

**LIBRIS** | We know books  
**JOSEPH GRENNY • KERRY PATTERSON**  
**RON MCMILLAN • AL SWITZLER • EMILY GREGORY**

# **CONVERSAȚII DECISIVE**

**NOI SOLUȚII  
PENTRU A GESTIONA CU SUCCES  
SITUAȚIILE CRITICE**

Traducere din limba engleză de  
COSMIN NEDELCU

**LITERA**  
București

# Cuprins

Prefață . . . . . 9

**1. Ce este o conversație decisivă?**

*Și cui îi pasă?* . . . . . 13

**2. Arta de a stăpâni conversațiile decisive**

*Puterea dialogului* . . . . . 33

PARTEA I

**CE E DE FĂCUT ÎNAINTE SĂ DESCHIDEȚI GURA**

**3. Alegeți subiectul**

*Cum să fiți sigur că purtați conversația potrivită* . . . . . 49

**4. Începeți cu inima**

*Cum să rămâneți concentrat asupra lucrurilor  
pe care le doriți cu adevărat* . . . . . 69

**5. Cum să vă țineți poveștile sub control**

*Cum să continuați dialogul când sunteți furios,  
speriat sau rănit* . . . . . 87

## PARTEA A II-A

**CUM SĂ DESCHIDEȚI GURA**

6. **Învățați să priviți**  
*Cum să vă dați seama când siguranța este în pericol* ..... 123
7. **Creați un mediu sigur**  
*Cum să discutați despre aproape orice în siguranță* ..... 147
8. **Vă afirmați calea**  
*Cum să vorbiți persuasiv, nu brutal* ..... 179
9. **Explorați căile celorlalți**  
*Cum să ascultați când ceilalți izbucnesc sau se închid în ei* ..... 205
10. **Puneți iar mâna pe condei**  
*Cum să rezistați când primiți un feedback dur* ..... 231

## PARTEA A III-A

**CUM SĂ ÎNCHEIAȚI**

11. **Treceți la acțiune**  
*Cum să transformați conversațiile decisive în acțiuni și rezultate* ..... 249
12. **Da, dar...**  
*Sfaturi pentru cazuri dificile* ..... 265
13. **Să punem totul cap la cap**  
*Instrumente pentru pregătire și învățare* ..... 273
- Note ..... 289
- Indice ..... 291

## 1

# CE ESTE O CONVERSAȚIE DECISIVĂ?

*Și cui îi pasă?*

*Cea mai mare problemă în comunicare  
este iluzia că aceasta a avut loc.*

– GEORGE BERNARD SHAW

Când oamenii aud prima oară termenul „conversație decisivă”, multora le evocă în minte imagini cu președinți, împărați și prim-miniștri așezați în jurul unei mese impozante în timp ce discută despre viitor. Chiar dacă este adevărat că asemenea dezbateri au un impact important, nu sunt singurele pe care le avem în minte. Conversațiile decisive li se întâmplă tuturor. Sunt discuțiile cotidiene care vă remodelează viața.

Acum, ce anume face o conversație de-a dumneavoastră să fie decisivă, nu una obișnuită? În primul rând, *părerile diferă*. De exemplu, vorbiți cu șefa despre o posibilă avansare. Ea crede că nu sunteți pregătit; dumneavoastră credeți că da. În al doilea rând, *mizele sunt mari*. Sunteți într-o ședință cu patru colegi și încercați să alegeți o strategie nouă de marketing. Trebuie să faceți ceva diferit, altminteri compania dumneavoastră este în pericol. În al treilea rând, *emoțiile sunt intense*. Sunteți în mijlocul unei

discuții obișnuite cu partenerul sau partenera dumneavoastră, care aduce vorba despre un „incident urât“ care a avut loc în timpul festivităților desfășurate ieri în cartier. Aparent, nu doar că ați flirtat cu cineva la acea petrecere, dar, după spusele partenerului: „Practic, te giugiuleai!“ Nu vă amintiți să fi flirtat. Țineți minte că ați dat pur și simplu dovadă de polițe și amicitie. Partenerul își ia tălpășița cu capsă pusă.

