

8. Taciturnul

Taciturnul este pasiv și se poate centra pe sarcină sau pe persoane. Taciturnul centrat pe *îndeplinirea corectă a sarcinii* caută perfecțiunea și consideră că nu poate face nimic care să-i determine pe ceilalți să fie la fel de atenți ca și el. Frustrați, astfel de oameni se retrag în sine gândind : „Foarte bine ! Faceți cum vreți, dar să nu veniți la mine dacă nu o să meargă ! ”. După care refuză să mai facă ceva. Atunci când le este amenințată nevoia de *armonie cu ceilalți*, persoanele timide, tăcute sau diplomate au tendința de a se retrage și a deveni și mai pasive pentru că, în definitiv, tăcerea este cel mai pasiv răspuns. Taciturnul este atent sau politicoș pentru a nu răni pe cineva prin ostilitatea lui, în schimb se descarcă prin acțiuni asupra obiectelor.

Exemplu

➔ Sally nu știa niciodată dacă Nat avea ceva de spus. Capacitatea lui de a sta și a privi fix era cel puțin descurajantă. Cu cât trecea mai mult timp de la căsătorie, cu atât comunica mai puțin. Zilele astea îi păru lui Sally că fusese singura care vorbise. Puteau fi probleme mai grave, firește. Dar totuși el abia scotea o vorbă. Poate că puțină bârfă ar fi o îmbunătățire în comparație cu tăcerea. Sally se gândi să facă o încercare: „Și, ăă, Nat, ce părere ai despre activitatea președintelui?”. Nat părea că nu aude. Ridică doar din umeri și continuă să citească ziarul. Sally încercă din nou: „Nat? Și, ăă... îți place de el?”

Mișcarea ochilor lui menită să-i întâlnească pe ai ei fu aproape imperceptibilă. A privi în ochii lui era similar cu a privi o „cameră goală”; părea că nimeni nu e acasă. „Nu... știu...”, e tot ce spuse și apoi își coborî ochii în aceeași manieră greu de definit și continuă să citească.

Sally nu se putea opri acum, dacă tot începuse. La urma urmei, erau căsătoriți de peste 17 ani. Simțea că distanța dintre ei era de mile, și nu de metri, și că era responsabilitatea ei să construiască o punte între ei. Așa că încercă din nou: „Nat, ăă... îmi pare că noi nu mai vorbim niciodată. Nu-mi mai spui deloc că mă iubești. Mă mai iubești?”. Nat se uită la ea în același mod și apoi întoarse capul până ajunse cu privirea la fereastră. Puse ziarul jos și spuse simplu: „Nu se întâmplă nimic. Ți-am spus acum 17 ani că te iubesc. Dacă se schimbă ceva, te anunț eu”.

Și asta a fost tot. Își luă ziarul și se întoarse la citit, iar speranțele lui Sally se spulberară.

Răspunsul cel mai nerecomandabil față de Taciturn este nerăbdarea manifestată prin iritare și agresivitate verbală. Taciturnul încearcă să evite conflictul și dezacordul.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Taciturn. Obiectivul central este de a-l convinge să vorbească :

- *Luați-vă o marjă* mare de timp pentru a obține informații de la taciturn.
- *Puneți întrebări deschise*, la care nu se poate răspunde cu da sau nu. Prin limbajul nonverbal, arătați-i că așteptați un răspuns.
- *Glumiți* pe seama tăcerii lui. Explicațiile absurde, exagerate oferite de voi ca motive ale tăcerii pot smulge un zâmbet chiar și de la cea mai intransigentă persoană Taciturn. Exagerați. Taciturnii vor începe să vă răspundă.
- *Ghiciți* ce gândește. Tuturor ne displace să ne spună cineva că știe ce gândim, dar ne place atunci când ne ghicește gândurile. Dacă puteți nimeri sau intui motivul tăcerii, este posibil să determinați persoana să vorbească. Oricum, veți observa măcar o schimbare în postură sau expresia facială.

