

Станислав Казаков

Деструктивные Игры Сотрудников



Практика выявления, вскрытия и ...



Станислав Казаков

**Деструктивные
Игры Сотрудников.
Практика выявления,
вскрытия и ... game over!**

«Автор»

2026

Казаков С.

Деструктивные Игры Сотрудников. Практика выявления, вскрытия и ... game over! / С. Казаков — «Автор», 2026

Эта книга дает техники реального управления. О них не говорят на курсах менеджмента. Но без них шансы руководителя - "как у кусочка масла в аду на сковороде". Мы ставим задачи, контролируем процессы, но результатов нет. Почему? Потому что сотрудники играют в Игры. Деструктивные, нелепые и порой жестокие. "Перевод стрелок", "Незаменимый", "Убить чужим ножом", "ИБД", "Управление методом Винни Пуха". Многие с ними сталкивались. Не многие вышли победителями. Показано 20 острых Игр и 50 реальных кейсов. На основе опыта автора, который прошел путь от менеджера до генерального директора. И широкого круга эффективных управленцев, с которыми он имел удовольствие работать, как консультант и преподаватель. Разбираем на практике:- Почему сотрудники играют в Игры и что с этим делать- Как выживать и побеждать в корпоративных джунглях- Как управлять не только агнцами, но и волками- Как брать под контроль чужих "обезьян" и когда спускать в поводок свою И делать это с удовольствием! :-)

© Казаков С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

5 тезисов о книге	5
Фундаментальные основы Игр	7
Игра 1: "Самоутверждение об других"	10
Игра 2: "У кого больше ... компетенций"	14

Станислав Казаков

Деструктивные Игры Сотрудников.

Практика выявления, вскрытия и ... game over!

5 тезисов о книге

1. О чем эта книга?

О Деструктивных Играх, в которые играют Сотрудники.

Которые разрушают эффективность бизнеса и карьеры руководителей.

И о том, как взять под контроль Игроков, разрушить или остановить Игру.

И выйти победителем из самой сложной ситуации.

Понятие Игры дается в главе Фундаментальные основы Игр.

2. Для кого эта книга?

Для руководителей. Как начинающих, так и опытных топ-менеджеров.

А также для всех людей. Не обязательно занимающих руководящие должности.

Ведь в повседневной жизни все мы с кем-то сотрудничаем и прямо или косвенно управляем.

Т.е. оказываем на других воздействия, чтобы получить нужные нам результаты.

Детьми, супругами, коллегами, друзьями и случайными знакомыми.

А они также активно играют с нами в Игры, часто не осознавая этого сами.

3. В чем цель книги?

Разобрать механизмы деструктивных моделей поведения сотрудников (и людей вообще).
Лаконично, емко, без воды. С позитивом и конкретными примерами.

Дать инструменты воздействия для устранения деструктива и направления их энергии в позитивное русло.

А главное - помочь людям лучше понимать себя, коллег, близких. И благодаря этому работать успешно и жить с удовольствием.

4. На чем базируется материал этой книги?

Сотни реальных кейсов из десятков реальных компаний.

Фундаментальная нейрофизиология.

Прикладная социальная психология.

Опыт автора, накопленный за 25 лет управленческой работы.

5. Как читать эту книгу?

Предлагается 2 основных сценария:

От проблемы. Сразу перейти к разбору Игр. Если нужно решить конкретный кейс, который актуален прямо сейчас. Столкнувшись с незнакомой терминологией — обратиться к соответствующему разделу теоретической части.

От системы. Сначала изучить фундамент, который дан в Приложении Фундаментальные основы Игр: механизмы работы мозга, влияющие на поведение, генетически заложенные

модели поведения, социально-адаптивные модели поведения в рабочих ситуациях. Логику разбора Игр и управления ими. Затем уже переходить к конкретным кейсам.

Введение

Мы приходим на работу (и вообще в жизнь) и хотим честно делать свое дело, добиваться результатов, строить карьеру и ... даже делать мир лучше :-)

Но подчиненные не подчиняются, коллеги тянут одеяло на себя.

