



Cum să lucrezi cu (aproape) oricine

5 întrebări
pentru a
construi
cele mai
bune relații
posibile

Michael Bungay Stanier

Traducere
din engleză de
Mihaela
Sofonea



Cuprins

Cuvânt-înainte	11
Cea mai bună relație posibilă	15
Cele cinci întrebări ale unei Conversații-Cheie	33
Pregătirea pentru o Conversație-Cheie	35
Întrebarea amplificatoare:	
Care este potențialul tău maxim?	41
Întrebarea despre stabilitate:	
Care sunt practicile și preferințele tale?	51
Întrebarea inspirată de întâlnirile reușite:	
Ce poți învăța din relațiile reușite din trecut?	59
Întrebarea inspirată de întâlnirile nereușite:	
Ce poți învăța din relațiile frustrante din trecut?	67
Întrebarea reparatorie: Cum vei remedia situația când lucrurile merg prost?	75

Cum să porți o Conversație-Cheie	85
Derularea Conversației-Cheie	87
Invitație: Fă primul pas	93
La început: Creează o atmosferă sigură	99
La mijloc: Întreabă și răspunde	107
La final: Apreciază binele	115
Ai avut un început extraordinar	121
Menține-ți vie Cea mai Bună Relație Posibilă	125
Dezintegrarea este inevitabilă	127
Cele șase principii ale mentenanței	131
Orientează-te: Asigură-te că știi ce se întâmplă	139
Adaptează-te mereu: Dă și ia primește	147
Repară des: Gestionează daunele	153
Resetează când este necesar: Sfârșitul (și Începutul)	159
Suntem profund interconectați	167
Bonus: Trebuie să știi cu ce intri în joc	173
Părțile succulente de la sfârșit	207

Cuvânt-înainte

Cărțile lui Michael Bungay Stanier te surprind de fiecare dată, deși au elemente comune. În primul rând sunt un **ghid** care, odată parcurs cu creionul în mână și având în minte o situație personală foarte concretă, duc la înțelegere și clarificare, ca și cum ai beneficia de o conversație cu Michael în timp real. În al doilea rând, aduc **structură și simplitate** în noianul nostru de gânduri, dileme și sentimente care creează confuzie în legătură cu situațiile cu care ne confruntăm în viața de zi cu zi și în munca noastră. În al treilea rând, răzbate din ele o **abordare lejeră, informală și plină de simțul umorului** care te ajută să te împrietenești imediat cu cartea. Nu te simți copleșit de ea și nu încerci să înțelegi lucruri care poate nu țin de specialitatea sau de pregătirea ta de bază ba chiar, prin formatul pe care îl alege, te face să te simți puternic și chiar deștept, pe măsură ce devine mai clar cum ai putea aplica ce citești.

Michael Bungay Stanier este un **practician** al coachingului și o persoană care și-a dedicat dezvoltarea personală și profesională pentru a putea pune la dispoziția celor din jur reflecțiile sale care vin dintr-o artă a conversației stăpânită cu măiestrie.

Arareori avem **conversații care contează**, conversații profunde despre cum să rezonăm împreună și să găsim un acord

comun, conversații în care să explorăm ce este important pentru fiecare dintre noi și cum putem respecta asta la celălalt, conversații în care să arătăm și să declarăm responsabilitatea pentru a fi gardienii acestei colaborări, fără să acționăm doar în interesul nostru sau în detrimentul celuilalt. Pentru că realitatea de zi cu zi ne activează mai degrabă mecanisme competitive sau de apărare, ne ține sub presiune și ne îndepărtează de la starea aceea plină de modestie și respect față de cei cu care e nevoie să generăm rezultate pe termen lung.

Parcurgeți această carte oferindu-vă în primul rând vouă permisiunea de a experimenta o astfel de conversație care contează.

Ghidul celor cinci întrebări ne oferă șansa să avem un instrument pentru a înțelege oamenii, atât din perspectiva construcției celei mai bune relații posibile, cât și a reparării acesteia sau a ajustării ei, pentru că, oricât de bine intenționată ar fi, imperfecta ființă umană mai strică pe alocuri, renunță la responsabilitate și poate nici nu-și pune problema permisiunilor pe care le are sau nu le are în relație cu ceilalți.

