

INTERVENȚII DE ANIHILARE A COMPORTAMENTELOR DIFICILE/DERANJANTE ÎN COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Lilia NACAI, lector universitar
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Moldova

Abstract: The article reflects the theoretical-applicative dimensions of the difficult and disturbing behaviors in the managerial communication. The suggestions, the practical interventions on the management of the difficult and disturbing behavior of the people present the great interest.

În arta competențelor psihosociale manageriale comunicarea este esențială pentru experiența înțelegerii umane. Pentru un manager competent este foarte important să sprijine și să dezvolte, relații, relația de comunicare, să gestioneze diferite tipuri de relații cu diverse persoane cu comportamente dificile precum și situații dificile.

Comportamentele dificile și deranjante sunt orice comportament care produce efecte și/sau stări emoționale negative altora. Uneori, cu persoanele care dețin aceste tipuri de comportamente este greu de relaționat. Tendința majorității oamenilor în acest caz este de a suporta suferind, a evita comunicarea / relaționarea cu ele sau de a intra în conflict deschis cu aceste persoane.

Cunoașterea acestor categorii este benefică pentru manageri în vederea îmbunătățirii relaționării / comunicării cu cei din jur, asigurării un bun management al conflictelor cotidiene (de zi cu zi), pentru o mai bună cunoaștere a propriilor reacții la diverse incidente.

Cunoașterea de către manageri a unor tehnici de abordare adecvată a persoanelor cu comportamente dificile și a situațiilor dificile va putea spori încrederea în sine, va putea îmbunătăți competența profesională, poate reduce stresul și anxietatea și poate crește entuziasmul pentru ceea ce fac. Anihilând comportamentele dificile/deranjante managerul va trăi un sentiment de satisfacție, colegii, personalul vor avea încredere, se vor bizui pe el, îl vor admira, se vor identifica cu el [1, p. 11].

În literatura de specialitate abordându-se interacțiunea între oameni sunt prezentate 2 moduri de interacțiune a persoanei cu ceilalți: nivelul asertivității și centrarea pe un anumit scop.

Persoanele au un nivel diferit de asertivitate, care poate varia de la extrem de asertiv (agresiv) până la foarte puțin asertiv (supus, docil).

Asertivitatea propriu-zisă, dezirabilă este cea de nivel mediu, care se manifestă prin implicare.



Asertivitatea este un mod de comunicare / relaționare cu respectarea drepturilor altor persoane, fără a se admite încălcarea propriilor drepturi; atitudine pozitivă și încrezătoare față de sine și față de ceilalți; urmărirea consecventă a obiectivelor. Persoanele cu grad înalt de asertivitate nu spun niciodată „Da” atunci când vor să spună „Nu”.

În funcție de centrarea pe scop, comportamentul persoanelor poate să se manifeste într-una dintre următoarele direcții:

1) Centrare pe sarcină

- Persoanele urmăresc îndeplinirea sarcinii **la timp**. Într-o situație de criză, persoanele se mobilizează astfel încât să se asigure de rezolvarea sarcinii în termenii impuși: devin mai active, mai implicate, folosesc mai multe resurse.
- Centrarea pe realizarea sarcinii în termeni **calitativi**; persoana devine mai atentă, perfecționistă, este centrată pe detalii, realizează sarcina mai încet, astfel încât să prevadă fiecare detaliu, oricât de mic.

2) Centrarea pe relație

- Persoana este centrată pe desfășurarea unor relații armonioase cu ceilalți; atunci când apare un conflict, amenințător pentru armonia relației, persoana devine mai supusă, pasivă, pune pe prim-plan persoana cealaltă, este atentă la dorințele celuilalt, pentru evitarea escaladării conflictului.
- Persoana se concentrează pe atragerea atenției și caută admirația celorlalți; își activează cât mai multe resurse astfel încât să reușească să iasă în evidență.

Efectele centrării pe scop asupra comportamentelor [5, p. 96]:

- Persoanele cu centrări diferite se pot enerva reciproc.
- Când oamenii au aceleași priorități, ei interacționează bine.
- Comportamentul devine mai *autoritar* când intenția de *rezolvarea sarcinii* întâmpină piedici, determinând oamenii să devină impulsivi și dominanți.
- Comportamentul devine mai *perfecționist* când este zădărnicită intenția de *buna îndeplinire a sarcinilor*, conducând oamenii spre comportamente de descărcare, de tip negativist și de închidere în sine.
- Comportamentul devine mai insistent în a *căuta aprobare* când intenția de *bună înțelegere* este zădărnicită, determinând oamenii să devină supusi, docile, obedienți, nehotărâți și taciturni.
- Comportamentul caută tot mai mult să *atragă atenția* atunci când intenția de a *primi aprecierea* este zădărnicită, conducând oamenii spre a deveni explozivi, demonstrativi, dominanți, cu tendința de a atrage atenția.

