

# TREI

---

## Urăsc conflictele!

Șapte pași de urmat pentru a rezolva  
orice diferend din viața dumneavoastră

**LEE RAFFEL**

Traducere din engleză de Justina Bandol

## Cuprins

<i>Mulțumiri</i>		9
<i>Introducere</i>		11
1	Mic curs de conflictologie	17
2	Orice am face, de conflicte nu putem scăpa!	31
3	Cauzele profunde ale conflictelor	54
4	Cinci stiluri de a rezolva un conflict	77
5	Cum interacționează cele cinci stiluri	110
6	Șapte pași esențiali pentru a rezolva orice conflict în mod constructiv	136
7	Douăzeci de principii de bază ale unei conversații constructive	179
8	Cum să prevenim escaladarea conflictelor	205
9	Vorbiți deschis și fără teamă	224

10	Cum să reacționăm în fața unei atitudini neconstructive	263
11	Cum ne recăpătăm liniștea sufletească	281
	<i>Epilog</i>	302

## Mulțumiri

Nicio carte nu iese de sub tipar fără ajutorul unui anumit număr de oameni de meserie și nu numai. Mulțumirile mele cele mai calde se îndreaptă către agentul meu literar Denise Marcil, care îmi stă alături de doisprezece ani, oferindu-mi sugestii și sfaturi extrem de utile. Îi mulțumesc, de asemenea, Maurei Kye-Casella de la Denise Marcil Agency, care mi-a fost de un imens ajutor în stadiile finale ale întocmirii cărții.

Am avut plăcerea de a lucra cu trei redactori independenți de carte deosebit de competenți. Elizabeth Barrett mi-a dat o mână de ajutor în faza inițială a proiectului de carte. Beth Lieberman s-a dovedit o colaboratoare foarte eficientă când a trebuit să finalizez proiectul acceptat de editură. Și vreau să îmi exprim profunda recunoștință față de talentata Nellie Sabin, care a revăzut manuscrisul final și i-a conferit o fluență mult peste așteptările mele.

Colectivul editurii McGraw-Hill mi-a oferit o susținere extraordinară. Îi sunt adânc recunoscătoare lui John Aherne, redactorul principal al cărții, care, cu sagacitate, m-a îndrumat și mi-a făcut numeroase sugestii excelente. Îi mulțumesc, de asemenea, lui Nancy Hall, redactorul responsabil, care mi-a fost de un imens ajutor. A fost o mare plăcere pentru mine să lucrez cu profesioniști atât de capabili.

Recunoștința mea se îndreaptă și către inventivele mele asistente, Elizabeth Teeters, Joan Taylor, Adrian Hackl, Carolyn Washburne și Lynne Barber, pentru ajutorul lor eficace; către ficele mele, Holly Bern și Laurel Bern; către ficele soțului meu,

sau două pentru a practica fiecare nouă tehnică sau tactică, pe rând, și vedeți dacă funcționează în cazul dumneavoastră. Dacă o anumită metodă pare să nu meargă, nu vă pierdeți răbdarea. Renunțați la ea și încercați o alta. Nu vă dați bătut dacă lucrurile nu merg cum ar trebui de la început. Procesele de schimbare sunt adesea aproximative și stângace, pentru că rezultatele nu pot fi prezise întotdeauna cu exactitate. Dacă vreți cu adevărat să învățați să vă gestionați conflictele, veți avea multe de câștigat de pe urma acestei cărți. Țineți-o la îndemână, ca instrument de lucru. Când nu sunteți sigur ce aveți de făcut, recitiți anumite pasaje care se referă la problemele cu care vă confrunțați pe moment. Nu uitați, capacitatea dumneavoastră de a evolua, de a dobândi cunoștințe sau perspective noi asupra lucrurilor și de a găsi soluții noi este nepuizabilă.

Fie ca posibilitatea de a vă susține opiniile și de a ține piept altora cu curaj să vă dea putere; ca, știind că vă puteți manifesta autentic și deplin, să vă simțiți mai în siguranță; ca evoluția personală ascendentă să vă ajute să ușurați povara pe care toți o avem de purtat, să îmbunătățiți calitatea vieții dumneavoastră, să vă găsiți pacea sufletească și să vă umpleți de bucurie.

