

Combaterea stresului și relaționare



■ Presiunea temporală cronică și soluții ▶▶

■ Gândirea optimă și valoarea sa adaptativ-creatoare ▶▶

■ 25 de drepturi care conduc la bunăstare psihică ▶▶

■ Cum să spargi cercul vicios al auto-sabotării prin stres ▶▶

■ Cum să abordezi calm criticile nefondate ▶▶

■ Cum să rămâi calm în fața presiunii ▶▶

■ Procesul de rezolvare a problemelor 8D ▶▶

■ Dezamorsarea celor opt cauze ale conflictului ▶▶

■ **NOU!** Potențialul nebănuț al laudelor – recunoașterea muncii de calitate ▶▶

■ **NOU!** Comunicarea non-verbală. Să descifrăm semnalele subtile sau subliminale ▶▶

■ Energie pentru o zi grozavă la serviciu

■ Aplanarea și dezamorsarea conflictelor

■ Comunicare non-verbală: ce spun gesturile, mimica, postura despre personalitate?

■ Gândire de grup vs. Gândire de echipă

Presiunea temporală cronică și soluții de management eficient al timpului

Am făcut din păcate aproape toți cunoștință cu sentimentul de tracasare sau hărțuire temporală. Această tensiune indică un dezechilibru creat de suprasolicitarea ce are la bază sarcini concurente, termene-limită nerealiste, încărcarea de rol sau incongruența dintre roluri profesionale și cele asumate în plan social sau familial. O sursă de tensiune provine din nevoia de coordonare atentă a bugetului de timp, prin orientarea concomitentă spre sarcini și spre relații. Prea cufundați în sarcinile tactice prin orientarea pe termen scurt, riscăm să pierdem din vedere obiectivele strategice și ne risipim eforturile în mod neproductiv.



Cum te adaptezi la comprimarea timpului:

■ Apelezi la rutine socio-temporale fixe: impunerea unor practici predictibile, relativ constante, delimitarea netă dintre „timpul productiv” și pauze, ca și între diverse momente ale zilei (demarcarea dintre activitățile de după-amiază și cele de seară: contracarând obiceiul „toxic” de a lua acasă problemele de la serviciu)

■ Faci liste personale (mentale sau scrise): „antidot” contra uitării. Exemplu: to-do list cu anticiparea agendei zilnice, liste de cumpărături etc.

■ Folosești aparatură electronică și electrocasnică și/ sau să externalizezi munca domestică pentru a economisi timp și a facilita comutarea de la o activitate la alta și jonglarea cu sarcini distincte

■ Îți menții o agendă de întâlniri și evenimente, prin apelul la mijloace electronice de coordonare temporală (Smartphones cu aplicații de management al timpului, e-mail și e-calendar, sisteme de avertizare în trafic – GPS etc.)

■ Îți planifici și simplifici sarcinile de bază (folosirea unei liste de activități, eliminarea întreruperilor și a altor surse de perturbare, de exemplu închiderea ușii la birou pentru a preveni întreruperile)

■ Ești atent(ă) la nevoile personale de bază (înveți să refuzi cu tact sarcini adiționale sau nu te oferi voluntar pentru proiecte suplimentare; stabilești priorități specifice și acționezi conform acestora; te bucuri de micile plăceri, tabieturi și capricii care contează pentru bunăstarea ta psihică)

■ Stabilești unele limite în relațiile cu ceilalți, evitând contaminarea timpului liber cu prea multe obligații sociale



■ Îți reduci aspirațiile legate de consumul de timp și bani (eviiți cumpărăturile din impuls, nu urmărești reclame pentru a reduce tentațiile achizitive etc.) și eviiți disiparea în prea multe activități care supra-încarcă agenda (nu îți propui ca într-o zi de week-end să ajungi și la film, și la tenis, și la terasă cu prietenii, și o fugă într-o vizită la rude)

■ Renunți la standarde de perfecțiune precum ambiția de a-ți asuma tot mai multe responsabilități profesionale cu riscul de a claca, a păstra curățenie impecabilă acasă sau a excela în tot ceea ce îți propui să realizezi Nu uita: Timpul este resursa cea mai prețioasă de care dispunem! Hai să nu-l irosim!

Unde găsești mai multe informații și inspirație? Poți încerca următoarele lecturi pentru dezvoltare personală:

- ▶ Cârstoiu, C. (2008). „8 greșeli în managementul timpului (și cum să le eviiți) plus 59 de tehnici verificate de creștere a eficienței personale” (Audiobook). Audiosfera
- ▶ Grisham, G. & Lee, S. (2007). „Manipularea timpului pierdut – faci ce vrei, dar știi ce vrei? (Manualul tău de organizare)”. Ed. Antet.
- ▶ Hutter, H. (2010). „Managementul personal al timpului”. ALL
- ▶ Merrill, A.R. & Merrill, R.R. (2011). „Despre lucrurile care contează: Plan complet pentru crearea unui echilibru dinamic între muncă, familie, timp și bani”. BusinessTech.
- ▶ Quain, B. (2007). „Câștigă timpul de partea ta”. Curtea Veche.
- ▶ Savoyat, B. (2007). „Secretele eficienței – cum să faceți mai mult într-un timp mai scurt”. Irecson
- ▶ Servan-Schreiber, J.L. (2005). „Noua artă a timpului împotriva stresului”. Elena Francisc Publishing.

Gândirea optimă și valoarea sa adaptativ-creatoare

Adaptarea optimă la realitate presupune:

■ Starea de congruență dintre experiență și imaginea despre sine (perceperea corectă, realistă, a punctelor forte și a limitelor personale, imaginea de sine sănătoasă și o reprezentare echilibrată asupra opiniilor celorlalți față de propria persoană);

■ Acceptarea încrezătoare a lumii așa cum este, răspunsuri raționale la solicitările mediului, comunicarea și angajarea atât în activitățile care cer efort, cât și la cele recreative .



Managementul eficient de sine cuprinde și exersarea gândirii optime. Gândirea optimă reprezintă acel „*software mental necesar ca să-ți atingi capacitatea maximă în orice situație*” (Glickman).

„**Frazele careucid**” fluxul gândirii optime sunt: „nu va merge”; „nu e momentul să riscăm, n-am mai procedat niciodată în felul ăsta”; „nu am timp”; „nu sunt pregătit”; „pare valabil în teorie, dar am mari îndoieli dacă va merge în practică”; „ceilalți decidenți nu vor accepta niciodată”; „nu trebuie să schimbăm prea repede...”; „lucrurile merg și așa, de ce să schimbăm?”; „e prea devreme/ prea târziu”; „să mai așteptăm, să mai vedem”.

O persoană care aplică gândirea optimă pune întrebări constructive pentru a explora cele mai potrivite opțiuni și a găsi cele mai bune soluții.

