

# roberta cava

## comunicarea cu oamenii dificili

*CUM SĂ NE PURTĂM CU CLIEŢII RĂUVOITORI,  
ŞEFII AUTORITARI ŞI COLEGII NESUFERIŢI*

Ediția a IV-a, revizuită și adăugită

Traducere din engleză de  
ANDREEA ROSEMARIE LUTIC și  
CRISTINA DRĂGULIN

## Cuprins

<i>Mulțumiri</i> .....	7
<i>Introducere</i> .....	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
Situatii 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 insuficiență 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
<i>Bibliografie</i> .....	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.

Res  
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

Reurmătoarea 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.