И даже непосредственный руководитель одной рукой обнимает за плечи и говорит "Я в тебя верю! Дерзай!", но когда что-то пойдет не так, он достанет из-за спины метафорический топор, который он держал другой рукой и обрушит на вас.

Как работать в таких реалиях, как добиваться целей?

Понять, что люди не хорошие, и не плохие. Они люди. Со своими слабостями, темными и светлыми сторонами. И они приносят их на работу. И там, как от слабости, так и от корыстного умысла начинаются ... Деструктивные Игры.

И добьется целей и будет успешен в реалиях бизнеса (и в жизни) тот, кто умеет видеть Игроков насквозь, выявлять и прекращать Игры.

И обращать все на пользу себе и компании!

Фундаментальные основы Игр

Все теоретические аспекты в книге даны кратко и лишь в той степени, в которой необходимо для понимания методики разбора Игр и используемых терминов.

А. Что подразумевается под Игрой в данной книге?

Игра - повторяющаяся последовательность действий сотрудников на работе, которые:

1. Имеют скрытую цель, отличную от явной (которой часто вообще нет)
2. Имеют правила. И реальные отличаются от декларируемых
3. Направлены чаще на достижение социального, а не рабочего результата.
4. Основаны на эмоциях, более, чем на логике (не для всех Игр)
5. Бенефициаром является Игрок, а не компания.

Б. Почему сотрудники (и люди вообще) играют в Игры?

1. Потому что мало осознают реальные механизмы работы собственного мозга, психики и движущие ими импульсы. Это порождает неосознанные Игры.

2. Направленно хотят (иногда вынуждены) совершать действия имеющие скрытую цель, отличную от явной, для получения больших выгод, чем, если бы действовали открыто. Это порождает осознанные Игры.

В. Какова методика разбора Игр?

Каждая Игра разбирается по следующей логике:

1. **Суть Игры** (главная идея Игрока, ход развития событий)
2. **Предпосылки** (какие социальные, рабочие ситуации приводят к запуску Игры)
3. **Проявления** (какие действия, поступки показывают, что началась эта Игра)
4. **Почему?** (глубинные причины, заставляющие Игрока начинать Игру)
5. **Что делать?** (конкретные шаги для прекращения Игры с примерами)
6. **Заключение** (основные выводы и логика действий для управления Игрой)

В завершении дается **Краткая сводка по Игре**, которая объединяет все ключевые аспекты. Она предназначена для быстрого разбора Игры, а также освежения главных идей при перечитывании.

Г. Модели поведения

Под **Моделью Поведения** понимается совокупность характерных, повторяющихся реакций человека на типовые внешние события. И вытекающих из них действий.

Если заглянуть чуть глубже, то совокупность восприятий, оценок и, уже как следствие, внешних проявлений.

Т.е. если этот человек попадет в такую-то ситуацию, то он, вероятно, поступит таким-то образом.

С точки зрения работы логических центров мозга Модель Поведения – это набор алгоритмов «восприятие – оценка – действие» для типовых ситуаций, сформированный по итогам прожитой жизни (адаптивного обучения с подкреплением). Уверен, читателю знакомы эти термины, которые сейчас стали весьма популярными в связи с развитием систем искусственного интеллекта.

С точки зрения нейрофизиологии Модель поведения – это совокупность нейронных цепочек, по которым электро-химический сигнал пойдет с наибольшей вероятностью в типовой ситуации.

Почему это понятие важно и как его применять?

Потому, что люди (если сильно упростить) – биомеханические роботы.
А совокупность их Моделей Поведения – Программа, которой они следуют.
Зная, какая программа заложена в человеке, им легко управлять.

Генетическая модель поведения - заложенная в геноме, унаследованная от миллионов поколений предков.

От приматов и даже рептилий. Поэтому ее проявления в нас обобщаются образом **Внутренней Обезьяны. В противовес Человеку Разумному.**

В книге используются следующие **Генетические модели поведения:**
(ниже дано краткое и сильно упрощенное описание)

1. Репликация генов.

Восприятие объекта противоположного пола, как потенциального партнера. И если оценка положительная - взаимодействие также положительное. И наоборот.

2. Альфа - Омега.

Стремление к повышению статуса в любой группе и в собственных глазах. Для получения приоритетного доступа к ресурсам и решений в свою пользу. Болезненная реакция на чужое превосходство.