Gândirea optimă nu se confundă cu optimismul, nici cu gândirea pozitivă, deoarece procedează la o analiză și evaluare realistă –testarea realității - și la prioritizare, pentru a dobândi un maxim de eficiență în abordarea provocărilor. Numeroși oameni de succes, formatori de opinie, optează și pledează pentru gândirea optimă:

■ „Trebuie să facem tot ce ne stă în putință. Este responsabilitatea noastră sacră ca ființe umane.” (Albert Einstein);

■ „Să-ți trăiești cât mai bine viața e cea mai importantă călătorie din viața ta” (Oprah Winfrey);

■ „Intră în joc și fă tot ce-ți stă în putință. E tot ce poți face” (Tiger Woods)

■ “Oamenii dau întotdeauna vina pe împrejurări pentru ceea ce sunt. Eu nu cred în împrejurări. Cei ce reușesc în lumea aceasta sunt oamenii care caută împrejurările dorite de ei și, dacă nu le găsesc, le creează” (George Bernard Shaw)

Gândirea optimă se opune unor abordări disfuncționale ca **sindromul NIMBY** (acronim de la engl “Not In My Back Yard”) – ca atitudine a celor care spun „Nu mă privește, nu e de competența mea” și nu își asumă preocupări care îi privesc personal. Gândirea optimă combate de asemenea teama de eșec și teama de succes.

Cea din urmă poate suna paradoxal, însă în multe cazuri oamenii se auto-sabotează și își compromit șansa de a evalua la nivelul potențialului lor prin teama că aspirațiile lor nu au sorti de izbândă și deci nu merită efortul suplimentar necesar pentru a le atinge.

Iată principiile după care se ghidează cei ce aplică gândirea optimă în conduita zilnică:



- 1. Sunt responsabil pentru valorificarea la maxim a vieții mele.
- 2. Dețin controlul asupra propriei vieți.
- 3. Mă plac pe mine însumi.
- 4. Mă împac cu ceilalți oameni.
- 5. Merit să am ceea ce îmi doresc.
- 6. Merit ce este mai bun în viață.
- 7. Pot avea tot ce e mai bun în viață.
- 8. Mă simt în largul meu când am succes.
- 9. Consider eșecul ca pe un prilej de a învăța ceva.
- 10. Accept ceea ce este în afara controlului meu și optimizez ceea ce se află sub controlul meu.
- 11. Pot face față unui refuz.
- 12. Pot face față durerii.
- 13. Sunt fericit(ă) că trăiesc.

- 14. Fac tot ce-mi stă în putere și dau vieții mele tot ce e mai bun în mine.
- 15. Accept negativitatea ca parte firească a vieții.
- 16. Sunt realist(ă) în așteptările mele de la mine, de la ceilalți și de la viață.
- 17. Sunt capabil(ă) să –i inspir pe ceilalți, astfel încât să scot la iveală tot ce e mai bun în ei.
- 18. Pot face față cu bine unui conflict.
- 19. Îmi realizez țelurile cele mai importante.
- 20. Mă împac bine cu toate sentimentele mele.
- 21. Sunt încântat(ă) de perspectivele mele profesionale.
- 22. Atunci când evaluez riscurile, examinez scenariul cel mai rău, precum și planul de a-l contracara.
- 23. Fructific la maximum tot ceea ce întâlnesc în cale.
- 24. Aleg în mod conștient care îmi sunt scopurile și prioritățile.
- 25. Știu și încerc să îmi depășesc credințele fundamentale care mă limitează: auto-sabotaj, mediocritate, compromis, complacere în comportamente contraproductive sau distructive.
- 26. Mă aflu acolo unde e nevoie să fiu în viața mea, chiar în acest moment.

25 de drepturi care conduc la bunăstare psihică

Adesea ne concentrăm doar asupra obligațiilor care ne revin și cumva pierdem din vedere faptul că avem și drepturi pe care să ni le asumăm, apărăm și promovăm în mod activ. Nu încheiem un contract psihologic cu noi înșine pentru a fi cel mai bun ambasador al imaginii noastre.

Dacă vom fi primii care ne recunoaștem propriile drepturi, ceilalți semnificativi din jurul nostru nu vor ezita să acționeze în consecință. Aceste drepturi fundamentale presupun acceptarea propriilor limite și slăbiciuni, dar și a punctelor forte și a libertăților de care beneficiază o persoană:



- 1. Am dreptul să cer ceea ce doresc.
- 2. Am dreptul să refuz solicitările cărora nu le pot face față.
- 3. Am dreptul să-mi exprim sentimentele, fie ele pozitive sau negative.
- 4. Am dreptul să-mi schimb opiniile.
- 5. Am dreptul să comit greșeli și să nu fiu totdeauna perfect.
- 6. Am dreptul să mă conformez propriilor mele sisteme de valori.
- 7. Am dreptul să spun "nu" la tot ceea ce mi se pare că nu sunt pregătit să fac, este periculos sau îmi încalcă sistemele de norme și valori.
- 8. Am dreptul să-mi stabilesc propriile sisteme de priorități.
- 9. Am dreptul să nu mă simt responsabil pentru comportamentele, sentimentele și problemele celorlalți.
- 10. Am dreptul să solicit onestitate din partea celorlalți.
- 11. Am dreptul să mă supăr pe o persoană la care țin.
- 12. Am dreptul să fiu eu însumi.
- 13. Am dreptul să mă simt speriat și să spun acest lucru celorlalți.
- 14. Am dreptul să spun "nu știu".
- 15. Am dreptul să nu prezint scuze și să nu-mi justific comportamentul.



- 16. Am dreptul să iau decizii bazate pe propriile mele sentimente.
- 17. Am dreptul să-mi satisfac propriile trebuințe în timpul și în locurile pe care le consider potrivite.
- 18. Am dreptul să mă distrez și să fiu frivol.
- 19. Am dreptul să fiu mai sănătos decât cei din jurul meu.
- 20. Am dreptul să mă aflu într-o ambianță în care nu se abuzează de persoana mea.
- 21. Am dreptul să-mi fac prieteni și să mă simt bine în preajma celorlalți.
- 22. Am dreptul să mă schimb și să evoluez.
- 23. Am dreptul la respect din partea celorlalți față de propriile nevoi și dorințe.
- 24. Am dreptul să fiu tratat ca o persoană demnă de respect.
- 25. Am dreptul să fiu fericit(ă).

