вы что-то придумали, а потом пришлось это делать по ночам?
Слушай, ты уже не первый, кто учит «как надо жить». Думаешь тут вообще кто-то кого-то слушал?	Человек предлагал решения, но решения отвергли.	А ты что-то предлагал, что не пошло?
Ты тут сейчас перед начальством выслуживаешься, а делать это все потом кому?	Человек считает, что то, что ты предлагаешь, не нужно. Человек считает, что ты больше думаешь о своей карьере, чем о результатах дела.	Я правильно понял, что ты считаешь, что я больше думаю о карьере, чем о результатах дела? Я правильно понял, что ты считаешь, что это сейчас не очень нужно?

## Резюме

1. Если человек на вас кричит, он считает, что вы его не слышите. Простые способы показать, что вы его слышите:

- в ответ на ругательное электронное письмо — позвонить или прийти лично;
- если человек входит в комнату и сразу «наезжает», предложить выйти и все решить;

- спросить, есть ли время выпить кофе: пока вы идете, кричать ему будет тяжело;
- начать записывать со словами: «Сейчас разберемся. В чем вопрос?» — очень сложно кричать на того, кто за тобой записывает;
- предложить проиллюстрировать проблему: «Я не очень понимаю, что откуда и куда — можешь схему нарисовать?» Рисуя схему, человек приводит в порядок свои мысли и возвращает активность в логическое полушарие головного мозга, эмоции уходят.

2. Если непонятна причина крика и наезда, используйте чек-лист «5 вопросов для прояснения критики»:

Вопрос № 1. Что случилось?

Вопрос № 2. В чем это выражается?

Вопрос № 3. Чем это плохо?

Вопрос № 4. Чего хочется? Как нам это решить?

Вопрос № 5. Как вы поймете, что это происходит?

3. Не забывайте о проблемах в возникшей ситуации. Помочь тому, кто на вас «наехал», — это один шаг. Важный, но не единственный.



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

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