## 1

# Mic curs de conflictologie

Sunteți unul dintre cei care evită conflictele cu orice preț? Care refuză să discute chestiunile problematice? Care neagă conflictele, pretinzând că ele nu există? Care bagă capul în nisip, deși știu că n-ar trebui s-o facă? Care încearcă să mențină pacea cu orice preț, numai pentru a descoperi că e imposibil? Sunteți flexibil sau rigid? Vă țineți tare pe poziție sau capitulați? Ați provocat vreodată certuri mai mari decât v-ați fi imaginat? Iată câte întrebări la care nu e ușor de răspuns! Nu e de mirare că ideea de conflict este atât de derutantă!

Dicționarul american *Webster's New World College Dictionary*, ediția a patra, include o definiție detaliată și complexă a cuvântului *conflict*<sup>1\*</sup>:

1. A se lupta, a se război, a se bate;
2. A fi antagonic, incompatibil cu, a fi în contradicție, în dezacord, în opoziție cu (de pildă, în privința intereselor sau a ideilor); a se ciocni;
3. Tulburare emoțională rezultată din confruntarea între impulsuri potrivnice sau din incapacitatea persoanei de a-și supune pornirile unor considerente pragmatice ori morale;
4. Orice confruntare, ceartă, dispută sau diferend verbal intens; bătălie, luptă pentru existență, amicală sau dușmănoasă, sau pentru supremație; duel al inteligențelor.

<sup>1</sup> *Webster's New World College Dictionary*, ediția a 4-a, Wiley Publishing, Inc., Cleveland, 2004.

\* În limba engleză, *conflict* este atât substantiv, „conflict”, cât și verb, „a fi sau a intra în conflict”. (N. t.)

Respe Din punct de vedere emoțional, această definiție a *conflictului* este intimidantă, pentru că ne putem întreba cum vom reuși să realizăm imperativul moral de-a face bine și a fi corecți atunci când relațiile noastre se află în impas și noi suntem la capătul puterilor. Dacă e să ne luăm după definiția din *Webster*, soluția e deja acolo. Foarte mult depinde de ceea ce suntem dispuși să sacrificăm, să tolerăm, să scuzăm, să cedăm, să pierdem, să negociem, să acceptăm, să dăm la schimb, să iertăm și să uităm.

## CARE NE SUNT OPȚIUNILE ÎN CAZ DE DEZACORD CU ALȚII?

Ori de câte ori e vorba de chestiuni importante, opiniile oamenilor pot să difere, fapt care poate duce la apariția conflictelor. Ce căi de acțiune avem la dispoziție? În primul și în primul rând, păstrați-vă calmul și bunele maniere și gândiți-vă cu mintea limpede la ce vreți să faceți în continuare. Fie că urâți conflictele, fie că ele vă inspiră, puteți ori să urmați o cale optimistă, constructivă, ori să vă rătăciți pe o cărare pesimistă. Iată care vă sunt opțiunile:

**1. Acceptați să fiți de acord cu celălalt.** Acceptați o anumită soluție sau, în orice caz, refuzând să mai investiți energie negativă, permiteți problemei să ajungă la o rezolvare. Finalul este pozitiv pentru toată lumea. De exemplu, doi oameni cad de acord asupra unui film pe care amândoi vor să-l vadă sau unul din ei decide și celălalt nu are o părere suficient de fermă încât să se împotrivescă. Din nefericire, această dezlegare e arareori valabilă în cazul problemelor complexe.

**2. Ajungeți la un compromis.** Niciuna din părți nu e complet satisfăcută, dar diferendul este rezolvat în mod demn. În toate cazurile

în care există dezacorduri de opinie, această opțiune este cea mai echitabilă și face posibilă continuarea colaborării și pe viitor.

**3. Așteptați.** Poate fi o abordare benefică dacă credeți că situația urmează să se modifice.

**4. Acceptați să rămâneți pe poziții diferite.** Asta înseamnă că aveți o problemă nenegociabilă care trebuie soluționată, și numai una din părți decide rezolvarea conflictului.

**5. Nu ajungeți nicăieri.** Asta se întâmplă când opiniile sunt împărțite și nu știți cum să ieșiți din impas. Chestiunea rămâne nerezolvată.