Următorul tabel prezintă o analiză comparativă între atitudinile și comportamentele persoanelor cu stimă de sine ridicată, respectiv scăzută:

| Persoanele cu stimă de sine ridicată | Persoanele cu stimă de sine scăzută |
|--|--|
| ■ Preferă independența. Experimentează căi noi de acțiune și soluții inedite; sunt creativi, își asumă responsabilități | ■ Sunt influențabile și foarte sensibile mai ales la feedbackul negativ din partea oricui: fie ei membrii familiei, prieteni apropiați, cunoștințe întâmplătoare sau necunoscuți. |
| ■ Interpretează situațiile neobișnuite ca fiind provocatoare; nu amenințătoare și apreciază riscul; hazardul; imprevizibilul. Își asumă consecințele acțiunii lor. Este mai importantă părerea sa despre sine decât impresia altora. | ■ Își subliniază insuccesele, chiar se scuză pentru orice ocazie când ies în evidență. Evită responsabilitățile sau sarcinile noi. Consideră că, dacă ar dispărea, nimeni nu ar observa sau regreta. |
| ■ Gândesc pozitiv; pun accent pe partea bună a lucrurilor. Sunt mândre de realizările lor și împăcate cu eșecurile; nu regretă trecutul; privesc cu speranță spre viitor. | ■ Anticipează drept negativ deznodământul majorității situațiilor; se simt lipsite de valoare și de energie. |
| ■ Simt că merită iubire și respect și au grijă ca și ceilalți să o afle. Se adaptează cu relativă ușurință la realitatea prezentă. | ■ Renunță ușor; descurajându-se la primul obstacol întâlnit în cale. Se auto-compătinesc; socotind că nimănui nu-i pasă de ele și nu sunt demne de iubire. |
| ■ Socializează cu plăcere și manifestă relaxare și simțul umorului în interacțiunile sociale Perseverează și tratează | ■ Sunt înclinate spre dezadaptare, la cea mai mică schimbare consideră că toată lumea se prăbușește. |

| | |
|---|---|
| eșecurile ca experiențe de învățare. | ♣ Nu suportă frustrarea și ambiguitatea; |
| ■ Își acordă singuri întăriri pozitive, nu sunt dependenți de laudele celorlalți. Sunt fericiți și în general lipsiți de griji. Sunt expresivi în afirmarea individualității. | ■ Își exprimă într-o manieră neadecvată (deghizată; proiectată; amplificată etc.) emoțiile sau și le neagă; considerându-le o slăbiciune. ♣ Umorul lor; atunci când se manifestă; este coroziv; ironic sau amar; |
| ■ Consideră că succesul nu este imperativ, ci important este să încerci, să faci tot posibilul și să apreciezi procesul, nu doar rezultatul. Consideră că cei dragi îi vor ajuta oricând au nevoie. | ■ Au nevoie de reconfirmări continue; sunt constant copleșiți de griji și probleme. |
| ■ Pot amâna recompensele imediate în schimbul unor satisfacții pe termen lung. | ■ Se consideră neimportant și nu se afirmă, își ascund adevărata identitate. Consideră că este foarte dificil să-ți faci prieteni și să ți-i păstrezi. |

Semnale de alarmă care îți spun că lucrezi prea mult

Organizația Mondială a Sănătății definește stresul ca pe o reacție adversă pe care oamenii o resimt în confruntarea cu presiuni excesive sau solicitări percepute ca împovărătoare.

Atunci când din accidental devine permanent, în forme acute sau cronicizate, stresul amenință echilibrul emoțional, capacitatea decizională și rezolutivă, eficiența și sănătatea. Și în cazul managementului stresului, strategiile cele mai utile permit prevenția, iar combaterea este mai complicată.



© iStockphoto

Care sunt principalele **cauze ale stresului în organizație**?

■ **Schimbare** (incertitudine, flexibilitate, inovație)

■ **Relații (comunicare, suport)**

■ **Solicitări** (termene-limită, dublă / multiplă subordonare)

■ **Control** (reglementări de norme și proceduri percepute ca prea constrângătoare, neclare sau prea „relaxate”)

■ Ce factori conduc la auto-sabotare și prin urmare trebuie limitați în influență sau, preferabil, blocați complet?

■ **Nerăbdarea și impulsivitatea** specifice personalității de „tip A” care ne face mai vulnerabili la frustrare și dramatizarea sau exagerarea consecințelor negative, ostilitate, nevrotism și agresivitate

■ **Pesimismul** ne colorează experiențele în nuanțe de gri sau negru sumbru. Astfel, nu receptăm decât aspectele defavorabile din lumea care ne înconjoară, ne deprivăm de sursele de bucurie și încurajare și avem reacții

dezadaptative, riscând să ajungem la depresie.

Putem combate pesimismul prin **restructurarea cognitivă**, ce presupune:

■ Tehnici de a sublinia avantajele ce decurg din anumite situații, prin liste mentale sau scrise

■ Repetarea unor mesaje mobilizatoare, cu ajutorul vocii interioare

■ Conștientizarea emoțiilor negative

■ Înconjurarea de obiecte care să genereze stări mentale pozitive

Stresul reprezintă o reacție adversă generată de prea multă presiune, impresia că nu facem față solicitărilor zilnice sau că timpul este insuficient pentru a realiza ceea ce ne-am propus.

Există și forme pozitive, de **eu-stres** (benefic pentru mobilizarea corpului, incitând la acțiuni pentru atingerea obiectivelor urmărite). Stresul poate fi convertit astfel în energie și forță vitală.

Formele negative („distress”) perturbă acțiunea, printr-o tensiune asociată cu disconfort și anxietate



© iStockphoto

Iată câteva simptome și semnale de alarmă care îți indică un nivel accentuat de stres:

■ **Indicatori psihici:** inabilitatea de a te concentra sau de a lua decizii simple, amnezie / pierderi subite de memorie, distragerea atenției, deficit de intuiție și creativitate (sau până de inspirație), îngrijorare, gândire negativă, depresie și anxietate.

■ **Indicatori emoționali:** tristețe accentuată, inexplicabilă, iritabilitate, impulsivitate, schimbări dese de dispoziție, sensibilitate sporită la critică, atitudine defensivă (se justifică pentru acuzații imaginate), sentimentul că pierzi controlul, demotivare pentru implicarea în activitățile curente, dar chiar și în cele speciale, plăcute (ex: petreceri, concerte, spectacole, vacanțe etc.).

■ Alte simptome emoționale: lipsa încrederii, suspiciune generalizată, frustrare, pesimism, opoziție sau negativism, nervozitate și chiar agresivitate, deprecierea stimei de sine.

■ **Indicatori fizici și fiziologici:** dureri, spasme musculare, tensiune, scrâșnirea dinților; răceli / infecții frecvente, constipație / diaree, luarea sau scăderea în greutate, indigestie / arsuri / gastrite / ulcer, hiper-ventilare / senzație de nod în gât / înțepături, amețeală / palpitații, greață / atacuri de panică, dereglarea ritmului circadian și metabolic (tulburări de somn, de poftă de mâncare, de libido), dereglări menstruale, probleme cardiace, hiper-tensiune arterială.

■ **Indicatori comportamentali:** persoana nu își găsește timp pentru relaxare sau alte activități agreabile, este predispusă la accidente, neatentă, crește consumul de alcool, tutun, cafeină sau substanțe interzise (ajungând până la abuz), dependențe de tot felul, inclusiv workaholism, management defectuos al timpului și / sau standarde slabe de calitate și profesionalism în sarcinile realizate; absenteism; înfățișare neglijentă (ca îngrijire corporală, vestimentație,

machiaj etc.), ticuri nervoase în gestică și mimică, neliniște, somn neodihnitor sau insomnie, izbucniri furioase, tendință de simulare / disimulare / mitomanie.