3. Свой - Чужой

Свой (знакомый, похожий, из своей стаи, коллектива) - всегда хороший, как минимум привычный. К нем - лучше отношение, больше позитива, меньше критики.

Чужой (незнакомый, не похожий на нас, из другой стаи, подразделения) - плохой, опасный, к нему недоверие, больше негатива, меньше одобрения.

4. Защита территории

На своей земле, у своего дома, в своей зоне профессиональной компетенции, в компании и даже на своем рабочем месте, где давно работает человек, он чувствует себя увереннее.

Пришлых старается прогнать или указать их место. Требуется получить его разрешение на вторжение на территорию, высказывание мнения, получение ресурсов. И готов изгнать при провинности.

А на чужой территории - наоборот.

Д. Роли по Э. Берну.

Еще один важный фундаментальный инструмент мы возьмем из транзакционного анализа Эрика Берна.

В каждом человеке на протяжении всей жизни проявляются три фундаментальные Роли: Ребенок, Родитель, Взрослый.

В каждой конкретной ситуации человек поступает так или иначе под действием доминирующей в данный момент Роли.

Значимость каждой из Ролей в человеке меняется в течение жизни.

Кратко в чем суть каждой Роли.

Взрослый: логическое мышление, анализ, принятие обоснованных решений

Родитель: наставление, поучение, диктат, взгляд свысока, радость за учеников

Ребенок: эмоции, фантазии, креатив, обиды, проказы, капризы, мечты, счастье

У каждой Роли есть плюсы (чем она нам помогает) и есть минусы (где мешает).

Большинство людей даже не задумываются и уж тем более не осознают, кто в данный момент в них доминирует. А следовало бы :-)

Понимая, как Роль проявляется в человеке, понимаем, как на него воздействовать, чтобы получить нужный результат.

Пример:

Если сейчас сотрудник ведет себя, как Ребенок (обижен и дуется – поругали, а он ждал, что похвалят), есть смысл обращаться к его логике и ставить новые задачи?

Нет.

Сначала успокоить Ребенка, потом позвать Взрослого и уже решать вопрос с ним.

Понятно, что в детстве в нас действует в первую очередь Ребенок.

Но важно понимать, что и в 20, и в 30, и в 60 лет этот Ребенок тоже есть в нас.

И как мы удивим ниже – счастлив тот, в ком этот Ребенок есть в 30 или 60 лет.

Главное, чтобы он был под мудрым присмотром Взрослого.

Игра 1: "Самоутверждение об других"

1. Суть Игры: Принизить другого, чтобы возвысить себя.

2. Предпосылки

Всем нам приятно *уважение других*.

Эффективность рабочих (и не только) взаимодействий зависит от уважения коллег. Непосредственного и вышестоящего руководителя, работающих в параллели, прямых подчиненных.

И вполне нормально, когда оно *достигается за счет наших успехов, которые признают окружающие*. Это повышает нашу самооценку. Это повышает наш рейтинг в глазах других.

Успехи могут быть разного рода.

В работе: перевыполнил план, заключил важный контракт, решил проблему компании.

В жизни: пробежал марафон, взошел на Эльбрус, получил диплом, помог ближнему или дальнему словом и делом.

И всегда замечательно, когда один человек совершил что-то значимое. А другой – оценил это и проявил одобрение, уважение или даже восхищение этим достижением.

Но...

Так устроены люди, что нередко *чужие успехи, вместо того, чтобы радовать, вызывают прямо противоположные эмоции*.

К счастью, не у всех и не всегда, но... Гораздо чаще, чем хотелось бы.

3. Что происходит?

Во многих ситуациях, когда человек поделился своими успехами, вместо заслуженного одобрения, он рискует получить негатив.

Какие конкретно бывают проявления этой Игры?

А. Обесценивание

Я принижу значимость Твоего успеха, тогда Ты не будешь лучше Меня.

Примеры:

«Продажи выросли на 20%? Так рынок растет – в чем твоя заслуга?»

«Контракт заключил? Так они сами давно хотели в нами работать»

«Пробежал марафон? Подумаешь, у меня знакомый 100 км бегал!».