- *Prezentați viitorul*, consecințele tăcerii sale, pentru a-l face să se deschidă :
 - „Foarte bine, nu vorbi. Imaginează-ți însă câte lucruri vor merge rău și cât timp vom irosi doar pentru că nu am beneficiat și de contribuția ta”.
 - „OK, nu trebuie să spui nimic, dar nu văd cum poate funcționa în viitor relația noastră dacă nu încerci să comunici”.
 - „OK, nu trebuie să spui nimic, dar cu siguranță nu ar mai avea niciun farmec să lucrăm împreună dacă ne-am retrage fiecare în lumea lui. Asta ar distruge fără îndoială spiritul de echipă și ar crea multe resentimente și neînțelegeri”.
 - Puteți să-i precizați câteva dintre efectele negative pe care le-ați putea determina prin reclamații, rapoarte adresate superiorilor etc.

9. Negativistul

Negativistul este persoana centrată pe rezolvarea sarcinii, cu dorința *îndeplinirii corecte a sarcinii* prin evitarea greșelilor. Perfecțiunea este standardul său și, atunci când greșelile și slăbiciunile celorlalți împiedică atingerea perfecțiunii, Negativistul se simte disperat. Negativistul găsește toate aspectele negative a tot ceea ce îl înconjoară. Negativistul subminează motivația, înăbușă evoluția și duce la crearea unei stări de depresie și lipsă de speranță pentru cei din jur.

Exemplu

➔ Jack tocmai a încheiat al treilea sfert din prezentarea temei sale, când o femeie din spatele sălii ridică mâna.

„Da, doamnă? Dvs., din spate. Aveți o întrebare?”

S-a uitat la el cu ochii întredeschiși. „Asta nu va merge”, spuse în final.

„Ați încercat vreodată?”, întrebă el, nesigur de ceea ce discutase.

„De ce să mai încerc, dacă nu merge?” Orice ar fi fost, părea echivalent pentru ea.

„Cum știți că nu merge?”, încercă el.

„Este evident”

„Evident pentru cine?”, întrebă Jack. Îl cuprindea disperarea și nu avea scăpare.

„Pentru orice persoană inteligentă, capabilă să privească în ansamblu situația”. Hotărârea ei era foarte fermă.

„Ei bine, pentru mine nu este evident!”, spuse Jack, crezând că a câștigat partida.

„Ei bine, atunci ce putem spune despre dvs.?”, replică ea triumfătoare.

Răspunsuri nerecomandabile față de Negativist :

- disprețul ;
- nerăbdarea ;
- identificarea vinovatului ;
- efortul de a-l convinge că nu are dreptate.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Negativist. Obiectivul principal este trecerea la rezolvarea problemei. Primul pas este deci să *permițeți acestor persoane să fie atât de negative pe cât își doresc* :

- *Folosii Negativistul ca pe un sistem de alarmă* pentru potențialele probleme.
- *Lăsați-i șansa de a se pozitiva în atitudine*, o portiță de scăpare, prin afirmații de genul : „Să ne anunți dacă te răzgândești” sau „Când găsești o soluție, să-mi spui și mie”.

- *Folosiți negativismul lui pentru a obține un răspuns pozitiv.* „Ai dreptate, e o situație fără speranță. Nici măcar tu nu ai putea să găsești o soluție.” Nu fiți surprinși dacă Negativistul o va lua în direcție opusă, încercând să vă demonstreze cum se poate rezolva.
- *Recunoașteți bunele lui intenții.* Dacă sunteți dispus să atribuiți o intenție bună unui comportament negativ, Negativistul va ajunge să o interiorizeze. În plus, perfecționismul analitic poate fi util dacă reacționați ca și cum răspunsul negativ a fost dat intenționat, pentru a vă fi de ajutor. Apreciați Negativistul pentru standardele sale ridicate, pentru tăria de a-și susține părerile și pentru grija față de detalii.
- Când situația are o rezolvare pozitivă, rezistați tentației de a spune : „Ți-am zis eu” și încercați să includeți Negativistul în sărbătorirea succesului. Această atitudine poate să-i schimbe persoanei negative modul de percepere a celorlalți, modificându-i atitudinea și comportamentul.