**6. Renunțați și ieșiți din joc.** Decideți să plecați de la locul de muncă, să vă mutați în alt oraș, să renunțați la o prietenie sau să ieșiți dintr-o relație. E întotdeauna posibil să vă răzgândiți. Dacă vă displac conflictele, probabil veți urma, în general, calea minimei rezistențe. Veți păstra astfel liniștea pentru o scurtă perioadă de timp, dar, pe termen lung, veți pregăti terenul pentru resentimente mocnite și pentru izbucniri violente.

Indiferent cât ne displac certurile, dezacorduri vor continua să existe pe lume. Nu putem pur și simplu să închidem ochii și să ne dorim ca problemele să dispară, pentru că așa ceva nu se va întâmpla. Relațiile sunt dificile din multe motive, unele legate de slăbiciunile celorlalți, altele — de defectele noastre. Deși conflictele pot fi dureroase, ele ne pot oferi, de asemenea, multe satisfacții, așa cum vom vedea în capitolele următoare.

## FACEȚI DIN CONFLICT ALIATUL DUMNEAVOASTRĂ

Modul în care abordăm un conflict poate să distrugă sau să salveze o relație. Felul în care le vorbim celorlalți, ceea ce le spunem și comportamentul nostru fac posibile conversații decente și soluții

Res reciproc multumitoare sau provoacă certuri dureroase, neplăcute, care nu-și găesc niciodată un sfârșit bun. Când există un dezechilibru, dar ne comportăm în mod responsabil și ne asumăm propriile gesturi, relațiile în care suntem implicați rezistă și ajung să se dezvolte dincolo de așteptări.

Când doi sau mai mulți oameni interacționează, șansele de a ajunge în cele din urmă la un conflict sunt foarte mari. Provoacarea, în acest caz, este să învățăm cum să facem uz, cu tact și diplomație, de o serie de tehnici simple care îmbunătățesc comunicarea cu ceilalți și ne permit să ne păstrăm integritatea personală. Nu e ușor, dar atunci când rezolvăm un diferend în mod demn, avantajele sunt semnificative. Deși conflictele ne fac să ne simțim prost, ele ne plasează în avangarda bătăliei pentru autoperfecționare. Când învățăm să le gestionăm în mod constructiv, suntem recompensați cu relații pozitive, limpezi, bazate pe încredere și sprijin reciproc.

Conflictele nu au cum să dispară pentru că fiecare dintre noi e diferit de ceilalți. Nu gândim toți la fel; până și gemenii monoziagoți au identități diferite. Această carte vă învață, în esență, cum să vă împăcați cu eul dumneavoastră contradictoriu, să înțelegeți felul în care abuzul de putere vă subminează relațiile cu ceilalți și cum să comunicați, să purtați o discuție în contradictoriu, să negociați și să vă recăpătați liniștea sufletească. Indiferent că detestați conflictele sau sunteți însuflețit de ele, nu uitați că experiențele noastre și percepțiile diferite asupra conflictelor ne fac viața mai savuroasă.

## DE CE NU NE PLAC CERTURILE

Sunt oameni cărora le place de fapt să discute în contradictoriu, dar, întrucât ați ales să cumpărați o carte numită *Urăsc conflictele!*, presupun că dumneavoastră nu sunteți unul dintre ei. Probabil

conflictele vă întorc pe dos, în parte din pricina propriei dumneavoastră furii, în parte pentru că vă simțiți rănit când alții vă spun lucruri neplăcute. În plus, ne este teamă de conflict pentru că acesta poate provoca schimbări permanente. Când disputele sunt gestionate în mod greșit, relațiile cu ceilalți pot fi afectate sau chiar distruse.

Problema aici nu este de fapt existența unui conflict, ci modul în care îl gestionăm. Oamenii sunt lipsiți de abilitățile necesare pentru a rezolva diferendele în mod amiabil, reciproc avantajos. În fiecare zi, privindu-i pe clienții care îmi istorisesc problemele lor, mă conving o dată în plus de faptul că oamenii fac mari eforturi să evite conflictele, întrucât nu dispun de instrumentele necesare pentru a gestiona în mod constructiv situațiile dificile.

