

Методичка

Что важно при работе с тем, у кого болезненный мотив «признание»?

1 Не пытайтесь заслужить любовь таких людей.

Это ловушка, в которую попадают многие руководители и специалисты. Они начинают бесконечно подтверждать значимость человека, соглашаться, восхищаться, подыгрывать.

Но болезненный мотив «признание» не насыщается до конца. Принятие и подтверждение значимости дает облегчение только в моменте.

Поэтому задача не в том, чтобы дать человеку достаточно признания. Задача — выстроить рабочую коммуникацию так, чтобы в моменте решения принимались на основе реальности, а не на основе того, чья самооценка сегодня оказалась более уязвимой.

2 Дать человеку то, что так нужно в моменте: внимание, признание, восхищение.

Несмотря на то что такая потребность в признании не может быть удовлетворена, получение дозы признания в моменте — облегчает дальнейший диалог. Люди с болезненным мотивом «признание» в ситуациях, когда им некомфортно, и при взаимодействии с новыми людьми начинают хвастаться своими успехами, достижениями, статусом и образом жизни.

Что делать в такие моменты?

Можно:

✓ Слушать. Кивать. Выражать восхищение.

«Ух, ты!». «Круто!». «Невероятно!».

✓ Если это кажется ненатуральным и требует переступать через себя и свои ценности — можно выбирать нейтральные формулировки, которые не содержат негативной оценки.

Например:

«Мне сложно это даже представить».

«Это за пределами моей картины мира».

«Вы живете в совсем другом мире».

Не нужно:

✗ Перебивать.

✗ Выражать отторжение и демонстрировать пренебрежение.

Например, смотреть в сторону со скучающим видом или в телефон.

И дальше переходите к обсуждению содержания вопроса и задачи.

3 При обсуждении вопроса учитывайте особенности восприятия человека.

Важно помнить — вы разговариваете не только с человеком, но еще и с его самооценкой.

Причем самооценкой очень тревожной и голодной.

Поэтому там, где другой человек услышит: *«У нас проблема в проекте»*, человек с болезненным мотивом «признание» может услышать: *«Ты плохо справился»*. Там, где вы говорите: *«Нужно пересмотреть решение»*, он слышит: *«Ты некомпетентный, глупый и вообще не прав»*. Там, где вы говорите: *«Давайте посмотрим альтернативы»*, он слышит: *«Твое слово и решение не важно, ты ничего не понимаешь»*.

Для таких людей разговор о проблеме почти никогда не является разговором о сути происходящего. Разговор о проблеме или конфликте легко превращается в:

- меня не уважают;
- меня не ценят;
- меня считают недостаточно умным;
- меня пытаются подвинуть;
- меня лишают влияния;
- меня выставляют виноватым.

Именно поэтому работать с ними приходится иначе.

Если нужно обсудить проблему, конфликтный вопрос, принять решение в ситуации, когда всё пошло не по плану, сменить стратегию — важно действовать по формуле: **«Вы важны → есть факт → нужен ваш выбор»**.

Если вы дадите внимание и подтверждение особой роли, объясните ситуацию без лишних эмоций и негативных оценок и четко сформулируете, что вам нужно (дадите варианты решений) то вероятность достичь результата или конструктива в диалоге сильно возрастает.

Пример 1:

Владислав Сергеевич, хотел обсудить ситуацию по закупкам. Вы хорошо знаете историю этого направления и почему принимались именно такие решения. (Вы важны)

+

Сейчас мы видим рост закупочных цен на 18% и увеличение остатков на складе. (есть нейтральный факт)

+

Мне нужно согласовать с вами два варианта действий. (предложение выбора)

Пример 2:

Когда мы утверждали план, логика была понятной и данные ее подтверждали. (вы важны)

+

Сейчас ситуация на рынке изменилась, поэтому фактические показатели отличаются от прогноза. (есть нейтральный факт)

+

Нужно решить, корректируем план или меняем инструменты. (предложение выбора)

4 Предлагать варианты решений. Давать конкретный выбор.

Люди с болезненным мотивом «признание» легче соглашаются менять решение, чем признавать собственную незначительность.

