Învață să relaționezi cu oamenii irascibili, nepoliticoși, nerăbdători și agresivi, fără să-ți pierzi cumpătul!

roberta cava

comunicarea cu oamenii dificili

69

Cuprins

Mulțumiri 7
Introducere 8

CAPITOLUL 1
Înțelegerea comportamentului uman
și a consecințelor lui 10
Ești controlat de stările tale de spirit? 13
Sentimentele negative 18
Metoda de a câștiga într-un conflict 28
Ce fel de persoană ești? 33
Relația ta cu persoanele dificile 37
Cum se comportă și ce simte
un om extrem de introvertit 41
Cum se comportă și ce simte
un om extrem de extravertit 42
Cum abordezi rezolvarea conflictelor 43
Stilurile de comportament și efectele lor 44
Consecințele acestor stiluri comportamentale 49

CAPITOLUL 2
Comunicarea cu oamenii care manipulează 53
Manipularea pasivă 53

Manipularea pasiv-rezistentă 58
Manipularea indirect agresivă. 67
Manipularea agresivă 76
Manipularea pasiv-agresivă. 91
Alte tipuri de manipulare 101

CAPITOLUL 3
Abilitățile de comunicare
cu oamenii dificili. 115

Parafrazarea. 115
Limbajul simțurilor 119
Feedbackul. 124
Ascultarea 136
Vorbirea 143

CAPITOLUL 4
Cum să ne purtăm cu clienții dificili 157

Principii și tehnici generale. 157
Tehnica discului stricat 165
Situații speciale 176
Alte tipuri de probleme 184

CAPITOLUL 5
Bullying-ul la locul de muncă. 193

Ce este bullying-ul? 193
Bullying-ul fizic. 199
Bullying-ul verbal 200
Bullying-ul ce vizează excluderea dintr-un grup . . 200
Angajații letali 203
Hărțuitorii în serie 204
Costurile bullying-ului pentru companii 208
Costurile bullying-ului pentru victime 210
Prevenirea și combaterea bullying-ului
la locul de muncă 211
Care este costul implementării
unei politici anti-bullying? 213

CAPITOLUL 6
Cum să ne purtăm cu șefii dificili 215
Formarea insuficientă
a celor aflați în poziții de conducere 215
Lipsa de motivație. 219
Superiorul agresiv. 224
Șefii lipsiți de abilități de conducere. 232
Subtila artă de a te lăsa condus 240

CAPITOLUL 7
Cum să ne purtăm cu colegii dificili 242
Comportamentul neprofesional 242
Comportamentul agresiv. 247
Conflicte de personalitate 251
Prezidarea eficientă a ședințelor 251

CAPITOLUL 8
Cum să ne purtăm cu subordonații dificili. 258
Să înțelegem rolul unui șef 258
Foștii colegi ai șefului. 260
Repartizarea sarcinilor. 261
Motivarea angajaților 262
Eliminarea obiecțiilor față de schimbare. 270
Cum să abordăm comportamentul neproductiv . . 272
Abordarea conflictelor de personalitate. 289
Abordarea oamenilor sensibili 289
Abordarea ofenselor rasiale și etnice 290
Abordarea prejudecăților legate de femeile
aflate în posturi de conducere. 291
Alte probleme cu care se confruntă șefii 295

Concluzie
Ești pregătit pentru reușită? 302
Bibliografie. 305

CAPITOLUL 1
Înțelegerea comportamentului uman și a consecințelor lui

Întrebare: Ce este o persoană dificilă?

Răspuns: O persoană dificilă este aceea care prin comportamentul său provoacă dificultăți – ție și celorlalți. A avea de-a face cu oameni dificili înseamnă a avea de-a face cu un *comportament* dificil. Comportamentul și acțiunile tale pot influența comportamentul dificil al altei persoane?

Această carte te ajută să analizezi interacțiunea dintre tine și alți oameni, în special cu șefii, cu clienții, cu angajații și cu colegii tăi. Interacțiunea este o stradă cu două sensuri. Tu reacționezi față de o persoană, iar persoana respectivă reacționează față de tine. Poate că nu suntem în măsură să controlăm direct comportamentul altora, dar dacă învățăm să ne controlăm propriul comportament și să dezvoltăm tehnici de comunicare eficiente, îi putem influența pe ceilalți într-o manieră pozitivă. Putem transforma comportamentul lor dificil (și pe al nostru) într-unul civilizat și constructiv. Lucru care, în mod cert, ne aduce tuturor satisfacție.

A învăța să comunici cu oamenii dificili înseamnă a învăța să abordezi partea care *îți* revine într-o tranzacție cu două sensuri. Astfel, celălalt are șansa să colaboreze cu tine la rezolvarea problemei ce-l determină să se poarte astfel.