Pornind de la cele două moduri de interacțiune a persoanei cu ceilalți (nivelul asertivității și centrarea pe un anumit scop), atestăm în literatura de specialitate mai multe tipologii a comportamentelor dificile/deranjante.

Astfel, Roberta Cava, ca rezultat a investigațiilor științifice, prezintă o tipologie a posibilităților comportamentale dificile a colegilor, angajaților, clienților, beneficiarilor precum și motivele acestor comportamente dar și sugestii pentru anihilarea acestora în procesul monitorizării comunicării manageriale [1, p. 239]:

- vorbește prea mult;
- respinge ideile sau părerile celorlalți;
- vorbește în paralel cu alți membri ai grupului;
- nu reușește să se exprime pe înțelesul tuturor;
- caută întotdeauna să fie aprobat;
- se ceartă cu un alt participant;
- e prea tăcut, nu vrea să participe;
- vrea să atragă atenția;
- nu se implică și nu vrea să-și asume noi îndatoriri;
- este deja supraaglomerat;
- dă vina pe ceilalți pentru toate problemele;
- nu este dispus să accepte noi sarcini.

Prezintă interes reflecțiile științifice privind abordarea adecvată a persoanelor cu comportamentelor dificile în activitatea profesională, elucidate de Valentina Prișcan. Autorul prezintă

următoarea tipologie a comportamentelor dificile: excesiv de vorbăreț; conversații colaterale; încăpăținat, ostil sau negativist; nu vorbește; vorbește neclar; răspunsuri total greșite sau nerelevante; divaghează; „ciocnirea” personalităților sau cearta [2, p. 50].

Mihaela Roco, în rezultatul investigațiilor științifice, prezintă o tipologie a persoanelor enervante întâlnite mai des în viața cotidiană, considerând-o a nu fi perfectă și completă: Persifilatorul (pus pe critic, batjocoritor, denigrator); Molilul (plin de compasiune, de milă pentru el însuși, acest se ferește de tot ceea ce are cere comportament ferm și o părere proprie); Pesimistul (vede numai partea negativă a lucrurilor, evenimentelor); Zelosul (îndărătnic, încăpăținat și fără cea mai mică îndoială de sine, vrea să ne convingă de descoperirea sa, de politica sa); Lingușitorul (complimentele sale sunt dulci ca mierea, comportamentul său servile și umil); Intrigantul (un manipulator prin excelență, implicându-ne în jocurile lor de putere); Certărețul (nici un prilej nu este pentru el prea mic pentru a iniția o dezbatere de principiu); Snobul (ne lasă să ne simțim permanent că de fapt el este prea bun ca să se ocupe de noi); Atotștiutorul (ne învață, ne dojenește când nuștim, o face pe profesorul și pe enciclopedia ambulantă); Glumețul (glumește chiar și în cele mai nepotrivite ocazii); Ursuzul (ca un Vulcan amenințător, care după ce a mocnit îndelungat, erupe, această persoană „fierbe” în interiorul ei); Controlorul (toți ascultă de comanda lui, dacă nu, devine insuportabil); Zgîrcitul (zgîrcenia este un stil de viață); Criticul (nu întreabă, nu argumentează ci imediat învinovățește) [3, p. 45].

Preocupările actuale pentru studierea și practica abordării comportamentelor dificile/deranjante în comunicare sunt reflectate în cercetările autorilor Brinkman și Kirschner, elaborînd o tipologie din 10 tipuri de persoane dificile [Apud 5, p. 111]:

1. Tancul - 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 vizînd doar îndeplinirea rapidă și eficientă a sarcinii.
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 remarce răutăcioase, speculînd teama celorlalți de ridicol sau de umilința publică.
3. Grenada - centrat pe relație, devine agresiv arunci cînd îi este amenințată intenția de a obține admirația sau atenția celorlalți. Exploziv, violent chiar, are impresia că nimănui nu îi pasă de el, că nu e apreciat la adevărata valoare. Spre deosebire de Tanc, atacul său este nedirecționat, adresat tuturor celor prezenți, împrôșcînd în toate părțile cu reproșuri. Se folosește de orice pretext, de orice lucru cît de mic și fără nici o legătură pentru a se dezlănțui.
4. Atoateștiutorul - centrat pe sarcină, își simte amenințată intenția de a o duce la bun sfîrșit. 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 sînteți doar dvs.
5. Atoateștiutorul închipuit - centrat pe relație, dorind să atragă atenția asupra sa. Puternic asertiv, carismatic, dominator, este persoana formelor fără fond. Vorbește cu o foarte mare siguranță despre lucruri pe care nu le cunoaște sau le știe doar pe jumătate. Îi cucerește și păcălește foarte repede și ușor pe cei mai naivi, fermecați de discursul său.
6. Serviabilul - centrat pe relație, pe armonizarea cu ceilalți. Consideră că un refuz înseamnă a intra în conflict cu cei din jur. Pasiv, nonasertiv, evitant, nu poate spune „nu” nimănui, răspunzînd afirmativ la orice solicitare sau rugăminte. Pune nevoile celorlalți pe primul loc, neglijîndu-se și suprasolicîndu-se și nefinalizînd multe dintre cele promise. E plin de resentimente, considerînd că este o victimă.
7. Nehotărîtul - centrat pe menținerea unor relații armonioase cu ceilalți. Nonasertiv, evitant, nesigur pe el, se teme să ia decizii de frică să nu supere pe cineva și să intre în conflict. De regulă se eschivează, amînînd orice hotărîre pînă e prea tîrziu sau ia altcineva decizia în locul său.
8. Taciturnul - centrat fie pe îndeplinirea corectă a sarcinii, fie pe armonizarea relațiilor cu ceilalți. Cînd aceste obiective îi sînt amenințate, se retrage total, neoferind nici un fel de feedback, fie el verbal sau nonverbal. Nonasertiv, timid, pasiv, în astfel de situații devine aproape invizibil, crezînd că tăcerea este cel mai bun mod de a evita conflictele.



9. Negativistul - centrat pe îndeplinirea corectă a sarcinii. Orice obstacol îl vede ca zădărniciind întregul demers și se retrage. Vede totul în negru, fără ieșire, stopînd evoluția și demotivîndu-i pe ceilalți.
10. Jeluitorul - centrat pe sarcină, își vede amenințată dorința de a o rezolva cît mai bine posibil. Perfecționist, se retrage atunci cînd are impresia că lucrurile nu merg conform expectanțelor lui. Are impresia că nimic și nimeni nu e la nivelul standardelor sale și renunță la căutarea soluțiilor, lamentîndu-se permanent. Este copleșit de tot ce se întîmplă și caută compania celorlalți pentru a se descărca, nu pentru a i se oferi soluții.

Punctul de pornire în abordarea, în intervențiile privind anihilarea acestor comportamente dificile/deranjante, în managementul conflictului cu persoane care prezintă pattern-uri de comportamente dificile în comunicarea managerială ține de următoarele momente:

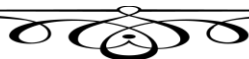
- Cunoașterea caracteristicilor psihosociale ale acestor comportamente dificile pentru a le putea identifica;
- Cunoașterea motivațiilor acestor comportamente;
- Cunoașterea și posedarea unor abilități, tehnici generale de comunicare și tehnici particulare de abordare a acestor comportamente dificile, precum și a modalităților de soluționare a conflictelor.

Ana Stoica-Constantin, Mihaela Roco, Roberta Cava, în urma studiilor științifice realizate, propun următoarele tehnici eficiente de a anihila a comportamentelor dificile/deranjante în comunicarea managerială:

1. *Ascultarea activă* – este o tehnică de conversație prin care îi comunicăm locutorului semnificația pe care o acordăm mesajului său. Ea este foarte utilă în activitatea profesională a managerilor precum și în rezolvarea problemelor cotidiene. Ascultarea activă optimizează comunicarea. Ea poate fi folosită în trei scopuri:
 - *informare* (obținerea de la interlocutor a unei imagini clare asupra problemei, necesară în rezolvarea conflictului, uneori începînd cu corectarea percepției eronate pe care locutorul o are despre conflict);
 - *suport moral, consiliere, liniștirea celuiilalt* (îi arăt interlocutorului că îi recunosc și îi înțeleg situația);
 - *răspuns la atacul verbal*, la iritarea celuiilalt (îl conving pe agresor că am luat act de problema lui și-i diminuez emoția puternic negativă).
2. *Aserțiunea – Eu* – prin aserțiunea – Eu comunicăm ceva altei persoane referitor la modul în care ne simțim în legătură cu acea situație, fără să blamăm și fără să impunem modalitatea de soluționare. O aserțiune – Eu arată, într-un mod impersonal, *care este situația* ce mă incomodează, *ce efecte are aceasta asupra mea și cum aș vrea eu să fie*.
3. *Parafrazarea* – este un mod special de a acorda atenție vorbitorului implicînd capacitatea de a re-comunica persoanei în cauză cele spuse anterior, adică oferirea de feedback asupra ceea ce s-a înțeles. Parafrazarea va confirma celeilalte părți că am recepționat corect mesajul său. Dacă ea se va dovedi incorectă, vorbitorul are posibilitatea de a ne corecta, de a medita asupra mesajului și de a pătrunde mai profund în esența lui.
4. *Reflectarea* – poate fi considerată sinonimă cu răspunsul la partea afectivă a mesajului, presupune încurajarea interlocutorului în exprimarea sentimentelor, în a ajuta să devină conștient de sentimentele care îl domină
5. *Rezumarea* este similară cu parafrazarea și reflectarea sentimentelor, dar cere o centrare mai amplă asupra a ceea ce s-a spus pentru o perioadă mai lungă de timp, descoperirea cuvintelor-cheie și a relațiilor dintre ele, precum și reformularea lor.

Importante pentru cercetarea dată sunt tehnicile specifice în anihilarea comportamentelor dificile/deranjante în comunicarea managerială elucidate de Mihaela Roco [3, p. 6]:

1. Tehnica oglinzii – uneori este eficient de a-i arată persoanei direct, în față cît de neprietenoasă, agresivă sau manipulativă este. Imitarea comportamentului, reflectarea ca în oglindă a efectului comportamentului asupra celorlalți, precum și a neacceptării acestuia. Această tehnică funcționează în raport cu cercetăreții, controlorii, criticii.
2. Tehnica întrebării – întrebarea liniștită, aparent naivă: „Chiar crezi că toți esticii sunt leneși? Cunoști vreunul? Ai avut probleme cu vreunul de ești așa de supărat?”.



3. Tehnica îmbrățișării – dați-i de înțelese persoanei enervante prin amabilitatea Dvs. că o priviți de fapt ca pe o victimă (a propriei invidii, a propriilor complexe, a nesiguranței sale), chiar dacă se deghizează ca agresor. Folosiți efectul uimirii: pesimiștii, criticii și certăreții nu sunt obișnuiți să fie copleșiți cu simpatie, compasiune și atenție, iar tactica lor merge în gol.
4. Confruntarea – în anumite situații atacul enervant trebuie sufocat încă din fașă prin împotrivire – atotștiutorii, glumeții, snobii. Mulțumirea lor vine din denegrarea altora. Nu vă lăsați antrenati în rolul de victimă, arătați-le imediat că nu le acceptați glumele, învățămintele și exprimați clar acest lucru: „Aceasta a fost o remarcă foarte proastă și răutăcioasă. Vă rog să-mi vorbiți pe alt ton!” Este important să adresați această plîngere pe un ton liniștit și obiectiv.
5. Contraatacul – cînd o persoană merge prea departe și sunteți în pericol de a vă sufoca de furie, o „explozie” poate avea un efect eliberator: arătați-i clar și respicat ce credeți despre ea. Atenție: cine folosește această tehnică prea des ar putea deveni el însuși o persoană enervantă.

Toate aceste recomandări sunt valabile și merită a fi încercate în condițiile în care dorim să menținem relațiile cu persoanele în cauză. Dacă ni se pare că efortul nostru nu ar merita și că relația nu ne aduce nici un beneficiu, este recomandabil să punem punct relației.

Referințe bibliografice:

1. Cava R. Comunicarea cu oameni dificili: cum să ne purtăm cu clienții răuvoitori, șefii autoritari și colegii nesuferiți. București: Curtea Veche Publishing, 2012. 299 p.
2. Pritcan V. Profilaxia și depășirea „arderii” profesionale. Bălți: Tipografia din Bălți, 2005. 63 p.
3. Roco M. Cum să ne apărăm de persoanele enervante. In: Psihologie, 1997, nr. 3, 4, p. 45-47, p. 3-7.
4. Stog L., Caluschi M. Psihologia managerială. Chișinău: Cartier, 2002. 296 p.
5. Stoica-Constantin A. Conflictul interpersonal. Iași: Polirom, 2004. 302. p.