

Tipovi teških ljudi



Ko su oni:

- To su oni ljudi sa kojima se teško komunicira
- Ljudi koji iscrpljuju vašu energiju
- Osećate se loše nakon pregovaranja sa njima
- Postoje razne vrste teških ljudi: agresivni, neodlučni, lepljivi, preosetljivi,...
- Svi oni sa kojima je spontanost u komunikaciji bitno smanjena ili je nema
- Ljudi su s razlogom teški: invalidi, penzioneri koji zaslužuju svoj mir, mentalno oštećene osobe koje ne shvataju realnost, majke s malom decom koje su premorene,...
- Postoji puno oblika različitosti i one zahtevaju različite pristupe





- Postoje različiti tipovi teških ljudi, teških na određeni, specifičan način
- Neki su otvoreno teški, agresivni, nametljivi, dok su drugi teški "ispod žita", potajno, pasivno - agresivno

- Najčešći tipovi teških ljudi:
- Ljudi koji stalno kritikuju - kritizeri
- Negativisti
- Ljudi koji sve znaju /baloni i buldožeri/
- Neodlučni
- Super prijatni i ljubazni ljudi
- Tihi i hladni
- Neprijateljski raspoloženi i agresivni ljudi /otvoreno agresivni, snajperi, osobe koje eksplodiraju/impulsivci



Da li ih možemo promeniti?

- Nažalost, NE
- Možemo se samo prilagoditi i adekvatno usmeriti svoju komunikaciju



Najčešće greške

- Nerazlikovanje trenutnog raspoloženja od osobine ličnosti
- Tendencija da promenimo teške ljude
- Zaključak: „Ja sam uzrok takvom ponašanju“
- Situacija je nepromenljiva – izbegavati ga/je



Ok koral u menadžmentu

JA SAM OK - TI SI OK	JA SAM OK – TI NISI OK
<p><u>Poštovanje, samopoštovanje</u></p> <p>Emocije: funkcionalne</p> <p>Odnos prema konfliktu: pozitivan, mogućnost ličnog rasta</p> <p>Pristup problemu: orijentisan na ciljeve i načine njihovog postizanja</p> <p>Odnos prema pravilima: osnovna vodilja</p> <p>Ponašanje: asertivnost, istraživanje, slaganje, odlučnost, razvoj</p>	<p>Emocija: prezir</p> <p>Odnos prema konfliktu: moram pobediti!</p> <p>Pristup problemu: ciljevi se moraju ostvariti po svaku cenu</p> <p>Odnos prema pravilima: pravila se moraju poštovati</p> <p>Ponašanje: ironija, kontrola, agresivnost, pritisak, potcenjivanje drugih, rigidnost/netolerancija</p>
JA NISAM OK – TI SI OK	JA NISAM OK – TI NISI OK
<p><u>Inferiornost</u></p> <p>Emocija: tuga, ljutnja</p> <p>Odnos prema konfliktu: izbegavanje konflikta zbog mogućeg odbacivanja</p> <p>Pristup problemu: fokus na procedurama i procesima</p> <p>Odnos prema pravilima: dužnosti koje se moraju poštovati</p> <p>Ponašanje: odustajanje, bežanje, preadaptiranost, pasivnost</p>	<p>Emocija: prezir prema sebi i drugima, sumnja u druge</p> <p>Odnos prema konfliktu: ignorisanje</p> <p>Pristup problemu: neefikasan, neproduktivan, pasivan, bespomoćan</p> <p>Odnos prema pravilima: pravila su apsolutna i moraju se poštovati</p> <p>Ponašanje: apatičnost, ciničnost, distanca prema drugima</p>



Kritizeri



- To su uglavnom osobe koje umeju dobro da uoče neke probleme, ali ne umeju konstruktivno da ih reše
- Njihova životna pozicija je "Ja sam OK - ti nisi OK"
- Najčešće ispoljavaju ljutnju, bes ili prezir i kroz to izražavaju svoj osećaj superiornosti i moći
- Svojim nekonstruktivnim kritikama uglavnom izazivaju konflikt prenoseći drugima poruku "Ono kako JA mislim da treba je JEDINO ISPRAVNO"
- Često imaju preterano krut odnos prema pravilima, zakonu i pravdi i onda kada to ne treba da bude prioritet
- U sopstvenim očima, oni su "veliki pravednici" i "borci za pravdu"
- Kada imaju neku "vlast", kao roditelji, učitelji, poslovođe, upravnici... obično kontrolom koče druge i demotivišu
- U porodici često prave tenziju



Zašto kritizeri tako reaguju?