- Ea: „Eu și tata avem o relație așa și așa. Mă simt intimidată de firea lui irascibilă. Când îl apucă furiile, încerc să îl ignor până când se potolește“.
- El: „Trebuie să fiu foarte atent ce îi spun mamei, pentru că îmi sare în cap dacă nu sunt de acord cu ea“.
- Ea: „Nu mă cert cu șeful meu pentru că nu vreau să-l supăr — și nu vreau să mă supăr nici eu“.
- El: „Mă înțeleg foarte prost cu sora mea, și, când ne certăm, amândoi ne înfuriem rău de tot. Pe urmă, o vreme nu mai vorbim unul cu celălalt“.
- Ea: „Nu reușesc să-mi dau seama ce vrea mama de la mine, dar n-am îndrăznit niciodată s-o întreb“.

Adesea, oamenii au nevoie să discute unul cu altul, dar nu știu cum s-o facă. Ajung să ocolească atent chestiunile problematice și indivizii dificili, sperând că o schimbare miraculoasă în bine va apărea cumva de la sine. E un gând plăcut. Dar, sincer, care credeți că sunt șansele ca așa ceva să se întâmple cu adevărat?

Când vă este teamă de expresia lui amenințătoare, de privirea ei încrunțată, de atitudinea lui arogantă de atâteștiutor sau de tăcerea ei înghețată, ajungeți să mergeți în vârful picioarelor.

- Sunteți speriată de amenințările iubitului dumneavoastră, de atitudinea lui grosolană și autoritară, dar vă simțiți incapabilă să-l contraziceți.
- Vă îngrozesc exploziile de furie ale soției dumneavoastră, pentru că mustesc de jigniri, iar dumneavoastră nu vreți să vă coborâți la nivelul lor.
- Tremurați când șeful e nemulțumit de dumneavoastră. Reacțiile lui violente vă supără atât de mult, încât păstrați o distanță cât mai mare între el și dumneavoastră.
- Încercați să fiți foarte grijuliu, pentru că iubita dumneavoastră e foarte geloasă și începe să țipe dacă ceva i se pare în neregulă.
- Nu puteți uita momentele de violență ale soțului dumneavoastră, și amintirile acestea vă chinuie prea tare ca să mai puteți gândi limpede.
- Nu vreți s-o întărâtați din nou pe fiica dumneavoastră adolescentă, pentru că s-ar putea să n-o mai vedeți apoi zile în șir.
- Știți că unul dintre colegii de la serviciu nu-și dă silința, dar vă temeți de scandalul care va ieși dacă spuneți ceva.

Când o anumită situație vă sperie prea tare, nu știți nici măcar cum să începeți să rezolvați problema. Sunteți tentat să găsiți vină celuilalt și să aruncați responsabilitatea asupra lui, dar nu acesta este modul potrivit de a încerca să îmbunătățiți situația. Vă enervează faptul că nu sunteți înțeles și vi se pare că singura metodă de a-l face pe celălalt să priceapă este să țipați la el. Și totuși, vă este teamă să nu-l înfuriați și poate să vă treziți cu un refuz ori

represalii. Vă simțiți frustrat de neputința dumneavoastră și în același timp vă temeți să vă dați drumul la gură. Cum de ați ajuns să fiți atât de intimidat?

Iată cum și-au exprimat frustrarea câțiva dintre clienții mei:

- „Îi spun doar: «Cum vrei tu, iubito!».”
- „Merg tot timpul în vârful picioarelor, și asta mă extenuază.”
- „Mă aștept oricând la o scenă. Nici nu e de mirare că sunt un pachet de nervi!”
- „N-am de gând să provoc pe nimeni, pentru că nu vreau să rănesc pe nimeni.”
- „Știu că ar trebui să spun ceva, dar nu vreau să tulbur apele.”
- „Nu vreau să provoc mai multe discuții decât e nevoie.”

Într-una dintre cărțile sale, Daniel Goleman dă exemplul soției care țipă: „Ce naiba! Întoarce-te imediat și fii drăguț cu mine!”<sup>2</sup> Această afirmație absurdă, contradictorie se traduce, de fapt: „Păstrează distanța, dar vino nițel mai aproape”. Goleman vorbește în astfel de situații de o atitudine de „implicare—retragere”. Relațiile conflictuale sunt derutante atunci când cineva vă tratează acum cu dispreț și în clipa următoare cu o afecțiune grijulie. Acest tip de inconsecvență vă face să vă purtați tot timpul cu mânuși, pentru că nu știți niciodată la ce să vă așteptați.