Când întâlnesc o persoană dificilă, mulți dintre noi reacționează în moduri care nu fac decât să înrăutățească situația – de exemplu, ripostează cu o remarcă tăioasă, adoptă o atitudine defensivă în loc să abordeze problema reală, ori tratează izbucnirea de furie a celuilalt ca pe un afront personal. Aceste reacții firești, dar ineficiente, reduc șansa de a transforma o întâlnire negativă într-una constructivă.

De exemplu, când ai de-a face cu oameni iritabili, grosolani, furioși sau nerăbdători, în general nu poți riposta în aceeași manieră. Acest lucru e valabil mai ales dacă ocupi o funcție de relații publice în cadrul companiei și intri în contact cu oameni dificili, la telefon sau personal. Îți poți controla reacțiile negative refuzând să accepți toate răutățile care-ți sunt adresate.

Să presupunem că un client începe să zbiere la tine, gata să te facă praf în legătură cu un lucru pentru care n-ai nicio vină. Care ar fi reacția ta firească?

1. *Te protejezi pe tine sau aperi firma pentru care lucrezi.*

Cei mai mulți dintre noi răspund tocmai în acest fel. Clientul te-a atacat verbal, fapt ce ți-a declanșat mecanismul de apărare. Este un răspuns instinctiv, la fel de natural ca respirația. Crezi că rezolvi ceva dacă adopți o atitudine defensivă? Puțin probabil. Va fi clientul mulțumit de răspuns? Slabe speranțe. E posibil ca totul să se transforme într-un concurs de urlete, care va declanșa doar emoții negative de ambele părți. Este o situație în care toți cei implicați au numai de pierdut.

2. *Comportamentul clientului te înfurie, dar strângi din dinți și te concentrezi asupra rezolvării problemei.*

Chiar dacă nu o arăți, simți că fierbi pe dinăuntru. Dacă absorbi furia celuilalt, mai târziu va trebui să te eliberezi de ea. Fiecare va face asta în felul său – unii se răstesc la

următoarea persoană pe care o întâlnesc, alții conduc mașina ca niște nebuni în drum spre casă, își bat câinele sau țipă la copii. Reține, tu alegi dacă accepți sau nu furia celuilalt.

Ai lăsat situația să te afecteze. Și aceasta este o reacție negativă – în cazul de față, pentru tine. Oprește-te și întreabă-te: „Pe cine e nervos clientul – pe mine sau pe situație?" În majoritatea cazurilor, este vorba de situație. Dar, cum s-a întâmplat să fii de față, ai devenit ținta frustrării și a furiei clientului.

3. *Înainte de a răspunde, îți acorzi un scurt răgaz pentru a înțelege că pe client îl deranjează situația, nu persoana ta. Prin urmare, nu e nevoie să te aperi.*

Această atitudine este cea mai bună. Ea îți permite să oprești din start mecanismul defensiv. A proceda în felul acesta este mai ușor decât crezi. E nevoie de exercițiu, dar dacă îl accepți, vei reuși! De îndată ce începi să fii tensionat și simți nevoia să te aperi, oprește-te și analizează situația! Clientul este supărat pe firmă sau pe situație, nu pe tine. N-are absolut niciun sens să te aperi. Mai bine gândește-te la modul în care poți rezolva problema clientului. El va fi fericit și tu la fel, deci ambele părți vor avea doar de câștigat.

Concentrându-te asupra problemei clientului, nu asupra propriilor sentimente, rezolvi situația în modul corect. Iată câteva metode de a proceda astfel:

- Ia notițe când celălalt vorbește.
- Reformulează problema în cuvintele tale pentru a te asigura că ai înțeles-o. Aceasta dovedește că ai ascultat tot ce a zis interlocutorul.
- Pune întrebări.

Soluția nu este să pasezi mingea în terenul celuilalt, să nu-ți asumi nicio răspundere sau să-ți aperi compania. Clientului puțin îi pasă dacă tu ești cel care a greșit sau altcineva; el nu vrea decât să i se rezolve problema. Dacă nu intri în defensivă, vei reuși să-ți păstrezi calmul. De obicei, după ce rezolvi problema, clientul îți va spune: „Îmi cer scuze că am țipat!"

Ești controlat de stările tale de spirit?

Ai schimbări bruște de dispoziție, care-ți afectează întreaga zi? Ți se întâmplă ca într-o zi să simți că plutești și a doua zi să fii la pământ – sau ca dispoziția să ți se schimbe radical de la o oră la alta? De multe ori, starea noastră de spirit depinde de ceea ce se petrece în jur. Cineva se răstește la tine sau îți încredințează o sarcină copleșitoare. Te gândești: „O, Doamne, dă-mi putere!" Acestea sunt micile neplăceri care îți pot strica întreaga zi; însă dacă le abordezi într-o manieră constructivă, vei avea numai de câștigat.