10. Jeluitorul

Aceste persoane simt că lucrurile ar putea fi diferite față de cum sunt, dar nu au idee ce ar trebui să schimbe ca să realizeze acea diferență. Neajutorate, trebuie să facă față situațiilor care nu le plac și atunci merg și se plâng celorlalți. Trei elemente contribuie la realizarea tonului de văicăreală : greutatea poverilor colective pe care le poartă pe umeri, care crește pe măsură ce întâlnesc și preiau din grijile celorlalți ; efortul făcut să vorbească despre tot ce le deranjează, știind că oricum nu pot schimba situația ; sentimentul inutilității, conștientizând că nici ceilalți nu le vor putea ajuta.

Există trei tipuri de plângeri cu care ne întâlnim în mod frecvent : plângeri care ajută la rezolvarea unor situații, plângeri terapeutice și plângeri enervante. Persoanele care le emit pe cele din prima categorie încearcă de obicei să atragă atenția asupra unor probleme care trebuie soluționate, oferind și alternative pe lângă nemulțumirea exprimată. Al doilea tip de plângeri poate avea efecte terapeutice, de descărcare a frustrărilor și resentimentelor care se adună în timp. Al treilea gen de plângeri are însă prea puțin de-a face cu reducerea stresului, reprezentând un mod de a fi. Astfel, Jeluitorul nu caută niciodată soluții și nu dorește schimbarea situației.

Exemplu

☞ „A fost îngrozitor!”, scânci Cynthia.

Joann respiră adânc, se uită la Cynthia și schiță un zâmbet: „Așa deci, îngrozitor...”.

Joann începu să mâzgălească bucățița de hârtie din fața ei. Era a cincea oară când era întreruptă de Cynthia și, ca și cum asta nu ar fi fost suficient, mai erau încă alte 16 persoane asemănătoare Cynthiaei în departamentul ei. Auzise că persoana angajată înaintea ei pe aceeași poziție ieșise mai repede la pensie pentru că nu le mai putea suporta, însă Joann crezuse că ceilalți șefi de departamente spusese asta în glumă. Din nefericire, a aflat repede că era cât se poate de adevărat. Ajunsese să nu se mai poată concentra asupra unei probleme măcar 10 minute fără ca să nu apară cineva care să se plângă. În sinea ei se întreba când va reuși să termine tot ce avea de lucru.

„Ce pot să spun, Cynthia? Este mare păcat de cutie și grătar”, spuse Joann crezând că, dacă îi va da dreptate, aceasta se va opri. S-a înșelat.

„Nici nu îți dai seama ce îngrozitor e”, replică Cynthia cu un entuziasm sporit. Și luă povestea de la început, cu noi accente care să-i sublinieze durerea. Aceste plângeri erau o totală pierdere de timp, Joann nu le înțelegea rostul. Și, pe măsură ce văicăreala oscila în câmpul său conștient, începu în sinea ei să facă același lucru – să se plângă: „De ce trebuie să se poarte astfel? De ce mi se întâmplă tocmai mie?”.

Răspunsuri nerecomandabile în relația cu Jeluitorul :

- Nu fiți de acord cu Jeluitorul, pentru că îl încurajați să se plângă.
- Nu îl contraziceți, pentru că începe să vă povestească din nou despre necazurile lui.
- Nu încercați să rezolvați problemele în locul lui.
- Nu îl întrebați niciodată de ce vi se plânge tocmai dvs. despre problemele lui. Se va simți invitat să-și ia văicăreala de la început.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Jeluitor. Pentru a relaționa mai ușor cu acest tip de persoane este indicat să aveți răbdare, înțelegere și încredere că vor reuși după un timp să se concentreze asupra soluțiilor.