«Да бегают только дураки – суставы угробишь, вот и все!»

В. Контр успех

У меня есть еще большие достижения. Поэтому это Я – лучше Тебя.

Примеры:

«Да, я в прошлой компании сделал +100% продаж!»

«Марафон? Неплохо, тренируйся! Я, кстати, Мастер спорта по плаванию»

Причем особенно нелепым является обесценивание по формуле:

Не «Я - лучше тебя», а «Я знаю парня, который круче тебя!».

Или даже «Я в Интернете читал по парня, который круче тебя».

С логической точки зрения это абсурд, но в разговоре Внутренних Обезьян, соревнующихся без логики и морали – это встречается сплошь и рядом.

4. Почему?

Теперь разберем почему же так происходит и что тому причиной.

В первую очередь проявляется генетическая модель «Альфа – Омега».

Часто дополненная и усугубленная моделью «Свой – Чужой». А также Роль «Ребенок».

Кратко:

"Альфа - Омега": Его успех делает его Альфой, а меня Омегой

"Свой - Чужой": Все успехи Чужого – придуманные или не существенные

"Хвастливый Ребенок": Он хвастается, я тоже должен похвастаться!

Разберем каждую из Моделей и Ролей подробнее.

А. Модель «Альфа – Омега»

Как она работает внутри в данной ситуации ?

Вот так: «Он сделал, а Я – нет, значит... Он лучше Меня?!?».

А вот это уже неприятно! Когда Он лучше Меня. Ведь это значит, что Я – хуже Него.

И наше Эго и наша Внутренняя Обезьяна испытывают труднопреодолимое желание самоутвердиться и опровергнуть это.

И вот так легко происходит неосознаваемый переход от Хорошего к Плохому!

"Он – молодец!" = "Он - лучше" = "Я – хуже!"

Чтобы избежать этого неприятного осознания, нужно ниспровергнуть значимость того, что он сделал. Нужно отрицать, что он сделал что-то заслуживающее уважения.

Отдельная вариация, когда «Я знаю парня, который круче тебя».

Почему это несуразное с логической точки зрения построение вообще возможно?

Потому что наша глупая Внутренняя Обезьяна Логике Аристотеля, вероятно, не читала.

Поэтому «мыслит» следующим образом:

«Я знаю кого-то, кто лучше тебя = Я – принадлежу к стае, в которой есть те, кто лучше тебя = Я – лучше тебя!»

Что и требовалось доказать! :-)

Б. Модель «Свой – Чужой»

«Свой» (приятели, уважающие вас коллеги) более благосклонно примут рассказ об успехах.

А вот недоброжелатели, те, для кого вы – Чужой, наоборот. Почему?

Все просто: поскольку «Чужой – всегда Плохой», то ничего хорошего он сделать не может по определению. Соответственно, все *его достижения не достижения вовсе!*

Или, если уж отрицать их, как факт, не получается, то надо принизить их значимость: «все так могут», «да это само собой произошло» и т.д.

В. Роль: «Хвастливый Ребенок»

Ребенок хочет внимания. Ребенок хочет одобрения. Поэтому когда другой Ребенок рассказывает о своих успехах, то на него переключается и общее внимание, и общее одобрение. *Как его получить? Похвастаться чем-то еще более интересным.*

Вот наш внутренний Ребенок и начинает (иногда ни к селу, ни к городу) перечислять свои Контрусписи.

«Что там твой рост продаж, что там твой марафон! А я вот вообще – Лучший продавец Года! Чемпион Мимо Мира! И еще – Мастер с понтом спорта!».

И когда все вокруг покидают, наш малыш уже доволен – у чужого мальчика внимание забрал, свою долю внимания получил.

Детский сад? Да, именно он! Но вот так часто и происходит.

5. Что делать?

Так что делать в данной ситуации? Когда вы поделились успехом, а в ответ получили негатив.

Во-первых, не попасть в нее лишний раз. Во-вторых, отыграть, если это уже произошло.

В управлении всеми Играми нужно отталкиваться от проявляющихся Моделей и Ролей.

А. Не будить чужих Обезьян. Не обижать чужих Детей.

