

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Brian Salter și Naomi Langford-Wood au o bogată experiență de lucru cu personalități dificile de pe cinci continente, iar cărțile lor despre modul de a aborda aceste persoane s-au vândut în peste 50 000 de exemplare. Brian scrie în prezent la cotidianul China Daily din Beijing, iar Naomi este consultant în Marea Britanie.

CUM SĂ INTERACȚIONEZI CU PERSOANELE DIFICILE

ÎNVAȚĂ ÎNTR-O SĂPTĂMÂNĂ
TOT CE ÎNVAȚĂ EXPERTII ÎNTR-O VIAȚĂ

BRIAN SALTER & NAOMI LANGFORD-WOOD



Dealing with Difficult People
Brian Salter and Naomi Langford-Wood

Copyright © 1998, 2002, 2012
Brian Salter și Naomi Langford-Wood
Toate drepturile rezervate

Respect pentru oameni și cărți



Editura Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel.: 021 319 6390; 031 425 1619; 0752 548 372;
e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe

 www.litera.ro

Cum să interacționezi cu persoanele dificile
Brian Salter și Naomi Langford-Wood

Traducere din limba engleză:
Gabriel Tudor/Graal Soft

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactori: Olimpia Novicov, Georgiana Harghel
Corector: Georgiana Enache
Copertă: Flori Zahiu
Tehnoredactare și prepress: Marin Popa

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SALTER, BRIAN

Cum să interacționezi cu persoanele dificile/
Brian Salter și Naomi Langford-Wood; trad.: Graal Soft/
Gabriel Tudor. – București: Litera, 2016

Index
ISBN 978-606-33-0716-4

I. Langford-Wood, Naomi
II. Tudor, Gabriel (trad.)

159.9

Cuprins

Introducere	6
Duminică	
Înțelege-te pe tine însuși	8
Luni	
Diferite stiluri de comportament	24
Marti	
Abordarea diverselor personalități-problemă ...	38
Miercuri	
Gestionarea situațiilor conflictuale	52
Joi	
Abilități fundamentale de comunicare și limbajul trupului	66
Vineri	
Cum să spui „nu” și să interacționezi cu clienții dificili	80
Sâmbătă	
Acum deții controlul	94
Supraviețuirea în perioade grele	105
Răspunsuri	110

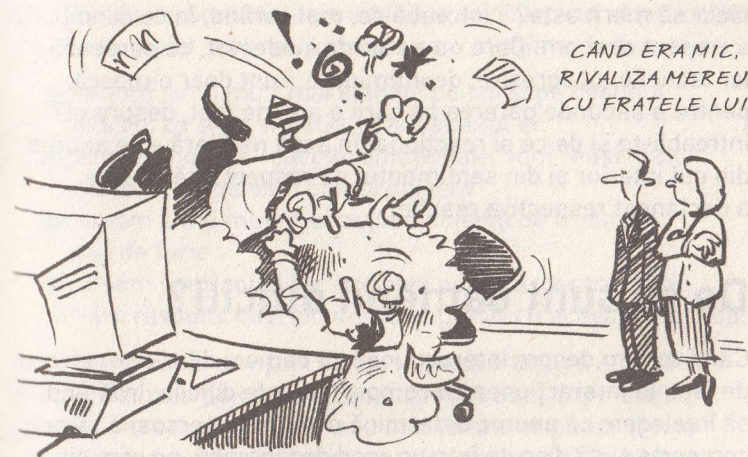
„Oameni dificili” – definiție

Pentru a începe cu începutul, ar trebui, poate, să explicăm ce anume înțelegem prin sintagma „oameni dificili”. Când interacționezi cu o altă persoană, procesul este, în mod fundamental, unul bidirecțional. Așa cum tu vei răspunde cuvintelor și acțiunilor interlocutorului, și acesta îți va răspunde. Pentru a te înțelege cu adevărat pe tine ai nevoie de curaj, întrucât există întotdeauna trăsături care nu ne plac la noi și pe care am vrea să le ascundem la o eventuală evaluare a calităților și a defectelor noastre.