Un remediu împotriva stresului la birou este acela de a-ți fixa scopuri clare, de a înțelege motivul pentru care prestezi o anumită activitate. Merită să te detașezi un moment din iureșul întâmplărilor zilnice ca să reflectezi cât mai limpede la planul a ceea ce ai de făcut și să stabilești coordonatele, etapele intermediare și scopul final al acțiunilor tale.

Ca să nu fi copleșit de volumul de muncă, fii sincer(ă) și recunoaște atunci când nu dispui de resursele necesare pentru a finaliza sarcinile. Nu te considera indispensabil, nu lăsa totul să se aglomereze în ultimul moment, când lucrurile deja scapă de sub control și situația devine disperată.

Nu este un semn de slăbiciune și nu îți prejudiciază reputația sau competența profesională dacă soliciți sprijin și delegi, având încredere că și ceilalți colegi pot respecta standardele de calitate pe care le îndeplinești tu. Evită să-ți auto-impui termene-limită nerealiste; nu promite mai mult decât poți realiza, deoarece crește riscul să te stresezi inutil.

Fii mai degrabă pesimist decât optimist atunci când îți fixezi termene-limită! Excesul de zel se poate ușor transforma într-o acțiune contra-productivă care face mai mult rău decât bine.

Neajutorarea este învățată, când te consideri neputincios să realizezi o anumită sarcină, nivelul de stres crește, iar profeția se auto-împlinește, în sensul că devii mai puțin competent decât ai putea fi. Ca soluție, dacă te convingi că ești puternic(ă) și competent(ă), provocările sunt mai ușor de abordat, iar stresul va fi înfrânt.

Cum să abordezi calm criticile nefondate

În timp ce faci o prezentare, participanții te ascultă, dar e un coleg care te tot întrerupe și te contrazice cu argumente care deviază de la firul logic al discuției. Sau alt scenariu: în ultimul an, ai muncit din greu pentru a-ți realiza obiectivele de carieră.

Te-ai străduit și ai contribuit la îndeplinirea rezultatelor echipei; consideri că ești o prezență plăcută, pe care colegii o apreciază pentru a crește moralul echipei. Totuși, la evaluarea de performanță, șeful își exprimă dezamăgirea pentru prestația ta.



© iStockphoto

■ Când ești pus în situația să te aperi de un atac neașteptat și nemeritat, cea mai bună apărare nu e întotdeauna contra-atacul, iar reacția instinctivă, „la cald” îți poate aduce deservicii mai târziu. Răspunsul tău inițial este cel mai important pentru ca situația să se amelioreze sau, din contră, să degeneze.

■ Primul pas este să-ți păstrezi calmul, indiferent de cine te critică. Acuzele nefondate provoacă mânie sau sentimente de inadecvare. În schimb, e benefic să aplanezi conflictul încă din start și să reacționezi cu tact și curtoazie.

■ Solicită interlocutorului să repete argumentele sau reia acele obiecții, păstrând contactul vizual și tonul neagresiv.

■ Deplasează accentul de la o eventuală critică personală, către subiectul discuției. Dacă ceea ce criticul pretinde este într-adevăr ridicol, această tactică poate scoate la iveală absurditatea acuzațiilor.

■ Nu exagera, încearcă să clarifici doar afirmațiile, fără a face referire la emițătorul lor. Astfel, vei deturna atenția de la

reacția ta, la miza criticii exprimate.

Fii receptiv(ă) și deschis(ă)! Folosește expresii ca: „Înțeleg cum ai ajuns la ideea asta, dar probabil că nu am explicat corect acest aspect”; „Din perspectiva mea...”. Remarca restabilește respectul ca element de bază al conversației. În plus, deschizi o adevărată discuție și dezbateră asupra criticii, fără să arăți furie sau decepție.



© iStockphoto

Pentru a merge mai departe într-un mod elegant, poți conchide bine-intenționat cu „Apreciez feedback-ul și voi ține cont de el”. Chiar dacă găsești ideile sale ca nerezonabile sau neplauzibile, nu ignora șansa de a învăța ceva din această experiență. Discursul rațional este fără îndoială cel mai bun antidot la critica nefondată, iar calmul dezarmează orice atac de acest gen.

Cum să rămâi calm în fața presiunii

Imaginează-ți că îți prezintă șefului tău o idee valoroasă, de care ești foarte încântat(ă). Dar șeful nu pare deloc convins și aduce o serie de obiecții neașteptate, la care nu te-ai fi gândit în avans.

Te simți încolțit(ă), tensionat(ă), fiindcă nu știi ce și cum să spui? Situația nu este neobișnuită. Când vii cu o propunere nouă, oamenii așteaptă și o pledoarie solidă care să o sprijine și de obicei apare o dezbateră pentru care e indicat să fii pregătit(ă).

Faptul că ceilalți aduc contra-argumente arată că ideea ta le-a captat interesul, iar dezbateră se dovedește prielnică pentru creșterea calității inițiativei. A gândi la rece, a-ți articula gândurile în situații neanticipate este o competență valoroasă, iar reacțiile inteligente și agile vor inspira încredere în ceea ce ai de spus. Atunci când îți poți converti și „închega” gândurile și ideile într-un discurs coerent, și aceasta cât mai rapid, vei profita de receptivitatea sporită a interlocutorilor, după ce au lansat întrebarea la care așteaptă răspuns și deci te vei asigura că vocea îți este auzită.



© iStockphoto

Încrederea în sine este esențială pentru a dovedi spontaneitatea, dezinvoltura și franchețea necesare în asemenea ocazii, ca și calitatea de a fi bine informat atunci când îți exprimi opinii sau sugestii. Cât timp îți aduni gândurile, e bine să rămâi relaxat(ă) pentru a-i da creierului posibilitatea să gândească.

Așa că nu uita să-ți relaxezi musculatura (de multe ori avem dinții încleștați sau mâinile încordate, fără chiar să ne dăm seama), ia-ți o secundă în care să-ți oferi un mesaj pozitiv și respiră din adâncul plămânilor. Nu subestima reacțiile corpului, el e primul tău aliat și cel care dă alarma atunci când riști să intri în panică.

Exersează ascultarea activă – privește direct la cel care te interpelează, observă comunicarea non-verbală, nu doar ceea ce spune – mimica, gestică, postura sa exprimă ostilitate, tristețe, uimire, acceptare tacită, încurajare etc.?

Încearcă să interpretezi întrebare adresată: e vorba de lansarea unei polemici, de un atac, de o solicitare onestă pentru informație suplimentară, de un test, de un simplu joc sau poate o glumă? Care ar putea fi motivele și intențiile interlocutorului, de ce îți pune acea întrebare?