## IMPACTUL FIZIC ȘI EMOTIONAL AL EVITĂRII CONFLICTELOR

Cercetătoarea Julianne Holt-Lunstad, lector de psihologie la Universitatea Brigham Young, a realizat un experiment în cadrul căruia 102 subiecți sănătoși, bărbați și femei, au purtat aparate

<sup>2</sup> Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1995, p. 130 (versiunea românească: *Inteligența emoțională*, trad. de Irina-Margareta Nistor, Curtea Veche, București, 2001, p. 164).

portabile de înregistrare a tensiunii arteriale timp de trei zile fără întrerupere. Rezultatele au arătat că interacțiunile sociale sunt adesea însoțite de o creștere a tensiunii arteriale. Interesant este faptul că relațiile ambivalente provocau o creștere mai accentuată a tensiunii decât relațiile pur dușmănoase. În relațiile conflictuale suntem mai nervoși și mai exasperați pentru că nu știm niciodată la ce să ne așteptăm.<sup>3</sup>

Impactul emoțional al conflictelor este semnificativ atunci când facem tot posibilul să nu-l călcăm pe celălalt pe bătători. Atunci când controversele stârnesc o furtună de emoții negative pe care nu știm cum să le lămurim, ne simțim epuizați. E greu să le spunem celor dragi ce simțim față de ei când noi înșine nu știm prea bine. Suntem atât de vlăguiți de impactul fizic, emoțional și spiritual al conflictului, încât sănătatea și starea generală de spirit ni se deteriorează.

Există oameni care sunt gata să vorbească despre dezamăgirile lor și despre faptul că s-au simțit răniți. Dar majoritatea celor care detestă certurile sunt reticenți în a vorbi despre supărările și emoțiile lor profunde. Deepak Chopra afirmă: „În inocența lor, copiii spun deschis ce nevoie au — însă odată ce devenim adulți, învățăm să ne mascăm emoțiile“.<sup>4</sup>

Mi-am făcut adesea griji pentru cei care își ascund emoțiile, pentru că asta am făcut eu însămi mulți ani la rând. Când emoțiile noastre sunt blocate, pierdem contactul cu ceea ce simțim, iar logica nu este capabilă să rezolve singură un conflict. Când dăm emoțiilor noastre posibilitatea să se manifeste, ajungem la o înțelegere lăuntrică mai profundă a propriului adevăr — a ceea ce suntem cu adevărat.

<sup>3</sup> Coautori ai studiului alături de Julianne Holt-Lunstad sunt Bert N. Uchino, Timothy W. Smith, Chrisana B. Cerny și Jill B. Naeley-Moore, *American Psychological Association Journal, Health Psychology*.

<sup>4</sup> Deepak, Chopra, *The Deeper Wound*, Harmony Books, New York, 2001, p. 34 (versiunea românească: *Vindecarea sufletului*, trad. Olivia Stănescu și Monica Vișan, editura For You, București, 2002, p. 25).

Este evident că mulți dintre noi calcă pe urmele a generații de oameni care și-au îngropat emoțiile în adâncul sufletului. Îmi amintesc aici de o afirmație celebră a scriitorului american Henry David Thoreau: „Oamenii își duc viața într-o disperare tăcută“. Îmi imaginez că, hoinărind prin păduri, Thoreau încerca să-și înțeleagă singur dilemele și conflictele din suflet, reflectând la viața sa chinuită și suferind în tăcere, pentru că se simțea copleșit de ele.

Multora le displac conflictele pentru că le displace felul în care organismul lor reacționează la orice fel de dispută. E de-a dreptul paralizant să te simți aprins la față de mânie sau copleșit de răceala de gheață a angoasei, să tremuri și să te albești în obraz la gândul îngrozitorului rezultat al unei confruntări. Dumneavoastră vă întrebați poate: „De ce Dumnezeu mă simt atât de groaznic?“. Poate vă îngrijorați simțind că aveți palpitații și vă puneți întrebarea: „Oare am un atac de cord?“ Sau vă gândiți: „Ce se întâmplă de mi-e atât de greață?“ Dar nu vă gândiți că, pur și simplu, stomacul dumneavoastră nu poate „digeră“ ușor o disensiune.