- Tako pokušavaju da zadovolje potrebu za pozitivnom slikom o sebi i moći
- U njihovom pogledu na svet kombinovani su faktori:
- osećaj inferiornosti,
- nemoći,
- spoljašnji centar kontrole - pokušaj da to prevladaju premeštanjem inferiornosti u druge i zauzimanjem superiorne pozicije,
- perfekcionizam,
- kriticizam ("ti si loš, a ne ja"),
- trenutni osećaj moći,
- dugoročno osećanje frustracije sa kojim pokušavaju da izađu na kraj pojačavanjem navedenog modela ponašanja



Kako izaći na kraj sa kritizerom?

- Ponašati se drugačije od njihovog očekivanja: ne upecati se u konflikt
- Treba im ukazati pažnju i saslušati ih
- Često je od koristi metoda parafraziranja "ako sam vas dobro razumeo, vi mislite da...".
- Ali, ne treba se upecati na njihove generalizacije, "uvek", "nikada", "treba", "mora"...već tražiti vremenski i situaciono specifične odgovore ("u ovoj konkretnoj situaciji vi mislite da...zato što..."), i pobijati ih konkretnim primerima
- Morate se zauzeti za sebe i držati se rešavanja problema sada i ovde
- Ne iskazujte slaganje, jer tada pristajete da budete odgovorni za nastali problem
- Dajte konstruktivna rešenja za rešavanje problema
- Skrenite pažnju na rešavanje problema umesto njihove orijentacije na istoriju ("od Kulina Bana...pa do naših dana" pristup) , "To je uvek tako bilo,..."
- Potrebno je prekinuti razgovor ako su preopširni
- Korisno je tražiti da kritiku napišu – što je test njihove motivacije i pokazuje koliko su duboko ušli u problem



Negativisti

- To su oni od kojih najčešće čujete: »Neće to upaliti!«, »Nema šanse!!«..
- To su ljudi koji obeshrabruju druge, navodno dobronamerno
- Najčešći motiv za takvo ponašanje je njihova zavist koje nisu svesni
- Opis ponašanja: Životna pozicija: JA sam u redu - ti nisi u redu
- Najčešće ispoljavaju emocije kao što su: zavist, ljutnja, bes, prezir
- Prave konflikte svojim negativizmom i pasivizmom
- Uglavnom odustaju od pokušaja traženja rešenja problema
- Imaju krut odnos prema pravilima
- Uglavnom su usmereni na potencijalne teškoće, a ne na cilj, uvereni da ni jedan zadatak koji nije pod njihovom kontrolom neće biti izvršen, ne bave se pitanjem kako da se radi bolje i produktivnije



Zašto negativisti tako reaguju?

- Uglavnom imaju dobru racionalizaciju svog ponašanja, “dobro” opravdanje za pasivizam: “Ako se ništa ne preduzima, stvari su poznate i mogu se kontrolisati”
- To su, zapravo, osobe koje nisu naučile da se nose sa razočarenjima i gubicima
- Iz tog razloga, nisu spremni na normalne životne rizike, ali su zavidni na one koji to jesu
- Često zavide ljudima koji su nešto pokrenuli i uspeji zbog toga što se “oni sami nisu toga setili”
- Da ne bi osećali zavist prema onima koji uspeju, njihova nesvesna taktika je da pokolebaju druge u pokušajima



Kako sa negativistom?



- Ponašajte se drugačije od njihovog očekivanja:
- Ne dozvolite da vas pokolebaju, ali pazite da ne radite njima za inat nego za cilj koji je stvarno vaš
- Ako se već inatite sa negativcima, nemojte to činiti pri izboru cilja i donošenju odluka (izabrati baš ono što oni podrivaju, i na način prema kojem su negativistični) već pri realizaciji cilja koji je stvarno vama bitan
- Ostanite u svom realnom optimizmu
- Ako ste u bliskom odnosu sa negativistom, dobro je da se okružite i osobama koje su optimisti
- Negativisti vam, čak, mogu biti i od koristi - mogu vam ukazati na stvari na koje je dobro obratiti pažnju, naravno, ako to uzmete samo kao upozorenja, a ne kao obeshrabrenja
- Ne ljutite se na njih, nego ukažite na alternativu - kako se stvari mogu uraditi
- Ako su vam saradnici, razradite dobro strategiju za određeni poduhvat (ostvarenje cilja) i uverite ih... »Koja je najgora stvar koja nam se može dogoditi?«



Buldožeri

- To su vam oni koji zahtevaju da radite na način na koji oni veruju da treba
- Uvek pronađu grešku i nikada nisu zadovoljni onim što drugi urade
- Zanima ih samo da sve ide po planu (njihovom)
- Važno im je da ih slušate, ne da vas čuju
- Buldožeri su zato što su veoma produktivni, kompetentni, pažljivo planiraju
- Neuspeh doživljavaju kao katastrofu, i pokušavaju da nađu opravdanje da je greška u nekompetentnim osobama
- Oni imaju osećaj moći, samopouzdanje i drugi ljudi im malo trebaju



Buldožeri ...