Dacă presiunea crește din cauză că ai impresia că nu ai înțeles bine întrebarea, roagă-l să o repete. Astfel mai câștigi puțin timp și îi dai ocazia să articuleze mai clar ceea ce are de spus, putând să restrângi căutarea la aria de interes cât mai specifică. De exemplu, dacă șeful tău se teme de impactul noii idei asupra clienților, poți întreba dacă se referă la disponibilitatea produselor la raft sau la serviciile adresate clienților. Totuși, evită să răspunzi unei întrebări printr-o altă întrebare.

Deși tăcerea e asociată în general cu disconfort, dacă faci pauze la intervalele potrivite și vorbești rar și clar comunică faptul că ai controlul și ești încrezător în abilitatea de a comunica eficient. Răspunsurile în grabă riscă să fie interpretate ca superficiale și exprimând teamă mai mult decât orice altceva; tipic, este în natura umană să fim atenți la modul de exprimare chiar mai mult decât la conținutul propriu-zis și să sesizăm orice umbră de slăbiciune dintr-un discurs „înjughebat” în grabă.



© iStockphoto

Dacă presiunea crește din cauză că ai impresia că nu ai înțeles bine întrebarea, roagă-l să o repete. Astfel mai câștigi puțin timp și îi dai ocazia să articuleze mai clar ceea ce are de spus, putând să restrângi căutarea la aria de interes cât mai specifică. De exemplu, dacă șeful tău se teme de impactul noii idei asupra clienților, poți întreba dacă se referă la disponibilitatea produselor la raft sau la serviciile adresate clienților. Totuși, evită să răspunzi unei întrebări printr-o altă întrebare.

Deși tăcerea e asociată în general cu disconfort, dacă faci pauze la intervalele potrivite și vorbești rar și clar comunică faptul că ai controlul și ești încrezător în abilitatea de a comunica eficient. Răspunsurile în grabă riscă să fie interpretate ca superficiale și exprimând teamă mai mult decât orice altceva; tipic, este în natura umană să fim atenți la modul de exprimare chiar mai mult decât la conținutul propriu-zis și să sesizăm orice umbră de slăbiciune dintr-un discurs „înjughebat” în grabă.

Când răspunzi unei obiecții, rezumă-te la un singur argument și un exemplu care îl susține. Dacă dai un răspuns prea scurt, riști să declanșezi o serie mai lungă de interogări, iar cei care te chestionează vor deține controlul. Dacă, dimpotrivă, vii cu un răspuns prea elaborat, riști să pari plictisitor sau să dezvălui din neatenție aspecte sensibile.

Dacă nu cunoști răspunsul, recunoaște-o și revino cât mai curând cu un răspuns bine documentat. Nu are sens să pretinzi că ai informații de care de fapt nu dispui, iar un răspuns „contra-făcut”, în necunoștință de cauză, îți poate compromite reputația, uneori iremediabil. Pentru a fi prevăzător și a evita să fii luat prin surprindere, pregătește-ți mintal câteva scenarii de tipul „Ce ar fi dacă” – un exercițiu de imaginație privind obiecțiile care ți-ar putea fi aduse, lacunele sau punctele vulnerabile din ideea ta.

Exersează-ți în avans și abilitățile oratorice: adoptă o postură dreaptă, vorbește pe un ton clar, rezonabil de puternic și ferm, valorifică pauzele pentru a sublinia un punct-cheie din discuție, modulează-ți intonația și evită exprimarea plată, utilizează contactul vizual în mod adecvat (nici prea insistent, nici evitant), ai grijă să folosești un discurs mai formal sau informal, în funcție de interlocutor(i).

Dacă după ce ți-ai exprimat concluzia-cheie printr-o afirmație puternică (de exemplu „Am toată convingerea că această soluție va funcționa și ne va aduce rezultatul scontat”) se așterne tăcerea, rezistă tentației de a mai adăuga ceva. Tăcerea va ajuta mesajul să se întipărească în mintea audienței, iar completările ulterioare îl vor dilua și bagateliza, subminându-ți efortul de până atunci.

Utilizează expresii adecvate pentru a indica faptul că sintetizezi: „În concluzie”, „În fine”. Temporizează-ți deci reacțiile, lasă timpul să lucreze de partea ta și rămâi astfel stăpân pe situație.

Procesul de rezolvare a problemelor 8D

Rezolvarea problemelor majore într-un mod rezonabil și controlat

Atunci când te confrunți cu o problemă majoră, profesională sau personală, ești nevoit(ă) să o abordezi rapid, pentru că ea are prostul obicei să se amplifice pe măsură ce trece timpul.

Când o gestionezi, îți iei totodată măsuri de precauție pentru ca problema dată să nu se mai repete, ceea ce poate lua mult timp și efort.

Ford Motor Company a dezvoltat abordarea 8D (cu inspirație din 8 discipline) în rezolvarea problemelor orientată spre munca în echipă, iar standardul 8D a devenit între timp global.



© iStockphoto

Etapele vizează:

Descrierea problemei – în termeni de „cine”, „unde”, „când”, „cum”, „ce”. Poți începe printr-o analiză a riscurilor, ca amploare, impact (consecințe) și probabilitate de apariție. Aceste criterii vor determina direcția de intervenție.

Planificarea - în termeni de resurse necesare, buget, calendar

Construirea echipei - alegerea membrilor echipei depinde de mix-ul de competențe necesare, dar și de

disponibilitatea de timp și energie a fiecărui membru. O echipă diversă este mai probabil să găsească o soluție creativă decât o echipă cu viziune similară. Riscul sau reversul medaliei este ca dezacordurile să consume mult timp și să devină dificil de gestionat

Definirea și implementarea unei soluții temporare. Odată ce echipa a înțeles miza și implicațiile problemei, primele măsuri pot viza o soluție provizorie, pentru a limita daunele în termeni de costuri, prejudicii de imagine, calitate deficitară a produselor sau serviciilor livrate sau încetinire a proceselor. Discuțiile pentru valorificarea ideilor fiecărui membru se pot structura pe modelul brainstorming. Pentru a merita efortul, soluția temporară ar trebui să fie rapidă, ușor de implementat și relevantă.

Identificarea și eliminarea cauzei / cauzelor de bază

Verificarea / testarea soluției temporare, definirea și implementarea soluției permanente
Prevenirea reapariției problemei – acest demers se poate traduce în actualizarea standardelor, politicilor și procedurilor companiei pentru a bloca recurența problemei.

Sărbătorirea succesului echipei – este important să mulțumim echipei pentru eforturile și rezultatele sale, într-un cadru formal, dar și informal, să precizăm în ce a constat contribuția fiecărui membru și să celebrăm acest moment, eventual printr-o ieșire împreună sau o pizza la birou.

O analiză a „rădăcinilor” problemei poate semnala deficiențe sistematice sau scăpări temporare. Cauzele sau condițiile favorizante sunt, cel mai adesea, multiple și subtile, în sensul că nu se dezvăluie instantaneu, ci necesită un efort suplimentar pentru descifrare.