Dacă este necesar să relaționați cu un Jeluitor, atunci trebuie să încercați să faceți echipă pentru rezolvarea problemelor (iar dacă nici această atitudine nu dă roade, este mai bine să-l determinați să vă lase în pace) :

- *Identificați ideile principale* exprimate prin plângerile sale : persoana în cauză se simte ascultată, percepând actul de ascultare ca pe un semn al disponibilității de preluare a unei părți din povara sa ; vă va fi de ajutor în a vă face o imagine de ansamblu și a clarifica lucrurile ; în plus, vă ferește de pericolul de a asculta o plângere de mai multe ori, pentru că o veți identifica cu ușurință.
- *Întrerupeți și cereți clarificări.*
- *Direționați discuția spre găsirea de soluții.* Plângerile acestei persoane sunt de obicei generale, vagi („Nimic nu este în regulă. Și chiar dacă ar fi fost, nimănui nu-i pasă”). Întrebați ce anume își dorește și insistați dacă răspunde „Nu știu” – „Ghicește, inventează ceva, dacă ai ști, ce anume ar fi ?”.
- *Stabiliți ceva concret pentru rezolvarea problemei lui.* Când cineva se simte neputincios, este bine să i se dea ceva la care să se gândească și pe care să-l aștepte.
- *Puneți capăt discuției* dacă Jeluitorul revine cu aceleași acuze și pare că nu se va mai opri. Deși el continuă să vorbească, vă ridicați în picioare și vă îndreptați spre ușă spunându-i : „Din moment ce nu putem găsi o soluție nemulțumirilor tale, discutarea lor nu este de folos niciunui dintre noi. Dacă găsești cumva vreo rezolvare sau îți schimbi opinia asupra celor discutate, te rog să mă anunți !”. Nu le permiteți să vă atragă în reluarea ciclului prin argumente de genul : „Dar...” sau „Nu înțelegi...”, ci încheiați conversația repetându-vă poziția : „Așa cum ți-am spus, dacă te răzgândești și găsești vreo soluție, te rog să-mi spui și mie !”.

Înainte de a formula considerațiile finale, oferim un tabel sintetic al tipologiei prezentate în detaliu mai sus, cu mențiunea că ordinea este schimbată pentru a grupa tipurile în funcție de centrarea pe sarcină sau pe relații.

Tabelul 1. *Managementul conflictului cu persoane care prezintă patternuri de comportamente dificile (după Brinkman și Kirschner, 1994)*

Nr. crt.	Pattern comportamental	Caracteristici	Reacții nerecomandabile	Sugestii pentru managementul conflictului
1.	Tancul	Centrat pe sarcină, își simte amenințată intenția de îndeplinire a acesteia. Puternic asertiv, exploziv, dominator, uneori agresiv, te atacă direct, țintit, dacă te vede ca pe un obstacol în calea sa ; cu toate acestea, nu e nimic personal, el vizând doar îndeplinirea rapidă și eficientă a sarcinii.	Tendința de a ataca, chiar agresiv, de a-i răspunde la fel. Tendința de a vă autojustifica, de a da explicații. Retragerea totală, clacare, abandon.	Obiectivul central este de a-i câștiga respectul. Mențineți-vă pe poziție, nu dați înapoi. Întrerupeți-i atacul, rostindu-i numele până se oprește. Nu acceptați să vorbească cu el în aceste condiții, ci doar dacă se calmează și-și întrerupe atacurile verbale. Lăsați-l să aibă ultimul cuvânt și dați-i de înțeles că veți vorbi când se va calma.
2.	Perfidul	Centrat pe sarcină (își vede amenințată intenția de îndeplinire a sarcinii) sau pe relație, dorind să atragă atenția celorlalți, să fie admirat („Perfidul prietenos”). Perfid, aluziv, atacă indirect, prin remarci răutăcioase, speculând teama celorlalți de ridicol sau de umilință publică.	Retragere, atitudine defensivă. Sentiment de revoltă sau umilință, de jenă, care vă face să intrați în defensivă.	Arătați o curiozitate amuzată. Fiți asertivi, puneți întrebări directe, centrate pe detalii. Încercați să vă dați seama dacă aluziile lui sunt tachinări prietenoase, inofensive sau sunt remarci răutăcioase menite să vă pună într-o lumină proastă.
3.	Atoateștiutorul	Centrat pe sarcină, își simte amenințată intenția de a o duce la bun sfârșit. Puternic asertiv, competent și informat, are tendința de a monopoliza și de a controla lucrurile și oamenii. Nu acceptă critica sau discuțiile în contradictoriu ; dacă ceva nu merge bine, vinovat sunteți doar dvs.	Tendința de a riposta, contestându-i autoritatea sau competența în domeniu. Tendința de a abandona, de a accepta reproșurile și a vă retrage.	Păstrați-vă cumpătul și poziția. Pregătiți-vă bine ceea ce aveți de spus în fața lui, pentru a nu avea motive de a se lega de dvs. Arătați-i că-i recunoașteți meritele și competența. Sprijiniți-vă pe ce spune el pentru a introduce indirect elementele sau ideile dvs.