То есть, рассказывать о достижениях не нужно в той форме, которая подчеркивает, что вы не просто молодец, а именно лучше других. Не перебивать своим рассказом чужой.

В. Вскрыть Игру.

Часто человек, который под действием генетических моделей выпускает наружу Ребенка или Внутреннюю Обезьяну, сам не отдает себе в этом отчета. Ему можно помочь это осознать. В форме шутки или не злого контрвыпада.

Вы: «У меня в отделе рост продаж 20%»

Коллега: «А я на прошлой работе делал +100% продаж»

Вы: «Ну вот, обесценил чужие успехи, и сразу лучше себя почувствовал, верно? :-)»

Понятно, что говорить это нужно с доброй иронией, а не злобной агрессией.

С. Нанести Контрвыпад

Вы: «У меня в отделе рост продаж 20%»

Коллега: «А я на прошлой работе делал +100% продаж»

Вы: «Ну все! Сдаюсь – твои успехи из прошлых жизней, определенно, перебивают мои жалкие +20%!»

Вы: «Я пробежал марафон»

Коллега: «Да у меня знакомый 100км бегал!»

Вы: «Это верно! Сам чего-то не можешь – так хоть про знакомого расскажи, да?»

И не забывайте при этом улыбаться! :-)

6. Заключение:

Конкретную форму, интонацию, степень жесткости следует выбирать в зависимости от ситуации в коллективе и ваших целей. Если все по доброму – то и вы по доброму. Если с перегибом, то добавьте твердости, без агрессии.

Но, обязательно, нужно аккуратно поставить на место пытающегося об вас утвердиться. Иначе коллектив это заметит. А Игрок решит, что так можно и дальше будет идти по нарастающей.

А если в себе замечаете такую реакцию на чужие успехи вспомните:

У Человека Достойного чужой успех вызывает одобрение, уважение. Может быть желание совершить что-то подобное. Или просто мотивирует двигаться вперед.

Поэтому. Радуйтесь чужим радостям. Одобряйте достижения других. И мир станет лучше!

Краткая сводка по Игре "Самоутверждение об других"

1. Суть Игры: Принизить другого, чтобы возвысить себя.

2. Предпосылки: чужие успехи часто не радуют, а вызывают негатив

3. Что происходит?

А. Обесценивание: Я принижу значимость Твоего успеха, Ты не будешь лучше Меня.

В. Контрусех: У меня есть еще большие достижения. Поэтому это Я – лучше Тебя.

4. Почему?

"Альфа - Омега": Его успех делает его Альфой, а меня Омегой

"Свой - Чужой": Все успехи Чужого – придуманные или не существенные

"Хвастливый Ребенок": Он хвастается, я тоже должен похвастаться!

5. Что делать?

А. Не будить чужих Обезьян. Не обижать чужих Детей.

В. Вскрыть Игру.

С. Нанести Контрвыпад

6. Заключение

Нужно обязательно аккуратно поставить на место пытающегося об вас утвердиться

Игра 2: "У кого больше ... компетенций"

1. Суть Игры: Активно доказывать свое превосходство. На равном месте

2. Предпосылки

Многие, особенно амбициозные люди, стремятся к лидерству. Это нормально. Это даже необходимо – любую команду, бизнес вперед должен вести Лидер.

Также в любом коллективе, компании действует простое правило: *кто имеет больший авторитет, больше влияния, тот получает больше*. Бюджетов, привилегий, решений в свою пользу. Это нормальные рабочие и жизненные отношения.

Так в какой момент *начинается Игра*?

В тот момент, *когда спор за лидерство, превосходство идет не для решения конкретного важного вопроса, а как самоцель*. А значимого вопроса может не быть вообще. И когда спор этот идет не во благо, а во вред.

И тогда мудрые люди смотрят со стороны (как правило, на двух амбициозных сцепившихся на равном месте мужчин) и говорят: «Ну, началось выяснение у кого больше ... компетенций».

Есть и менее культурная формулировка последнего слова, но мы не будем ее приводить :-)

3. Что происходит?

Проявлений в данной ситуации может быть множество.

Но суть у всех одинаковая: показать, что я здесь – Главный. Поэтому все должны слушать меня. Соглашаться. И делать, что сказано.