Soluția permanentă implică o etapă consistentă de testare, iar echipa poate utiliza ca etapă preliminară conceptul de „**om de paie**” pentru a genera soluții-prototip pe care să le dezmembreze și rearticuleze pentru a le consolida relevanța. În testarea soluției se utilizează modele ca: **șase pălării gânditoare**, analiza de impact și analiza punctelor oarbe. Cele șase pălării (model de gândire laterală, creativă „brevetată” de **Edward de Bono**) presupun a aborda o idee din diverse perspective.

De exemplu, atunci când tratăm problema șomajului la tineri, membrul echipei care poartă **pălăria albă** prezintă faptele obiectiv - rată șomaj, comparație cu alte țări, diferențe în definirea sau calcularea acestei rate, alți indicatori macro-economici, categorii vulnerabile la șomaj etc.



© iStockphoto

Pălăria albastră moderează discuția și sintetizează contribuțiile individuale.

Pălăria roșie sesizează aspectele emoționale și reacțiile la cald: descurajarea, resemnarea, anxietatea sau depresia, dar și mobilizarea pentru a căuta un job și a beneficia de un nou început.

Pălăria verde ilustrează soluții creative: parteneriatul cu instituții de învățământ, înmulțirea centrelor de orientare și consiliere în carieră, dezvoltarea de programe de practică, ucenicie, internship etc.

Pălăria galbenă adoptă optica optimistă și exprimă beneficiile unei soluții (facilitarea maturizării tinerilor, consolidarea sistemului de protecție socială, sporirea ajutorului și solidarității între generații).

Iar **pălăria neagră** sesizează riscurile care necesită precauție (bugete limitate, programe guvernamentale sau ale ONG-urilor ineficiente, neajutorarea învățată sau cultura dependenței la unii tineri care s-au obișnuit să fie întreținuți de familie sau de stat și nu caută activ un job).

O altă metodă pentru testarea soluțiilor identificate implică analiza punctelor oarbe sau a unghiului mort. Aceasta descoperă aspecte importante, care însă au fost neglijate sau au trecut neobservate, fie amenințări, fie oportunități.

Înainte ca echipa să-și încheie misiunea, este important să avem o sinteză, o recapitulare și evaluare la nivel de post-implementare (sesiune de follow-up) pentru a valida funcționarea soluției permanente și a îmbunătăți modul de soluționare a problemelor în viitor.

Dezamorsarea celor opt cauze ale conflictului

Să învățăm cum să prevenim conflictele, să le recunoaștem și să reacționăm eficient

Petrecem la serviciu mult timp, poate chiar mai mult decât ne-am dori (cu excepția notabilă a celor pasionați de ceea ce fac, pentru care timpul curge altfel). Atunci când ești interdependent cu ceilalți colegi, sau împarți spațiul de lucru cu alte persoane, apar adesea numeroase surse de conflict sau „scânteii” care pot degenera în contradicții și animozități.



© iStockphoto

Conflictul are la bază opt cauze principale, conform psihologilor Art Bell și Brett Hart:



Resurse limitate și / sau acces restricționat la acestea



Stiluri contradictorii de interacțiune / relaționare



Percepții contradictorii



Scopuri antagonice



Presiuni / tensiuni divergente



Roluri în conflict



Valori personale în divergență



Politici imprevizibile

Pentru a converti conflictul într-o experiență pozitivă, de învățare și schimb de idei noi, din perspective potențial neașteptate, este necesar să identificăm mai întâi sursa sau premisele conflictului.

Resursele în conflict pot fi tangibile sau simbolice, de la o sală de conferință până la susținerea colegilor. Prin negociere colaborativă și prioritizare se pot găsi soluții câștigătoare pentru ambele părți și conflictul este astfel dezamorsat.

Stilurile de lucru și rolurile asumate în echipă sunt adânc ancorate în personalitatea fiecăruia, de aceea ele trebuie acceptate ca atare, cu plusurile și minusurile lor, în mod nepărtinitor.

Percepțiile contradictorii pot genera conflicte, mai ales dacă aceste interpretări se asociază cu credințe mai profunde. Cu cât este împărtășită mai multă informație, prin deschidere și transparență, riscul ca percepțiile să submineze unitatea grupului scade.



© iStockphoto

De exemplu, alocarea unui proiect, deficiențele în delegare și tergiversare pot conduce la presiune accentuată. Aceste presiuni apar tipic în cazul proiectelor pe termene mai îndelungate. Rolurile conflictuale presupun un teritoriu de responsabilități divergente.

Obiectivele pe termen scurt pot diferi considerabil de scopurile majore, iar prioritățile pot fluctua în timp; agenda este restabilită constant. Dacă membrii echipei resimt o injustiție provocată de distribuția sarcinilor (unii membrii au încărcare de rol mai mare, alții mai scăzută, unii sunt implicați în proiecte care nu le plac, alții – în proiecte atractive sau se manifestă acut tensiunea între rolurile profesionale și cele personale, conflictul poate izbucni oricând.

Valorile personale diferite pot însemna costuri relaționale, atunci când armonia grupului este subminată sau refuzul de a efectua o activitate care contravine principiilor proprii rezultă în pierderea încrederii.

Atunci când „regulile jocului” se schimbă, acasă, la serviciu, în anturaj etc., se produce o discontinuitate și confuzie care pot alimenta conflicte latente.

Dacă sunt comunicate eficient motivele pentru care se produc schimbări, la nivel strategic sau tactic, rata de acceptare a celor vizați crește substanțial, deoarece oamenii înțeleg despre ce este vorba și de ce, chiar dacă nu sunt consultați. Adesea, un conflict ascuns așteaptă doar o scânteie declanșatoare sau un pretext pentru a izbucni vulcanic.

Potențialul nevădit al laudelor – recunoașterea muncii de calitate

Uneori laudele au o valoare neașteptat de puternică. Acestea ne reafirmă încrederea în forțele proprii, ne mobilizează pentru acțiune și ne întăresc relațiile pozitive cu cei din jur și mai ales cu alții semnificativi (persoanele care contează în viața noastră).

Chiar și gesturile mărunte au însemnătatea lor și aduc beneficii relaționale importante. Suntem obișnuiți să ne exprimăm mai ales (auto)critic, să intervenim doar atunci când observăm o greșeală la noi sau la ceilalți. Reacțiile favorabile sunt, în schimb, subevaluate. Oare căutăm în mod activ lucruri care merg bine? Să ne gândim de câte ori, în decursul unei zile, vorbim „de bine” pe cineva sau ceva, ne exprimăm bucuria, plăcerea, aprecierea în fața a ceva sau cineva bun și frumos.