Поэтому если вы рассказываете о проблеме, об изменении обстоятельств, на основании которых нужно поменять решение — лучше всего давать варианты, показывать риски и возможности, которые дают варианты.

Оказавшись просто перед фактом, что всё пошло не по плану и мир (люди, рынки, ресурсы) не сложились волшебным образом по его воле, такой человек, вероятнее, впадет в дополнительный стресс и будет настаивать на своей первоначальной правоте, нежели начнет искать варианты выхода. Поэтому предлагайте конкретные варианты и оставляйте право выбора.

Ваша задача — помочь человеку сохранить лицо и при этом вернуться к фактам.

5 Вести сложные разговоры один на один.

В публичном формате люди с болезненной потребностью в признании становятся гораздо менее рациональными. Любое замечание, уточнение или несогласие при свидетелях может восприниматься не как обсуждение задачи, а как угроза статусу. Даже если вы говорите исключительно о фактах.

Поэтому вопросы, связанные с ошибками, конфликтами, ограничениями или изменением решений, лучше обсуждать лично. Без аудитории. Наедине таким людям гораздо проще сохранять контакт с реальностью и содержанием разговора.

6 Не ищите виноватых вместе с ними.

Люди с болезненным мотивом «признание» очень любят находить виноватых, искать объяснение своим неудачам во внешнем мире. Виноваты могут быть сотрудники, рынок, партнеры, подрядчики, конкуренты, обстоятельства. Поддерживать эту игру опасно.

Эту особенность людей с болезненным мотивом «признание» активно используют те, кто строят свою позицию в компании на подбострастии перед руководителями и перекладывании ответственности — но это плохая стратегия в среднесрочной перспективе, потому что в один прекрасный момент козлом отпущения становятся они сами. И, главное, результатов в такой среде достичь невозможно.

Стоит воздержаться от обвинений коллег, сотрудников и смежных подразделений при разговоре. Говорить нужно о том, что пошло не так и какие шаги стоит предпринять, чтобы ситуацию наладить и исправить. Возвращать разговор к процессам, фактам и действиям:

- Что именно произошло?
- Где произошел сбой?
- Что можно изменить?
- Какие решения доступны сейчас?

Не обсуждать людей. Обсуждать ситуацию.

Например:

«Да, ситуация неприятная. Но сейчас важнее понять не кто виноват, а что именно произошло и как мы будем это исправлять».

Или:

«Понимаю, почему это вызывает раздражение. Давайте посмотрим, какие варианты решения у нас есть».

7 Давайте возможность присвоить победу.

Если вам нужно протащить непопулярное решение через такого руководителя, иногда полезно формулировать так: *«После вашего комментария я еще раз пересмотрел схему и нашел решение».*

Даже если идея была ваша. Потому что для человека важнее чувствовать себя автором успеха, чем разбираться, кто именно придумал.

8 Не конкурируйте за признание.

Самая частая ошибка сильных специалистов. Они начинают бороться за статус или за правоту:

«Нет, это я сделал».

«Нет, это моя идея».

«Нет, это благодаря моей работе».

«Нет, это ваше решение привело к проблеме».

«Нет, вы не понимаете».

Логика кажется разумной. Но на практике разговор быстро превращается в борьбу за то, кто умнее, опытнее и важнее. А в этой игре человек с болезненным признанием будет защищать не решение. Он будет защищать себя. Иногда до последнего, даже если понимает, что неправ.

Не пытайтесь отобрать у него ощущение значимости. Если задача — получить результат, то гораздо эффективнее получать удовлетворение ваших потребностей (мотивов) не напрямую через борьбу, а через влияние на решения, ресурсы и процессы.

Потому что такие люди часто готовы дать вам деньги, полномочия, ресурсы и даже должность.

Но очень не любят отдавать символический статус самого важного человека в комнате.

Работать с такими людьми непросто. Это серьезное испытание психической устойчивости и коммуникативных навыков.

Труднее всего строить коммуникацию и работать с людьми, у которых мотив «признание» неудовлетворен до болезненности, тем, у кого ведущие мотивы: «результат», «польза», «на равных», «самореализация», «справедливость». И вообще людям с развитым аналитическим и критическим мышлением.