De-a lungul timpului, începând cu ziua în care ne-am născut, învățăm cu toții cum să ne modificăm modelele comportamentale, pentru a obține cele mai bune răspunsuri de la cei cu care intrăm în contact. Când suntem bebeluși, un simplu țipăt e suficient pentru ca mama să vină în grabă să ne hrănească, să ne schimbe și să ne alinte. Prin urmare, suntem învățați încă de la naștere că, atunci când cerem ceva suficient de zgomotos, o să și obținem ce avem nevoie sau ce dorim.

Dar, pe măsură ce creștem, aflăm destul de rapid că a obține ceva nu reprezintă doar o problemă de înțelegere corectă a sensului cuvintelor, ci ține și de expresiile care însoțesc aceste cuvinte, de epitetele care adaugă politețe, respect și orice alt sentiment mai vrem să exprimăm, precum și de gesturile care se alătură unui astfel de dialog.

Modelele personalității noastre sunt impuse din copilărie, de foarte devreme. Evenimentele și persoanele cu care venim în contact ne vor face să creștem într-un anume fel, cu toată lipsa de încredere în propriile forțe și cu toate prejudecățile pe care le avem. De pildă, felul în care ne tratează părinții noștri va avea un efect profund asupra respectului nostru de sine. E foarte ușor (dar și foarte trist) pentru majoritatea adulților mânați de bune intenții să provoace, involuntar, tot felul de traume psihologice copiilor lor. De pildă, printr-o atitudine exagerat de protectoare manifestată de părinți, copilul va deveni prea dependent de alții, lăsându-i pe aceștia să dea bătlăile vieții în locul lui, fiindu-i diminuate, astfel,



CÂND ERA MIC,
RIVALIZA MEREU
CU FRATELE LUI

aproape total încrederea și respectul de sine. Majoritatea părinților nu fac, în opinia lor, decât ceea ce este mai bine pentru copii și constituie un șoc imens pentru ei să afle că un eveniment pe care l-au privit ca insignifiant și de care poate chiar au uitat a fost, de fapt, un monstruos moment de cotitură în viața copilului.

Pe de altă parte, neafișându-și afecțiunea, un adult îl poate face pe copil să creadă că nu e demn de dragostea părintească; spunându-i unui copil că e prost sau că sora sau fratele lui sunt mai buni decât el, un adult îl poate determina pe acesta să facă totul fără tragere de inimă, astfel că, în cele din urmă, profeția chiar se va împlini.

O persoană care a avut o copilărie zbuciumată poate suferi și mai târziu în viață, fiind incapabilă să dezvolte relații pozitive cu ceilalți oameni. Efectul acestui fapt e că persoana respectivă se simte inadapată și inferioară semenilor săi. Se poate forma astfel o spirală descendentă a respectului față de sine, model comportamental de care se scapă foarte greu la vârstă adultă.

Aceste sentimente de inadapabilitate se răsfrâng asupra comportamentului și a acțiunilor noastre de fiecare zi. Suntem produsul creșterii și al educației noastre. Când mai întâlnești un individ agresiv, în loc să reacționezi, gândindu-te „Ce-am

făcut să merit asta?", întreabă-te, mai curând, în ce condiții a crescut acel om. Oare nu se simte inadecvat, ca persoană, iar tacticile lui agresive, de intimidare, sunt doar o mască, pentru a ascunde părerea pe care o are, de fapt, despre el? Întreabă-te și de ce ai reacționat în acea manieră – ce anume din eul interior și din sentimentul de respect față de tine a declanșat respectiva reacție.

De ce sunt oamenii dificili?

Când vorbim despre interacțiunea cu oameni dificili ne referim, de fapt, la interacțiunea cu comportamente dificile. Învățând să înțelegem ce anume determină o anumită persoană să se comporte și să discute într-un mod dezagreabil, ne vom situa pe o poziție favorabilă nu doar pentru a prelua controlul asupra situației, ci și pentru a ajuta persoana în cauză să rezolve conflictele care au făcut-o, în primul rând, să fie „dificilă”.