© iStockphoto

În sondajele despre implicarea și satisfacția angajaților, aprecierea din partea managerului și / sau a colegilor apare frecvent ca punct nevralgic. Pe de altă parte, cercetările atestă faptul că, în acord cu tendința spre negativism, suntem înclinați să criticăm mai ales ceea ce ne este exterior și se află sub controlul celorlalți, și mai puțin ceea ce depinde de propria voință. Astfel, considerăm că nu primim destule laude, dar rareori ne punem problema dintr-o perspectivă empatică, gândindu-ne dacă oferim în schimb laude.

De ce să lauzi?

Lauda este pentru oameni ca apa și lumina soarelui pentru plante. Oamenii care se simt apreciați și respectați sunt mai motivați decât cei ale căror eforturi trec neobservate. Dacă livrezi o lucrare în care te-ai implicat foarte mult, te aștepți, în mod legitim, să îți se mulțumească și meritul să îți fie recunoscut. Desigur, este necesar să îți se arate și unde ai greșit sau cum te puteai descurca mai bine, însă o laudă sinceră te va impulsiiona să dai mai mult și să faci diferența, să fii mai implicat(ă) în echipa și organizația ta și, prin urmare, să fii mai eficient(ă).

În contextul unei austerități și recesiuni prelungite, când atenția pentru costuri este extremă, capitalul de încredere alimentat prin laude constituie un tezaur vital pentru dezvoltarea și loializarea capitalului uman. Laudele sincere, dezinteresate cimentează relațiile dintre colegi, bazate pe încredere și respect reciproc. În schimb, lauda poate deveni o armă cu două tăișuri când este percepută ca instrument de manipulare. Un manager poate introduce o sarcină neplăcută și complicată printr-un preambul de laudă interesată – strategie de „îndulcire a pastilei” care poate face mai mult rău decât bine, prin demotivare, dacă angajatul se consideră păcălit și mințit frumos, într-un climat de falsitate.

Bunăvoința naște la rândul ei bunăvoință: binele făcut printr-o laudă se întoarce la noi, ceilalți sunt încurajați să exprime, la rândul lor, bine-meritate comentarii pozitive. Colegii lăudați sunt mai înclinați să ajute, să demonstreze comportament pro-social și să împărtășească informații utile. Un aspect interesant este că lauda generează reacții neuro-chimice puternice. Lauda activează mecanisme emoționale care se adresează dimensiunii arhaice a creierului nostru – paleocortexul. Atunci când auzim o laudă care ne face plăcere, senzația are fundament visceral și hormonal, deoarece se eliberează serotonină și dopamină, hormonii fericirii. Lauda ne stimulează intelectual, dar ne și încălzește emoțional, iar această dublă vibrație este cu atât mai puternică.

Barriere

Unor oameni li se pare foarte dificil să laude, alții nu suportă să primească laude sau complimente. Adesea, aceste persoane se simt vulnerabile, expuse la riscul de a fi rănit(ă) sau considerați slabi și neputincioși de către ceilalți. Lauda este pentru cultura competitivă, masculină, o dovadă de slăbiciune și chiar o „dulcegărie” gratuită. Aceasta deși, așa cum pot descoperi într-o sesiune de psihoterapie, în adâncul sufletului, ei tânjesc după afecțiune, căldură umană și apreciere. Dar nu își dau voie să recunoască aceste resorturi ascunse, fie la nivel conștient, fie subconștient.

Dacă te simți jenat(ă) sau inconfortabil(ă) atunci când acorzi sau primești laude, este important să clarifici care este motivul pentru care un lucru aparent simplu îți este dificil. Dacă pur și simplu nu ești obișnuit(ă) să acorzi laude (poate că acest lucru nu se întâmpla în familia ta, în școală sau în alte medii în care te-ai format), este util să-ți fixezi scopul de a spune ceva pozitiv despre cineva sau a lăuda pe cineva, măcar o dată pe zi. Ok, poți începe cu o dată pe săptămână!

De asemenea, străduiește-te să interacționezi mai mult cu colegii, de exemplu să mănânci cu ei la cantină / sala de mese și nu singur(ă) la birou.



© iStockphoto

Cum să oferi laude memorabile?

Lauda este un cadou făcut cu drag și tandrețe. Chiar dacă este stângace sau comică, deghizată sub un substrat umoristic, lauda rămâne un cadou. Uneori, autenticitatea și firescul ei sunt sporite dacă nu căutăm neapărat vorbe mari ce riscă să degeneze în clișee.

Deși este important să lăudăm, nu e indicat să exagerăm. Dacă îi lăudăm pe alții prea des, aceasta va dilua puterea mesajului și îi va face pe ceilalți să-ți pună la îndoială onestitatea sau intențiile. Iată cum poți exprima laude memorabile și sincere.

Fii specific(ă)! Un simplu „Bravo!” sau „Bună treabă cu raportul acela” nu e cea mai inspirată alegere! Oricum, un asemenea tip de comentariu este preferabil și evident mai bun decât nimic, lauda va avea un impact considerabil mai

mare dacă se referă la comportamente și situații concrete. De exemplu, ai putea spune: „Mi-a plăcut cum ai luat în calcul aspecte noi, inovatoare în acest proiect” sau „Ai tratat riguros acest raport, ai ținut cont de toți factorii și astfel mi-ai ușurat mult munca”. Dacă subliniezi și modul cum calitatea muncii colegului ți-a influențat direct prestația, lauda aduce un alt plus substanțial.

Echilibrează-ți lauda cu feedback-ul constructiv pentru rezultate optime. Raportul Losada spune că oamenii au performanțe înalte atunci când trei interacțiuni pozitive contra-balansează o secvență negativă. Feedback-ul de tip sandwich este de asemenea recomandat. Cu cât facilitezi mai multe emoții pozitive în ceilalți, cu atât ei vor deveni mai flexibili și mai creativi. **Spune și arată!**

Lauda nu este necesar să îmbrace mereu forma unui compliment verbal sau scris. Ai la dispoziție o diversitate de canale de comunicare a laudelor. Un manager poate solicita unui membru al echipei să acționeze ca mentor pentru un junior nou-venit în organizație, și astfel îl încreditează cu încredere și îi arată apreciere. A ruga un coleg să modereze o întâlnire din departament lansează un alt semnal pozitiv. Îmbină laudele verbale directe cu acțiunile care laudă indirect. De obicei, se spune că faptele vorbesc mai tare decât cuvintele.

Laudă adecvat! Încearcă să adaptezi mesajul la tipul de personalitate a destinatarului. Principiul general este că laudele se transmit public, iar criticile în particular, dar unele persoane mai timide se vor simți mai confortabil dacă le adresezi și complimentele în cerc restrâns sau între patru ochi. Gândește-te la ceea ce se așteaptă destinatarul mesajului, ca și mod de transmitere și conținut, și găsește formula potrivită, personalizată.

Răspândește veștile bune

Membrii cei mai talentați și / sau harnici ai echipei primesc adesea laude. De altfel, circuitul se închide la nivel de performanță, deoarece oamenii tind să acționeze conform așteptărilor pe care le avem de la ei. Astfel, dacă implicăm și membrii mai slabi ai echipei și le valorificăm abilitățile latente, prin laudă, ei se vor strădui să dobândească mai multe competențe pe care să le exerseze cât mai productiv.