- Deluju frustrirajuće, hladno, „ubijaju« kreativnost
- Nemate šansu da kažete svoje mišljenje
- Ne slušaju druge
- Stalno prekidaju
- Postavljaju uvek detaljna pitanja
- Druge vide kao objekte,...
- Pored njih se ljudi osećaju obeshrabreno i nesposobno



Zašto su buldožeri takvi?

- Obično su to narcisoidne ličnosti sa kompleksom »više vrednosti«
- Njihov bazični osećaj sigurnosti ugrožava svako ko ne misli isto i zato oni ne žele da rizikuju/ne delegiraju odgovornost i kompetenciju na druge



Kako sa buldožerom?



- Ako zavisite od buldožera: ne konfrontirati se, ali se hrabro postavljati tako što ćete postavljati promišljena pitanja u vezi sa temom
- Nikako ne zauzimati poziciju „eksperta broj 2“
- Isplati se zauzeti blago podređenu, ali saradničku poziciju
- Pažljivo predočiti alternativna rešenja, dobro se pripremiti, upoznati sa problematikom,...
- Dobro slušati, ne prekidati
- Pažljivo sa neverbalnom komunikacijom
- Korisno je parafraziranje na kraju ili povremeno »Ako sam vas dobro razumeo...«
- Koristiti pitanja i postaviti ih nepokolebljivo (korisna proširena pitanja »Kako taj plan operacionalizovati?), a ne ići u konfrontaciju
- »Ja vas veoma cenim«....pauza....postaviti pitanje i tražiti mišljenje u vezi sa vašim razmišljanjima, idejama, predlozima
- Pustite ga da bude ekspert, prihvatite podređenu poziciju radi budućnosti



Baloni



- Govore ubedljivo
- Autoriteti su o stvarima o kojima malo znaju
- Ne lažu, već veruju da znaju kada krenu u priču
- Samouvereni su sve dok neko ne krene u diskusiju sa pravim činjenicama
- Kao menadžeri su izvor brojnih problema i rizičnih odluka



Neodlučni

- Stalno menjaju mišljenje
- Teško donose odluke, izbegavaju odlučivanje,...
- Danas je jedno u igri, sutra je drugo
- Pažljivo slušaju, postavljaju pitanja...ali loše barataju zaključcima, pa je često rezultat to da se osećaju kao žrtve, da su frustrirani, ljuti, razočarani, iznenadjeni,... i ne znaju šta dalje
- Podložni su jakim negativnim emocijama, osećanju uvređenosti, napuštenosti,...
- Motivacija neodlučnih je, uglavnom, zasnovana na preteranoj želji da udovolje drugim ljudima
- Oni ne prave razliku između realnosti i udovoljavanja: »Ako odlučim tako, njemu se neće svideti,..." (najčešće nisu svesni da iza te potrebe za udovoljavanjem stoji neki njihov unutrašnji konflikt, osećanje krivice ili ljutnja)



Kako sa neodlučnim?



- Prepoznati neodlučnu osobu i pomoći joj da razreši dilemu, ili da prepozna gde je konflikt, zastoј,...
- Zatim izvući problem na površinu (diskusija, predlog plana uz argument da će time biti zadovoljna većina ljudi),
- Rangirati značajnost alternativa
- Predložiti da donese odluku na osnovu izloženog
- Kada donese odluku, potkrepiti je podrškom
- Ne pritiskati je previše, jer će doneti impulsivnu odluku, a zatim pobeći od realizacije
- Kada donese odluku, ako je moguće, držite inicijativu u svojim rukama, zadržite kontrolu tako što ćete definisati potrebno vreme
- Pratite stalno neverbalnu komunikaciju kako biste primetili znake uplašenosti i neodlučnosti



Super prijatni i ljubazni

- Veoma ljubazno, daju nerealna obećanja ali između obećanog i realizovanog postoji velika razlika
- Oni govore ono što želimo da čujemo
- Izbegavaju kritiku, konflikte, nasmejani su i ljubazni sve dok vam nešto istinski ne zatreba



Zašto su toliko prijatni?