Dar ciudățenia e că modul natural în care mulți dintre noi reacționăm atunci când întâlnim o persoană dificilă va face, adesea, și mai dificil comportamentul acelei persoane. Întreabă-te sincer dacă ai reacționat vreodată, în dialogul cu o altă persoană:

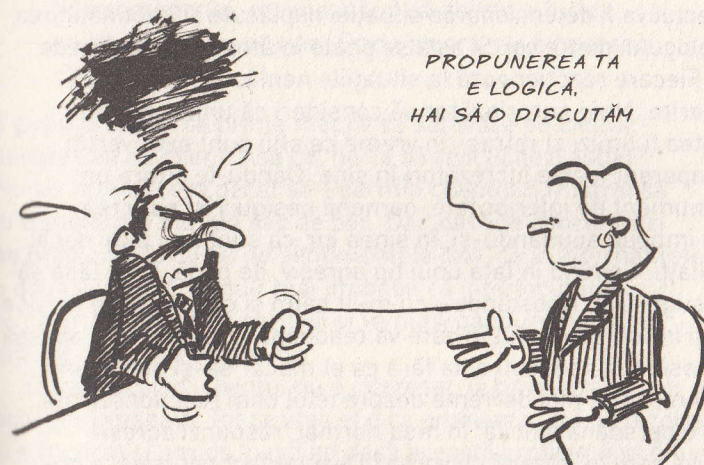
- răspunzându-i agresiv
- devenind defensiv, în loc să rezolvi chestiunea problematică
- ignorând sensul spuselor acesteia din pricină că erai furios pe felul în care ți-a vorbit
- devenind confuz și înspăimântat
- simțindu-te incapabil să mai spui ceva din cauza furiei
- devenind incapabil să te mai gândești la altceva, în acel moment.

E foarte probabil ca fiecare dintre noi să fi experimentat aceste reacții în numeroase rânduri. Mulți dintre noi reacționează într-un mod care agravează problema, din simplul motiv că reacționează înainte de a gândi. Dar, dacă ne controlăm nervii și încercăm să vedem lucrurile din perspectiva interlocutorului,

stăpânindu-ne sentimentele imediate și încercând să acționăm calm și complet rațional, putem avea o mulțime de avantaje:

- ne vom simți mult mai stăpâni pe noi și pe destinul nostru, ca și pe situație, în ansamblul ei
- temperându-ne reacțiile emoționale, vom reuși mult mai bine să gândim clar și obiectiv
- ne vom simți mult mai puțin stânjeniți de frustrare sau de furie
- ne vom simți mai bine în pielea noastră, pentru că nu i-am răspuns interlocutorului agresiv cu aceeași monedă.

Așadar, întreabă-te – și fii sincer! – dacă îi lași pe alții să-ți dicteze viziunea pe care o ai despre tine. Sau, dintr-o altă abordare, crezi că acțiunile sau stările tale ar putea afecta comportamentul și acțiunile unei alte persoane? În funcție de starea ta de moment, răspunsul ar putea veni mai ușor sau mai greu. Dacă te simți foarte stânjenit de faptul că nu vei putea înțelege pe deplin situația, ar fi o idee bună să mai reflectezi peste noapte asupra ei. O evaluare onestă a situației este vitală pentru a interacționa cu succes cu alți oameni și cu modul lor dificil de a se comporta – și pentru a te ajuta să faci cât mai bine față acelei situații.



Să o spunem pe șleau, transformarea unei persoane dificile într-un om cu care să-ți faci plăcere să discuți nu e ceva ce se poate realiza instantaneu – dacă se poate realiza vreodată. Se poate ca, în timp, să o faci să înțeleagă cât este de irațională atitudinea sa și să o determini să și-o schimbe. După câțva timp, dacă vezi că persoana nu se schimbă, atunci poate cel mai bun lucru pe care-l ai de făcut e să acționezi asupra modalității în care reacționezi față de ea. La urma urmei, în mod invariabil, cel care trebuie să îi suporte comportamentul se va simți rănit sau demoralizat și nu persoana dificilă însăși.