Și, apropo de petrecere, la un moment dat în timpul serii v-ați trezit făcând conversație cu vecinul nițel cam arțagos și excentric din apartamentul alăturat. Începe prin a vă povesti totul despre problemele lui cu rinichii, apoi se plânge din senin că mirosul cinei dumneavoastră din seara precedentă a intrat prin sistemul lui de aerisire. „Sunt alergic la ghimbir, știi?“, bombăne el. Din acel moment, sfârșiți într-o ceartă aprinsă legată de întrebarea dacă dreptul dumneavoastră de a găti este mai presus de faptul că aroma mirodeniilor îi face urechile să nădușească. Nu-i deloc cel mai elegant moment din viața dumneavoastră. Situația escaladează și se ajunge la țipete, vecinul sfârșește amenințându-vă că vă dă în judecată pentru ultraj culinar, în vreme ce dumneavoastră vă îndepărtați plin de furie. Emoțiile erau *cu adevărat* intense.

## CE ANUME FACE ACESTE CONVERSAȚII DECISIVE?

Ceea ce face oricare dintre conversațiile de mai sus decisive – nu doar frustrante, terifiante sau enervante – este faptul că efectele lor ar putea să aibă un impact colosal asupra relațiilor sau rezultatelor, unul care vă va afecta teribil.

În fiecare dintre cazurile de mai sus, un element din rutina dumneavoastră cotidiană ar putea fi modificat pentru totdeauna, în bine sau în rău. E limpede că o avansare ar putea aduce o schimbare majoră. Succesul companiei vă afectează și pe dumneavoastră, și pe toți cei cu care lucrați. Relația cu partenerul vă influențează fiecare aspect al vieții. Chiar și o treabă atât de banală precum o polemică despre mirosul mâncării pe care o gătiți vă poate afecta calitatea vieții.

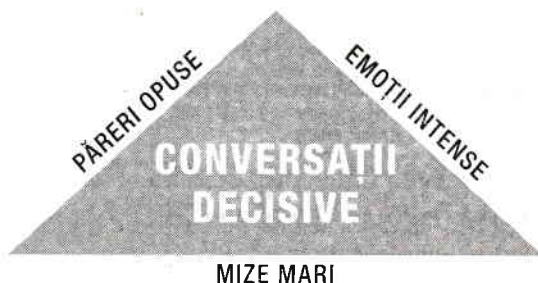
Firește, aceste exemple nu sunt decât vârful unui aisberg gigantic și hidos de subiecte care ne pot purta într-un dezastru conversațional. Printre altele se numără:

- Încheierea unei relații
- Discuția cu un coleg care face comentarii jignitoare
- Rugămintea adresată unui prieten să vă restituie un împrumut
- Conversația cu șeful căruia îi spuneți ce părere aveți despre comportamentul lui
- Abordarea unui șef care încalcă regulile privind siguranța personală sau în domeniul calității
- Aducerea în discuție a comportamentului rasist sau sexist
- Criticarea muncii unui coleg
- Rugămintea adresată unui coleg de cameră să se mute
- Soluționarea problemelor legate de custodie sau de vizite cu un fost partener
- Gestionarea unui adolescent rebel
- Discuția cu un membru al echipei care nu își respectă angajamentele
- Discutarea problemelor legate de intimitatea sexuală
- Momentul în care cereți unei persoane dragi să spună adevărul despre o problemă legată de abuzul de substanțe
- Discuția cu un coleg care adună informații sau resurse
- Momentul în care faceți o evaluare nefavorabilă a performanței
- Rugămintea adresată socrilor să nu se mai bage în treburile dumneavoastră
- Discuția cu un coleg despre o problemă de igienă personală

Aceste situații provoacă stres și tensiune în viața noastră, un singur pas greșit în oricare dintre ele putând avea consecințe colosale. Dar lucrurile nu trebuie să stea în felul ăsta. Dacă știți cum să gestionați conversațiile

decisive, puteți purta într-o manieră eficientă discuții dure despre practic orice subiect, rezolvând situația. Însă acest lucru nu se întâmplă de obicei.

**conversație decisivă** *n.* O discuție între doi sau mai mulți oameni în care aceștia au (1) păreri opuse despre o (2) problemă cu miză ridicată și în care (3) emoțiile sunt intense. A se vedea Figura 1.1.