- Uglavnom zato što imaju snažnu potrebu da se dopadnu drugima, trebaju im afirmacije (potvrde da vrede kao osobe), ali da bi je dobili spremni su da koriste manipulaciju
- Izbegavaju konflikte (ali i poštena raščišćavanja stvari)
- Neće reskirati da izgube vaše »prijateljstvo« ako otvoreno odbiju nešto što ne žele ili ne mogu da ispune
- Manipulišu sa prezentovanjem realnosti, glorifikuju nerealno, izbegavaju mogućnost da dobiju kritiku



Kako sa izuzetno prijatnima?

- Isprovocirajte ih da kažu šta zaista misle
- Ne dozvolite im da vam daju nerealna obećanja
- Zajedno definišite cilj nizom jasnih, dobro osmišljenih pitanja
- Možete im reći da ćete više ceniti ako vas odbiju, nego ako vam daju lažna obećanja, kao i to da prihvatanje ili neprihvatanje njihovih predloga nema veze sa konfliktom
- Budite spremni na kompromis (pitati da li je zahtev ili rok realan, da li može da ga ispuni....važna je realnost vaše procene)



Tihi i hladni

- To su oni od kojih ne dobijate odgovor kada vam je potrebno, koji "niti šume niti žubore"
- Sa kojima nemate otvoreni konflikt, ali vas izluđuju svojim nekomuniciranjem
- Uglavnom odgovaraju sa DA/NE ... i nikada ne znate šta misle i osećaju
- Komunikacija sa njima deluje frustrirajuće, nema očekivanog odgovora, nema emocionalne reakcije
- Nikada niste sigurni šta stvarno misle
- Značajno im je da ne pokažu šta misle i osećaju, smatraju da je to najbolji način da interpersonalnu situaciju drže napetom



Kako sa tihim i hladnim?

- Važno je da ih isprovocirate da progovore
- Razgovor započnite o neobaveznim temama, postavljajte otvorena pitanja »Kako vi reagujete na taj predlog« umesto »Da li se slažete?« , jer sledi DA/NE odgovor
- Gledajte osobu u oči (prijateljski, ali direktno)
- Možete ih otvoreno pitati: »Ja sam očekivao da nešto kažete, da imate stav, a vi ništa. Šta to treba da znači?«
- Napravite pauzu
- Budite strpljivi - odredite sebi vreme koliko ćete biti strpljivi
- Zakažite novi razgovor
- Ako se osoba otvori, budite spremni za nastavak razgovora



Snajperi



- Sila je njihova životna filozofija i potreba
- Teže osećanju moći i ostvaruju te težnje otvoreno agresivnim sredstvima
- Oni su siledžije koje to smatraju svojim pravom
- Imaju krut odnos prema pravilima, ali svojim pravilima
- Ta pravila ne primenjuju na sebe
- Njihova poruka je: "Ono što sam ja zamislio mora se ostvariti po svaku cenu"
- Konflikte prave zato što im to treba
- Tako se prazne i zadovoljavaju potrebu za nadmoćnošću
- Ponašaju se ironično, agresivno, progone, opsednuti su borbom sa drugima





Zašto su snajperi?

- Tako zadovoljavaju potrebu za moći i samopouzdanjem
- Mehanizam za sticanje samopouzdanja je poniziti druge
- Osećaj vlastite vrednosti i sklonosti ovakvom ponašanju po pravilu se pojačava dolaskom na rukovodeći položaj (+ legitimno pravo)
- "Daj čoveku vlast, pa ćeš videti kakav je"





Kako sa snajperom?

- Ponašajte se drugačije od njihovog očekivanja, a to očekivanje je:
 - da ćete ući u konflikt,
 - da ćete se osećati poniženo,
 - da ćete se baviti njima kao oni sa vama – stalno, opsednuto
- Ne ulazite u borbu sa dobrim borcima
- Zauzmite se za sebe - to znači kontrolisati osećanja, ostati na liniji zbog koje ste u komunikaciji sa tom osobom, ponavljati u sebi šta treba uraditi:
 - Dajte im vremena da se isprazne. Za to vreme možete brojati u sebi ... 1, 2, 3...
 - Ukažite im pažnju tako što ćete: ih osloviti imenom, gledati u oči,...
 - Staviti ih u isti položaj u kom ste Vi - da sede, ili vi ustanite
 - Zaboravite na ljubaznost i kulturno ponašanje - uzmite reč u njihovoj pauzi, ako vas prekidaju, izборite se za nastavak priče »Molim Vas da završim...«
 - Govoriti sa SVOG stanovišta: JA govor, nikako »Niste u pravu....«





Hvala na pažnji!