Правила коммуникации, которые приведены выше, воспринимаются как необходимость переступить через себя, через свои ценности, как бесполезная трата времени, как потакание инфантильному поведению. В поведении людей с болезненным мотивом «признание» легко разглядеть, небезосновательно, отсутствие здравого смысла, иррациональные и деструктивные действия. **И если есть возможность не работать с такими людьми — то лучше не работать.** Но мир не идеален, обстоятельства бывают разные, и люди часто действуют иррационально.

Что помогает?

1. **Избегание проекций.** Понимание, что перед вами другой человек, который воспринимает мир совсем не так, как вы. То, что для вас очевидно, логично, рационально, для него находится за пределами осознания в текущий момент.
2. **Ориентация на нужные вам результат и цель.** Сместите внимание с эмоций, которые вызывают у вас такие люди, с размышлений о причинах такого поведения — на функциональный результат. Что должно получиться в итоге? Какое решение важно принять? Какую цель вы преследуете как руководитель или специалист? Какую задачу вы решаете? Зачем это лично вам?
3. **Ориентация на роль.** Отделение себя как личности от своей роли и функции в моменте.

Например, таксист может быть веганом, но если его пассажиры радостно обсуждают планы на шашлык на выходные, его задача — оставаться внутри своей роли и функции. Довезти пассажиров с комфортом из точки А в точку Б, а не проводить лекции о вреде потребления мяса для организма человека и окружающей среды.

Например, менеджер по продаже недвижимости может быть заядлым семьянином и воспринимать адюльтер как аморальное поведение, но если клиент покупает квартиру своей любовнице, задача менеджера — предложить варианты планировок, провести показ, помочь с финансовыми инструментами и оформить сделку, а не оценивать моральный облик клиента.

Если вы руководитель отдела и от того, сможете ли вы получить ресурсы, полномочия и утвердить решения, зависят ваши сотрудники, результаты вашего и смежных отделов, то сосредотачиваться стоит на методах коммуникации, которые помогут вам достичь результата. А не на своих негативных эмоциях в процессе коммуникации.

4. **Эмпатия. Понимание чувств другого.** Наша психика так устроена, что мы делим мир на своих и чужих. Гораздо проще проявлять эмпатию к «своим» — тем, кто похож на нас.

Людям с активным мотивом «результат» проще понимать тех, кто мыслит причинно-следственными связями, готов применять волю и стойкость для достижения цели, тех, кто планирует и перепроверяет все до мелочей. А людям с активным мотивом «на равных» проще испытывать сочувствие к тем, кто страдает от неразумных решений руководителей, заикленных на своем эго, к тем, кто ценит открытые отношения, построенные на принципе «win-win», к тем, кто понимает важность взрослой позиции и договороспособности.

Понимание чувств другого не обязательно означает разделение его позиции, но означает, что вы понимаете его и принимаете существование такого взгляда на мир — как явления.

Это непросто, но можно найти в себе силы и проявить эмпатию и к такому персонажу как Влад.

Как?

Вспомните любую ситуацию из жизни (можно из детства или подросткового возраста), когда вы чувствовали:

- себя уязвленным, потерянным, униженным (например, во время буллинга в школе, во время публичного провала);
- сильный страх, который физически отражался в теле (страх за свою жизнь, за жизнь близких);
- злость (когда вы оказывались в ситуации, где ваши границы нарушались, когда происходило нечто совершенно несправедливое или абсурдное).

А теперь представьте, что человек с болезненным мотивом «признание» чувствует смесь всего этого негатива почти непрерывно внутри себя. Эти чувства — основой фон его повседневной жизни, и только в редкие моменты наступает кратковременное облегчение. От получения признания в моменте, от достижения, от покупки очередной статусной игрушки. Но это облегчение длится очень недолго, вслед за ним его снова затапливают негативные чувства. Поэтому жизнь такого человека — это вечная гонка за кратковременным облегчением.

Понимание этого вызывает сочувствие и помогает в момент коммуникации не уходить в сравнения и борьбу, не воспринимать поведение и реакции такого человека на свой счет.

Всем желаю договороспособных коллег и партнеров — и моральных сил, чтобы выстраивать коммуникацию с разными людьми.