При этом разрешается восторженно хлопать в ладоши или выдавать одобрительные реплики. Когда я закончу говорить. Но не раньше.

А вот если кто-то попытается оспорить мое превосходство, то я начну с нарастающей агрессией доказывать «Кто хозяин в Калифорнии».

Ряд характерных проявлений приведен ниже:

А. Затыкание: «Так, сейчас я говорю!»

Б. Обесценивание: «Это все ерунда! На самом деле ...»

В. Перебивание: «Да, ты не о том вообще! Вот что надо делать!»

Г. Агрессия: «Я здесь решаю!», «Это мой вопрос!», «Давай ты своим делом займись!»

И так далее, и тому подобное.

В чем опасность диалогов (а иногда и группового выяснения) на тему: "Кто здесь Главный?"

В том, что:

А. Решается не собственно рабочий вопрос, а кто главнее. А вот вопрос остается без решения.

В. Создается конфликтная ситуация. Причем как в моменте, так и, зачастую, с продолжением.

С. Тратится время, силы, коллектив заряжается негативом, команда разрушается.

Если рассуждать логически, то, при столь очевидных негативных последствиях, все разумные люди должны себя останавливать, не втягиваться в подобные споры и выяснения.

Но...

В реальности этого не происходит. А вот подобная Игра – сплошь и рядом. И в новых коллективах, и в уже сложившихся. С некоторыми вариациями, но одна по сути:

"Кто лучшие разбирается в ...",

"У кого больше опыт в реализации проектов по... ",

"Кто знает, как **на самом деле** устроен мир"

И даже "Как правильно говорить - добавленная стоимость или добавочная? Или добавочная ценность?"

Пустые споры, потраченные силы, обиды и опустошение. И воз, так и стоящий посреди лужи, а люди вокруг - уставшие, злые и по пояс в грязи.

Так почему же это происходит, несмотря на то, что «все все понимают» и что с этим делать?

4. Почему?

Здесь проявляется целый ряд Ролей и Генетических моделей.

Для простоты описания выделим две: «Альфа – Омега» и «Защита территории».

Хотя тем, кто стремится видеть глубже, рекомендую также проанализировать влияние Ролей «Родитель» и «Ребенок».

Кратко:

"**Альфа - Омега**": Я – Главный вообще, поэтому Я – Главный и в этом вопросе!

"**Защита территории**": Уж в чем, в чем, а в этом – я разбираюсь!

Разберем каждую из Моделей подробнее.

А. Модель «Альфа – Омега»

Человек Разумный понимает, что:

«Вот в этом, я - Альфа, вот в этом – Бета. Вот в этом - вообще не важно, какой мой номер. А вот в этом (хоть и не хочется признавать), но я – Омега».

Но...

Всем бы нам быть Человеком Разумным 100% времени. Так нет же... Наша неугомонная Внутренняя Обезьяна так и норовит вылезти на первый план.

А поскольку реагирует она на внешние раздражители примерно в 10 раз быстрее, чем Человек Разумный, то ей это часто удается.

Что происходит с ней?

Все просто:

1. **«Если я Альфа – то я Альфа ВО ВСЕМ»**

2. **«Если кто-то поставил под сомнение пункт первый, то ... надо ему доказать, что его место – около... конца рейтинга».**

Поэтому, как только хоть кто-то хоть в чем-то с нашей Обезьяной не соглашается, она тут же лезет в перепалку, а то и в драку. Хорошо, если в переносном смысле. Хотя бывает всякое :-)

Б. Модель «Защита территории»

Не секрет, что лучше всех в жизни, а также в бизнесе, политике, экономике разбираются бабушки на скамеечке у подъезда. А также алкоголики в местном баре.

Как ни парадоксально, но, наравне с амбициозными и успешными людьми, с пеной у рта доказывают свою правоту по совершенно незначительным вопросам люди с крайне низким социальным статусом и уровнем интеллекта.

А иногда и гораздо громче и яростнее.

Почему?

Потому что для первых – их **«личная территория = весь мир»**.

А для вторых претензия на то, что **«уж в этом то я разбираюсь!» компенсирует осознание себя Омегой** в остальных смыслах.