**Figura 1.1.** Definiția unei conversații decisive

### Întârzierile sunt un factor

În fiecare dintre aceste exemple, factorul determinant între succes și eșec este intervalul de timp care trece între momentul în care apare problema și cel în care persoanele implicate găsesc o cale să o soluționeze cu onestitate și respect. Ceea ce sugerăm este că cea mai mare problemă în relația pe care o aveți cu socrii dumneavoastră nu se datorează imixtiunii lor ocazionale. Emoțiile toxice și comportamentul disfuncțional care se petrece în absența unei conversații directe sunt cele care provoacă cele mai mari stricăciuni. Comportamentul pârținitor la locul de muncă reprezintă o problemă, dar impactul acestuia este multiplicat când oamenii nu izbuțesc să înfrunte, să dezbată și să rezolve acel comportament. Una este să aveți un șef care nu reușește să își respecte angajamentele, cu totul alta

este ca problema să se descompună în bârfe, neîncredere și resentimente ascunse, reverberând pe holuri în loc să fie adusă în discuție cu franchețe. Adevăratele probleme se produc în intervalul de timp dintre momentul în care oamenii observă slăbiciunile și momentul în care le abordează.

Gândiți-vă la relațiile în care intervalul de timp dintre momentul în care simțiți o problemă și cel în care o discutați este scurt. Probabil că o să descrieți aceste relații ca fiind caracterizate prin încredere, productivitate și apropiere. Și acum gândiți-vă la opusul lor. Reflectați la echipele în care este posibil să fie nevoie de săptămâni, luni sau ani întregi pentru a aduce în discuție cu onestitate elefanții din încăpere. Ce se întâmplă în absența unui dialog onest? Controverse. Resentimente. Lipsă de sportivitate. Decizii greșite. Executare de mântuială a îndatoririlor. Ocazii ratate. *În miezul aproape tuturor problemelor cronice din relații, echipe, organizații, ba chiar națiuni se află conversațiile decisive pe care oamenii fie nu le poartă, fie nu le poartă așa cum se cuvine.* Decenii de cercetări ne-au făcut să concluzionăm că:

*Se poate măsura sănătatea relațiilor, a echipelor și a organizațiilor măsurând intervalul de timp dintre momentul în care problemele sunt identificate și cel în care sunt soluționate.*

Singura cale fiabilă de rezolvare a problemelor constă în găsirea celui mai scurt traseu către conversația eficientă.

## **De ce apare întârzierea? Cum gestionăm de obicei conversațiile decisive**

Când avem de-a face cu conversații decisive, avem trei opțiuni generale:

- Le putem evita.
- Le putem înfrunta, gestionându-le necorespunzător.
- Le putem înfrunta, gestionându-le bine.

Pare destul de simplu. Eschivați-vă de la conversațiile decisive și suportați consecințele. Gestionati-le jalnic și suportați consecințele. Sau gestionați-le așa cum se cuvine, rezolvați situația și îmbunătățiți relația.

„Nu știu ce să zic“, vă gândiți. „Având în vedere cele trei opțiuni, aș alege să le gestionez bine.“

Dar oare le gestionăm bine? Când discuția devine dură, facem o pauză, tragem aer adânc în piept, ne anunțăm sinele lăuntric: „O, conversația asta e decisivă. Mai bine aș fi foarte atent“, după care ne comportăm cât mai bine cu puțință? Uneori. Uneori atacăm cu îndrăzneală subiectele fierbinți, ne monitorizăm comportamentul, soluționăm problemele și ne apărăm relațiile. Uneori, pur și simplu, suntem de-a dreptul *buni*.

Mult prea des însă ne încadrăm în celelalte două tabere. Intervalul de timp dintre identificarea unei probleme și rezolvarea ei efectivă crește deoarece fie nu o aducem deloc în discuție, fie o abordăm necorespunzător, iar problema persistă.

## Evităm conversațiile decisive

În pofida importanței conversațiilor decisive, de multe ori facem un pas în spate pentru că ne temem că implicându-ne în discuție vom înrăutăți lucrurile. Devenim maestri în a ne eschiva de la conversațiile dificile. Colegii trimit e-mailuri, deși ar trebui să pună mâna pe telefon și să discute deschis. Șefii trimit mesaje SMS în loc inițiere rapid un apel video. Membrii familiei schimbă subiectul când o chestiune începe să fie prea riscantă. Avem un amic care a aflat printr-un bilețel că partenera sa de viață din ultimii 17 ani îl părăsea. Recurgem la tot soiul de tactici pentru a ocoli subiectele delicate.