Comunicarea este un proces bidirecțional

Dacă stai să analizezi, comunicarea de orice tip reprezintă o serie de acțiuni și de reacții. Persoana dificilă va reacționa la ce spui sau scrii – și la limbajul trupului tău – în același fel în care tu vei reacționa față de spusele ei. Dar, dacă reacția ta e diferită de cea așteptată de interlocutor, e posibil să întrerupi ciclul – adică să faci persoana să reacționeze într-un mod diferit de cel în care era de așteptat să o faci – și, foarte adesea, efectul va fi detensionarea situației neplăcute și îmbunătățirea dialogului dintre voi. Și asta se poate întâmpla foarte repede.

Fiecare reacționează la situațiile neplăcute în moduri diferite. Nu e surprinzător să consideri că unii oameni ar putea fi timizi și retrași, în vreme ce alții sunt extrovertiți și aparent foarte încrezători în sine. Dându-le altora un sentiment de inferioritate, oamenii nesiguri își pot crea un imbold, spunându-și, în sine, că sunt mai buni decât ceilalți. Cedând în fața unui tip agresiv, de pildă, îl vei lăsa să câștige. Dar, ripostându-i cu mult calm și cu stăpânire de sine, poți influența modul în care va reacționa față de tine și adesea e posibil să reușești asta fără ca el măcar să-și dea seama.

Am vorbit mai devreme despre felul cum reacționezi față de o persoană dificilă. În mod normal, răspunzi agresiv cuiva care te înțeapă cu vorba? Deși perfect naturală, e greu

de crezut că o asemenea ripostă va îmbunătăți situația. Tot ce vei face e să simți că te-ai „răcorit” pe moment, fiindcă ai spus ce aveai pe suflet. Dar ce ai obținut? Oamenii dificili sunt atât de obișnuiți să se poarte într-un anumit fel și să-și determine interlocutorii să reacționeze în așa fel încât să le dea ocazia să devină agresivi, încât, refuzându-le motivația de a-și juca atuul, tu îi vei putea domina. Nereacționând în felul „natural”, poți întrerupe ciclul în care adversarul ar vrea să te atragă ca într-o capcană. Dacă nici nu te vei face preș în fața unui director agresiv, dar nici nu vei exploda de furie în fața unui subaltern, nu-i vei da, efectiv, satisfacția de a se simți superior; iar, când comportamentul dificil nu mai funcționează, majoritatea acestor adversari adoptă o atitudine mult mai rezonabilă – ce altceva ar avea de făcut?

Să presupunem că unul dintre clienții tăi țipă la tine și stârnește un scandal într-o situație în care este clar că nu ai nici o vină. (Mulți dintre operatorii telefonici de la diverse companii și instituții sunt tratați astfel în mod regulat.) Poți răspunde în mai multe feluri. De exemplu, ai putea:

- să te aperi pe tine și compania la care lucrezi
- să fii calm și să identifici adevărata problemă
- să te concentrezi pe problema clientului, nu pe propriile tale sentimente, recunoscând că acesta e furios pe situație și nu pe tine. Prin urmare, nu e necesar să te aperi.

E puțin probabil că prima reacție va satisface pe cineva – pe tine sau pe client. Așa că, de ce să reacționezi astfel? Nu vei face altceva decât să-i permiți clientului frustrat să te transforme într-un sac de box. Dar, dacă te concentrezi pe problema lui și nu pe sentimentele tale, ca în alternativele a doua și a treia, e mult mai probabil că interlocutorul va adopta o atitudine pozitivă și va nutri gânduri mai bune față de tine și de companie.

Sincer vorbind, clientul nu e interesat, în primul rând, cui aparține greșeala. Tot ce vrea el e ca problema să-i fie rezolvată și e frustrat și anxios, neștiind dacă această problemă va fi luată