Stările conflictuale intermitente, dar repetate ne fac temători, agitați, neliniștiți și extenuați. S-ar putea ca dimineața să vă treziți obosit, tulburat sau deprimat, și asta atrage după sine tot felul de afecțiuni psihosomatice. Nu e de mirare că vă pierdeți pofta de mâncare sau mâncați prea mult, dormiți prost și la ore nepotrivite, aveți mereu dureri de cap, de spate sau suferiți de tot felul de alte simptome neplăcute. În toiu certurilor, deveniți poate iritabil, nerăbdător, poate chiar belicos. Bineînțeles, sunt oameni care încearcă să-și înece necazul în alcool, droguri și/sau medicamente — metodă care nu funcționează niciodată.

Este evident că impactul emoțional al conflictelor ne afectează serios sănătatea. Conflictele nerezolvate accentuează emoții foarte neplăcute. Ne simțim vinovați și dezorientați când îi dezamăgim pe alții pentru că vedem lucrurile în mod diferit. Suntem pareă prinși în capcană când încercăm să rămânem noi înșine,



dar nu ne ridicăm la înălțimea propriilor așteptări. Suntem cuprinși de remușcări, dar avem de cele mai multe ori tentația de a ne ascunde rușinea pentru că e prea jenant să recunoaștem ce simțim în privința situației ambivalente în care ne aflăm.

Putem pur și simplu să ignorăm conflictele? Metoda aceasta s-ar putea să funcționeze o vreme, dar prețul pe care trebuie să-l plătim, sacrificiul fericirii noastre, va deveni din ce în ce mai mare cu timpul. Putem ocoli conflictele? Poate că, pe termen scurt, ne putem eschiva de la anumite tipuri de conflict, dar pe termen lung, calea către o viață mai fericită și mai împlinită trece drept prin miezul conflictelor în care suntem implicați. Nu vă fie teamă. Sunteți pe cale să căpătați acele abilități care vă vor ajuta să priviți conflictul drept în față, ca să nu mai fie nevoie să vă feriți, temător, tot restul vieții.

## CELE CINCI STILURI DE A ABORDA UN CONFLICT

După ani de studiu, de practică și reflecție, am ajuns la concluzia că există cinci moduri de a aborda un conflict. Unii oameni sunt foarte consecvenți și aproape întotdeauna folosesc aceeași metodă. Alții folosesc metode diferite în împrejurări diferite. Cele cinci stiluri de a aborda conflictele vor fi discutate în detaliu în Capitolul 4.

1. Conflictofobii preferă să nu se certe niciodată cu nimeni pentru nimic.
2. Depanatorii de conflicte văd în orice conflict o ocazie de a se implica în miezul lucrurilor.
3. Încurcă-lume o dau în bară aproape tot timpul.
4. Antagoniștilor le place să se certe și să câștige.
5. Inovatorii sunt dispuși să abordeze conflictul în mod responsabil.

## CEI ȘAPTE PAȘI ESENȚIALI PENTRU GESTIONAREA CONSTRUCTIVĂ A UNUI CONFLICT

Am formulat, de asemenea, șapte pași esențiali care trebuie urmați pentru a gestiona cu succes un conflict. Nu e necesar să-i punem în practică în ordine strict secvențială, dar, luați împreună, ei formează o strategie inteligentă de a aborda conflictele. Urmând acești pași, vă va fi mai ușor să vă dați seama cum vă raportați la cei dragi și la colegi atunci când sunteți în dezacord cu ei. Cei șapte pași vor fi discutați în detaliu în Capitolul 6.

Pasul 1: Vorbiți politicos; bunele maniere contează întotdeauna.

Pasul 2: Lăsați la o parte mândria și recunoașteți că ați greșit.

Pasul 3: Încercați să-l înțelegeți pe celălalt; nu aveți de ce să vă simțiți atacat.

Pasul 4: Manifestați compasiune și gândiți-vă și la binele celuilalt.

Pasul 5: Fiți onest și dovediți-vă demn de încrederea pe care v-o acordă alții.

Pasul 6: Nu fluturați niciodată o muleță roșie în fața unui taur furios.

Pasul 7: Faceți uz de încurajări și de umor pentru a împiedica escaladarea conflictului.

## CELE DOUĂZECI DE PRINCIPII ESENȚIALE ALE UNEI CONVERSAȚII CIVILIZATE

În fine, am formulat douăzeci de principii de bază care vă vor ajuta să înțelegeți și să abordați conflictele într-un mod nou. Unele s-ar putea să vi se pară de la sine înțelese, dar toate sunt adevăruri