4.	Jeluitorul	<p>Centrat pe sarcină, își vede amenințată dorința de a o rezolva cât mai bine posibil.</p> <p>Perfecționist, se retrage atunci când are impresia că lucrurile nu merg conform expectanțelor lui.</p> <p>Are impresia că nimic și nimeni nu e la nivelul standardelor sale și renunță la căutarea soluțiilor, lamentându-se permanent.</p> <p>Este copleșit de tot ce se întâmplă și caută compania celorlalți pentru a se descărca, nu pentru a i se oferi soluții.</p>	<p>Tendința de a-l contrazice sau de a intra în jocul său.</p> <p>Tendința de a-i oferi soluții sau de a rezolva problema în locul lui.</p>	<p>Încercați să particularizați situația, pentru a-l împiedica să generalizeze.</p> <p>Prezentați-i cu tact viitorul și dați, indirect, câteva sugestii.</p> <p>Dacă nu țineți neapărat să prelunghiți relația, puneți-i capăt.</p>
5.	Negativistul	<p>Centrat pe îndeplinirea corectă a sarcinii.</p> <p>Orice obstacol îl vede ca zădărniciind întregul demers și se retrage.</p> <p>Vede totul în negru, fără ieșire, stopând evoluția și demotivându-i pe ceilalți.</p>	<p>Tendința de a-l contrazice și de a-i arăta că situația nu este atât de neagră pe cât pare.</p> <p>Tendința de a-l abandona, de a-l ignora, de a-i întoarce spatele.</p>	<p>Arătați-vă interesat și atent la ce spune ; uneori, poate fi o bună resursă în depistarea disfuncțiilor.</p> <p>Dați-i de înțeles că sunteți deschis la ideile lui și că așteptați să vină cu o soluție.</p>
6.	Taciturnul	<p>Centrat fie pe îndeplinirea corectă a sarcinii, fie pe armonizarea relațiilor cu ceilalți.</p> <p>Când aceste obiective îi sunt amenințate, se retrage total, neoferind niciun fel de feedback, fie el verbal sau nonverbal.</p> <p>Nonasertiv, timid, pasiv, în astfel de situații devine aproape invizibil, crezând că tăcerea este cel mai bun mod de a evita conflictele.</p>	<p>Tendința de a deveni agresivi, dorința de a-l „scutura” puțin.</p> <p>Pierderea răbdării, enervarea sau evitarea lui.</p>	<p>Faceți-vă timp pentru el, ascultați-l în mod activ.</p> <p>Creați un climat de relaxare, de încredere, de deschidere.</p> <p>Puneți-i întrebări, faceți-l să vorbească, încurajați-l.</p>