Înainte de a aborda eficient oamenii dificili, este foarte important să lucrezi cu tine însuți. Amintește-ți care a fost ultima situație dificilă în care lucrurile ți-au scăpat de sub control. Ce s-a întâmplat cu stima ta de sine? Majoritatea oamenilor descoperă că după acest gen de confruntări nivelul stimei lor de sine scade dramatic; prin urmare, stăpânirea de sine în împrejurări dificile este esențială pentru o bună sănătate mintală.

Conștientizarea propriilor reacții fizice este o modalitate de a identifica aceste situații. Ori de câte ori ne confruntăm cu astfel de circumstanțe, se declanșează reacția „luptă sau fugi". În acest caz, simptomele fizice sunt următoarele:

- mușchi tensionați;
- dinți încleștați sau maxilar încordat;
- puls rapid;

- palpitații;
- transpirație abundentă;
- respirație întretăiată;
- creșterea tensiunii arteriale;
- piele umedă și rece;
- mâini și picioare reci;
- respirație rapidă.

Ori de câte ori observi că ai aceste manifestări, oprește-te și întreabă-te: „Oare reacționez corect sau am o atitudine exagerată în această împrejurare?“ Vei descoperi că în opt situații din zece ai avut o reacție exagerată – adică i-ai permis altcuiva să controleze situația.

De foarte multe ori, îi lăsăm pe ceilalți să ne influențeze imaginea de sine. Din cauza lor avem zile bune sau proaste. Putem încerca să schimbăm comportamentul celorlalți, dar nu vom reuși de fiecare dată. Însă ne putem stăpâni propriile reacții față de comportamentul lor. Viața mea s-a schimbat când am înțeles că pot alege cum să mă port în situații dificile. Am descoperit că puteam fie să accept sentimentele negative transmise mie de ceilalți, fie să le refuz. După ce am deprins această tehnică banală, mi-am dat seama că-mi puteam controla mult mai bine stările de spirit. S-a terminat cu schimbările bruște de dispoziție din trecut. Nu mai hotărau ceilalți ce fel de zi o să am, ci o fac eu însămi. Și tu o poți face. Evident, vor fi și excepții, dar există multe stări de spirit și reacții pe care le *poți* controla. Când ții în frâu micile probleme, ești mai bine pregătit pentru a le aborda pe cele mari.

Sentimentele de furie

Imaginează-ți scena următoare: conduci către serviciu și ești binedispus. Dintr-odată, în fața ta țâșnește o mașină, gata-gata să provoace o coliziune. Apeși puternic pedala

de frână (și toate lucrurile de pe scaunul din față își iau zborul), sperând că nu se va întâmpla nimic. Mașina ta se oprește la doar câțiva centimetri de cealaltă; te apleci să culegi lucrurile împrăștiate, apoi te uiți după automobilul care ți-a tăiat calea. A și dispărut.

Care este prima ta reacție: începi să tuni și să fulgeri împotriva șoferilor nepricepuți? Cât timp durează supărarea pe șoferul din acel vehicul? Și la ce îți folosește? Am întâlnit oameni care, la câteva ore după un astfel de incident, încă erau furioși și-și povesteau experiența oricui era dispus să-i asculte.

Când acea mașină ți-a tăiat drumul, aveai două opțiuni. Puteai să rămâi supărat sau puteai să recunoști că te-ai aflat într-o situație gravă, pe care ai rezolvat-o cu succes, conducând cu calm până la serviciu.

Dacă *alegi* să rămâi mânios, nu poți da vina pentru asta pe șoferul celuilalt automobil. Decizia legată de ceea ce faci ca urmare a unei întâmplări negative este a *ta*, nu a celuilalt. Dacă îi permiți altcuiva să te supere, faci o alegere greșită.

Sentimentele rănite

Cum reacționezi atunci când un coleg sau un prieten apropiat îți spune ceva ce îți rănește sentimentele? Te retragi în sine și rumegi două săptămâni situația, fără să faci nimic? Probabil că gheața dintre voi se va sparge doar atunci când prietenul îți observă reacția și te întreabă: „Ce s-a întâmplat? Ești atât de tăcut!“ S-ar putea ca tu să răspunzi sincer sau să minți în legătură cu comentariul care ți-a lezat sentimentele. În loc să petreci atâta vreme simțindu-te mizerabil, mai bine înveți:

1. Să identifici numaidecât ceea ce ți-a provocat disconfortul.
2. Să vorbești imediat cu persoana care te-a supărat.