Поэтому разумному руководителю и мудрому человеку крайне важно знать про своих коллег и знакомых, для кого какая область знаний, опыта является его «заповедной территорией». За которую он вдруг готов начать биться.

Дабы не было неприятных сюрпризов.

5. Что делать?

И теперь главный с точки зрения практики вопрос, что делать в данной ситуации?

Когда обсуждение вопроса, выработка решения вдруг превратились в межличностное соревнование «размерами компетенций».

Как и всегда, отталкиваемся от Моделей по базовому принципу – лучше избежать, чем устранять последствия.

А. Не будить чужих Обезьян. И знать, на какие темы они остро реагируют.

В частности, не утверждать что-либо категорично без нужды. Особенно в чужой области экспертизы. Рискую уязвить других и без прямой цели навязывать им свое превосходство.

Сравните:

«На самом деле, правильно делать вот так!»

«Объясню: это работает вот таким образом!»

И:

«Коллеги, возможно, работает вот такой подход»

«Я предлагаю рассмотреть следующий вариант»

В. Не втягиваться в спор «Кто прав». А вырабатывать решение «Что делать?»

Хорошо помогает не обсуждать чье предложение лучше. А определить плюсы и минусы каждого варианта и сравнивать их. Это уводит от межличностного противостояния авторов альтернативных идей.

С. Переключить фокус внимания.

Если вы видите, что коллеги сцепились. Или сами втянулись в непродуктивный спор. То можно сменить ракурс обсуждения текущей темы с деструктивного на продуктивный.

Коллега 1: *«Надо делать так!»*

Коллега 2: *«Нет, надо делать вот так!»*

Вы: *«Да, интересные варианты. Подскажите, а какой бюджет потребуется для каждого из них? И в какие сроки сможем получить первый результат?»*

Мозг участников переключится (для начала вообще включившись в режим Человека Разумного) на конкретные практические вопросы и спор с хорошей вероятностью перейдет к оценке решений.

Также хорошо подключить третью сторону. Например, обратившись к коллегам – какие у них есть предложения. Или какое они видят компромиссное решение, учитывающее сильные стороны обоих вариантов.

6. Заключение:

При обсуждении любых вопросов, как в бизнесе, так и в жизни, важно аккуратно подходить к границам территории чужой «личной экспертизы» и не высказывать свое мнение категорично и свысока. Даже по отношению к прямым подчиненным.

А уж тем более в коллективе, где иерархия еще выстраивается или сила пока не на вашей стороне. Чтобы не спровоцировать защиту оппонентом его уязвленного Эго.

А уж если спор все-таки начался, то важно охладить в первую очередь свою голову. Помня, что «В споре не рождается истина. В споре рождаются два барана».

И используя метод переключения перевести обсуждение ближе к конструктиву. В крайнем случае – перевести его на другую тему, чтобы головы остыли и можно было делать дело, а не измерять амбиции.

Краткая сводка по Игре "Самоутверждение об других"

1. Суть Игры: Активно доказывать свое превосходство. На ровном месте

2. Предпосылки

Кто имеет больший авторитет, больше влияния, тот получает больше.

Начинается Игра, когда спор за лидерство идет не для решения вопроса, а как самоцель.

3. Что происходит?

Затыкание: «Так, сейчас я говорю!»

Обесценивание: «Это все ерунда, на самом деле ...»

Перебивание: «Да, ты не о том вообще! Вот что надо делать!»

Агрессия: «Я здесь решаю!», «Это мой вопрос!», «Давай ты своим делом займись!»

4. Почему?

"Альфа - Омега": Я – Главный вообще, поэтому Я – Главный и в этом вопросе!

"Защита территории": Уж в чем, в чем, а в этом – я разбираюсь!

5. Что делать?

А. Не будить чужих Обезьян. И знать, на какие темы они остро реагируют.

В. Не втягиваться в спор «Кто прав». А вырабатывать решение «Что делать?»

С. Переключить фокус внимания.

6. Заключение

«В споре не рождается истина. В споре рождаются два барана».

Важно аккуратно подходить к границам территории чужой «личной экспертизы».

Не провоцировать защиту оппонентом его уязвленного Эго.