Bineînțeles, există riscuri când vă exprimați opinia, mai ales față de cei care au mai multă putere decât dumneavoastră. Dar puțini tind să fie sinceri cu ei înșiși în privința alternativei la asumarea acestui risc. Când se pune problema conversațiilor decisive, aveți doar două opțiuni:

1. Discutați problema până la capăt.
2. O exteriorizați prin comportament.

Dacă nu reușiți să discutați despre problemele pe care le aveți cu șeful, cu partenerul de viață, cu vecinul sau cu colegul dumneavoastră, vor dispărea oare acele necazuri ca prin magie? Nu. Dimpotrivă, vor deveni lentilele prin care veți vedea respectiva persoană. Iar felul în care priviți lucrurile se manifestă mereu în felul în care vă purtați. Resentimentele își vor face apariția în modul în care tratați cealaltă persoană. De pildă, vă veți răsti la respectivul om, veți petrece mai puțin timp cu el sau cu ea, veți acuza mai grabnic o persoană de lipsă de sinceritate sau de egoism ori îi veți ascunde informații și vă veți abține să-i mai arătați afecțiune. Problema va persista, iar exteriorizarea sentimentelor prin comportament în locul discutării lor va provoca și mai multă tensiune într-o situație deja critică. Cu cât este mai lung intervalul de timp în care vă exteriorizați sentimentele în loc să le discutați pe șleau, cu atât sunt mai mari daunele pe care le veți provoca relațiilor și rezultatelor dumneavoastră.

### Le gestionăm jalnic

În partea opusă a eschivării avem problema gestionării deficitare a conversațiilor decisive. De multe ori, în aceste momente dificile, suntem mai groaznici ca oricând – exagerăm, zbierăm, ne închidem în noi, spunem lucruri pe care le regretăm mai târziu. Trista ironie a conversațiilor decisive este că, *atunci când contează cel mai mult, tindem să ne comportăm cel mai rău.*

De ce se întâmplă asta?

**Pentru că suntem concepuți greșit.** Când conversațiile de rutină devin decisive, instinctele conspiră împotriva noastră. Emoțiile intense nu prea ne pregătesc să discutăm eficient. Nenumărate generații de modelare genetică determină oamenii să reacționeze față de amenințările interpersonale în aceeași manieră în care le înfruntăm pe cele fizice. Tendințele noastre naturale în momente care par amenințătoare înclină spre a lupta sau a fugi, nicidecum spre a asculta și a discuta.

De pildă, gândiți-vă la o conversație decisivă tipică. Cineva spune ceva cu care nu sunteți de acord despre un subiect care contează foarte mult pentru dumneavoastră, iar trupul înregistrează amenințarea. Instinctul este să vă pregătească pentru apărarea siguranței fizice. Cele două organe minuscule dispuse ordonat deasupra rinichilor pompează adrenalină în fluxul sangvin. Creierul redirectionează sângele de la activități pe care le consideră nonesențiale (cum ar fi începerea chibzuită și respectuoasă a unei conversații) la sarcini de supraviețuire de înaltă prioritate (cum ar fi să loviți și să o rupeți la fugă). Pe măsură ce mușchii consistenți ai brațelor și picioarelor primesc *mai mult* sânge, secțiunile care se ocupă de raționamentul la nivel superior ale creierului au parte de *mai puțin*. Ca rezultat, sfârșiți confruntându-vă cu conversațiile solicitante cu același echipament intelectual de care dispune o rozătoare. Trupul dumneavoastră se pregătește să aibă de-a face cu atacul unui tigru cu dinți-sabie, nu cu șeful, cu vecinul sau cu persoana iubită.

**Suntem sub presiune.** Frecvent, conversațiile decisive apar din senin. Și pentru că sunteți luat prin surprindere, sunteți constrâns să aveți o interacțiune extraordinar de complexă în timp real – fără cărți, fără instructori și, cu certitudine, fără nici un fel de pauze scurte, în vreme ce o echipă de diplomați vă sar în ajutor și vă încarcă până la refuz cu idei împăciuitoare.

Cu ce sunteți *de fapt* nevoit să vă confrunțați? Cu problema în discuție, cu cealaltă persoană și cu un creier îmbătat de adrenalină și aproape incapabil să gândească rațional. Nu este deloc de mirare că de multe ori spunem și facem lucruri care au perfect logică în momentul respectiv, dar ulterior par, ei bine... prostești.

„Ce-a fost în capul meu?“, vă întrebați – deși întrebarea pe care ar trebui să v-o puneți este: „Cu ce parte a creierului gândeam?“

Adevărul este că încercați să rezolvați o problemă interpersonală complexă cu un creier proiectat să nu facă nimic mai mult decât să vă asigure supraviețuirea. Sunteți norocos că n-ați suferit un atac cerebral.