Lauda este catalizatorul acestui efort de auto-perfecționare. Transmite-le și celorlalți laudele, oamenii au nevoie să audă vești bune și nu doar „porția zilnică de calamități”. Nu lăuda pe cineva dacă, în aceeași conversație, ai de gând să-i ceri o favoare. Celălalt ar putea considera (adesea, pe bună dreptate), că lauda este gratuită, și că doar îl lingusești pentru a obține ceva în schimb. Sunt și factori culturali de luat în calcul atunci când exprimăm laude.

Unele culturi, mai reci și cu grad ridicat de masculinitate (cele scandinave, germanice etc.), sau cele cu distanță mare față de autoritate (ex: asiatice, arabe) pot să nu privească cu ochi buni laudele.

Comunicarea non-verbală. Să descifrăm semnalele subtile sau subliminale

Ai fost vreodată pus(ă) în situația în care ți se părea total neplauzibil ceea ce susținea interlocutorul? Ai intuit că nu-l poți crede, deoarece ceva nu sună real sau instinctul ți-a spus că acea persoană nu e autentică în afirmații, sau „una gândește, alta spune și alta face”? Diferența dintre ceea ce afirmă oamenii și ceea ce înțeleg partenerii de discuție din exprimarea lor se raportează adesea la breșa dintre conținutul comunicării verbale și al celei non-verbale.

Suntem tentați, în general, să acordăm mai mult credit modului cum este transmis mesajul decât cuvintelor în sine și intuim aproape instantaneu când există o discrepanță între cele două tipuri de mesaje. O posibilă explicație este că gestică, mimica, ținuta, postura, mersul, tonalitatea și modulațiile vocii, direcția privirii, zâmbetul sunt mai dificil de cenzurat și trucat decât cuvintele. Sentimentele, atitudinile, ideile noastre ies la iveală



© iStockphoto

și se reflectă cel mai autentic prin comunicarea non-verbală.

Conștientizând semnificația acestui tip de comunicare, subtil și totuși foarte puternic și expresiv, putem învăța cum să descifrăm mai ușor reacțiile celor din jur. Un alt beneficiu este că îmbinăm mai armonios mesajele verbale cu cele non-verbale și evităm să utilizăm semnale mixte.

Prima impresie și încrederea în noi înșine Amintește-ți de momentul când ai făcut cunoștință cu cineva nou sau când ai urmărit un vorbitor ținând un discurs. Care au fost primele tale impresii? Ai simțit cum radiază încredere sau, dimpotrivă, teamă? Te-ai identificat cu ei? Te-au convins?

Modul cum au intrat în sală, cum au menținut contactul vizual (nu a fost prea insistent sau prea evitant), cum ți-au strâns mâna (ferm sau flasc). Fața le era senină, relaxată, sau încruntată și încrâncenată? Mișcărilor erau cursive, deschise, sau închistate, rigide, încleștate?

Cum se manifestă non-verbal oamenii încrezători?

■ Postura – dreaptă, cu umerii trași în spate, fără să fie rigidă, ci mai degrabă degajată

■ Contact vizual – puternic, punctează momentele-cheie din conversație, dar nu „se holbează”

■ Gesticularea (cu mâini și brațe) – intenționată, nu foarte pronunțată (utilizată în mod deliberat pentru a marca ideile importante)

■ Tonalitatea vocii – modulată, vorbește rar și clar, cu volum suficient și cu pauze la intervale potrivite

Atunci când nu sunteți tocmai confortabil(ă) cu a ține un discurs în public, puteți adopta unele din aceste trucuri pentru a vă spori încrederea în sine.

Dacă interlocutorul devine defensiv, se închide în sine, de exemplu în cursul unei întâlniri dificile cum poate deveni evaluarea de performanță, iată câteva semnale că dialogul riscă să se transforme într-unul al surzilor:

■ Gestică și mimica aproape că lipsesc, mâinile sunt lipite de corp și postura e încrâncenată, inexpresivă

■ Corpul se îndepărtează fizic de interlocutor, este întors în lateral

■ Mâinile (uneori și picioarele) sunt încrucișate

■ Privirea este îndreptată în jos sau în lateral, nu către interlocutor

Atunci când detectezi semnale subtile că cineva nu este implicat și atent la ceea ce ai de spus, poți să-l „rebranșezi” la discuție, de exemplu dacă îi adresezi o întrebare directă.



© iStockphoto

Care sunt semnalele tipice, recunoscute pentru atunci când o persoană minte?

- Contact vizual redus sau absent, mișcări rapide ale privirii, pupile micșorate
- Persoana vorbește cu mâna sau degetele în dreptul gurii
- Corpul îi este întors, distanțat fizic de la interlocutor, spațiul personal este foarte mare (aici pot apărea excepții culturale: americanii și vest-europenii, de exemplu, au nevoie de un spațiu personal mult mai mare decât asiaticii sau est-europenii, pentru a se simți confortabil)
- Respirație accelerată și superficială, eventual sonoră (prin gâfâit)
- Roșire în zona feței sau a gâtului
- Transpirație abundentă
- Schimbări în voce, tremolo, bâlbâială, tuse repetată pentru curățarea gâtului

E important să facem conexiuni, să nu tragem concluzii pripite și să ne amintim că unele semnale non-verbale sunt înșelătoare și pot avea semnificații diferite, de la o persoană la alta.

De exemplu, emotivitatea, tracul, se pot confunda cu tendința spre disimulare sau minciună. De aceea, prin asocierea anumitor informații verbale cu cele non-verbale putem face inferențe despre ceea ce înseamnă anumite conduite.

Nu-ți fie teamă de tăcere și nu-i subestima impactul în conversație. Atunci când faci o pauză, ceea ce spui capătă o greutate mai mare și accentuezi ceea ce contează. Ce faci când îți se adresează o întrebare neașteptată, „încuietore”?

Poți avea o reacție spontană, mai mult sau mai puțin inspirată, sau îți poți lua ceva timp pentru a reflecta asupra răspunsului. În acest al doilea caz, îi arăți interlocutorului că acorzi atenția cuvenită întrebării sale.

Într-o situație de interviu sau negociere, reflecția este binevenită, iar semnalele care o anunță se referă la:

- Privirea se îndreaptă în altă direcție și reia contactul vizual doar atunci când răspunde vreunei întrebări
- Își atinge bărbia cu degetele
- Își duce mâna la obraz
- Privirea îndreptată în sus

Pentru a-ți exersa abilitățile de interpretare adecvată a gesturilor, observă oamenii în situații concrete, de exemplu în metrou, în autobuz, într-o cafenea – privește-i cum interacționează și gândește-te ce spune comportamentul lor – ca latură exterioară, despre trăirile interioare, emoții, nivelul de energie și atitudini.

Notă: Tplate fotografiile sunt © iStockphoto