O relație de încredere are, de fapt, un capital de încredere fluctuant pentru că percepțiile, convingerile și interpretările noastre fac ca o relație între doi oameni să fie foarte fluidă. Felul în care această carte ne propune o radiografie panoramică, inclusiv a relațiilor noastre foarte bune și de lungă durată, e un element în plus care adaugă practicalitate abordării lui Bungay Stanier. Privirea către interior, către noi înșine cu ce avem mai bun sau mai puțin bun, la ceea ce ne oferă sentimentul de împlinire în ceea ce facem și în interacțiunile noastre, generează răspunsuri care ajută în exterior, în relațiile cu cei din jur. Aceasta nu este o carte pentru corporatiști. Este o carte pentru oameni. Este o carte pentru mama care ar dori să aibă

o conexiune mai bună cu fiica ei care se pregătește să o ia pe propriul drum în viață. Este o carte pentru un tată care ar putea să-și inspire fiul să-și găsească vocația și să dorească să lase ceva în urma lui. Este o carte pentru un prieten care s-a îndepărtat de omul la care ține și pe care-l cunoaște de-o viață, pierzându-se în tumultul vieții de zi cu zi. Este o carte pentru un coleg de echipă care vede dificultățile celorlalți sub presiunea zilnică sau care resimte greutatea de a face față atâtor schimbări și incertitudini. Este o carte pentru un lider căruia îi pasă cu adevărat de oamenii din echipa sa și care dorește să transforme complexitatea de zi cu zi și presiunile inerente într-un spațiu de gândire și de comunicare autentică.

Și în final aș adăuga că poate fi acea carte care să ne ajute pe fiecare dintre noi să ne simțim mai puțin singuri și să găsim în jurul nostru oameni care pot deveni partenerii noștri de gândire.

Madi Rădulescu, MCC, ACTC
Managing Partner MMM Consulting

A iubi este verb.

ESTHER PEREL

Cea mai bună relație posibilă

Relații profesionale care sunt
sigure, vitale și reparabile

Nu mai lăsa lucrurile la voia întâmplării

Fericirea și succesul tău depind de relațiile tale profesionale. De oamenii pe care îi conduci. De cât de bine lucrezi cu șeful tău. De felul în care colaborezi cu colegii și cei aflați în poziții similare cu tine. De cum te conectezi cu potențiali clienți importanți și cu clienți-cheie.

Dar adevărul este următorul: cei mai mulți dintre noi lășăm sănătatea și soarta acestor relații la voia întâmplării. Ne salutăm, facem schimb de amabilități, sperăm că lucrurile vor ieși bine și ne apucăm imediat de treabă.

Nu este de mirare. Lucrurile care trebuie făcute sunt urgente, imperative și se află sub nasul nostru. Așa că ne suflecăm mânecele și punem osul la treabă, ținând pumnii strânși și rugându-ne zeilor ca persoana cealaltă să fie la fel de bună pe cât pare... ei bine, să fie măcar pe jumătate decentă... de fapt, nu sperăm decât că nu se va dovedi a fi un coșmar. (Cei mai mulți dintre noi am fost dezamăgiți suficient de des încât să avem așteptări semnificativ scăzute.)

În curând (uneori durează câteva săptămâni, alteori câteva minute), apar primele fisuri. O mică iritare. O ciudățenie

neașteptată. Perspective diferite asupra lumii și a felului în care se fac lucrurile. O izbucnire în condiții de stres.

Pe scurt, dezamăgire.

Toate relațiile ajung să lase de dorit la un moment dat, fie că vorbim despre o relație bună care se deteriorează sau despre una care a fost proastă din capul locului. Când se întâmplă acest lucru, cei mai mulți dintre noi nu știm ce să facem. Îi învinovățim pe ceilalți, pe noi înșine sau universul (sau poate pe toate trei). Trăim toate sentimentele: tristețe, dezamăgire, iritare, frustrare. Dar în mare măsură ne resemnăm cu faptul că așa se întâmplă mereu: relațiile se strică puțin, devin un pic plicticoase sau se deteriorează într-o măsură sau alta. *C'est la vie, c'est la guerre*. Mergi înainte.

Dar nu trebuie să fie așa.

Toate relațiile profesionale pot fi mai bune

Imaginează-ți dacă ai putea:

- Să menții relațiile extraordinare la același nivel optim cât mai mult timp posibil.
- Să atenuezi caracterul disfuncțional al relațiilor dificile, astfel încât să fie mai puțin dureroase și mai productive.
- Să le resetezi pe cele bune, în așa fel încât, atunci când apar probleme, să-și recapete echilibrul mai repede.

Pentru toate acestea, o parte esențială a soluției este aceeași: construiește activ Cea mai Bună Relație Posibilă (CBRP). Când alegi să te dedici CBRP, te angajezi să gândești și să gestionezi în mod deliberat modul în care lucrezi cu oamenii, în loc să accepți pur și simplu ce se întâmplă. Cu ajutorul CBRP, crezi

relații sigure, vitale și reparabile. Acesta este fundamentul unor parteneriate profesionale mai plăcute și mai reușite.

CBRP: Sigură. Vitală. Reparabilă.

Omul vitruvian este unul dintre desenele emblematice ale lui Leonardo da Vinci: un bărbat gol stă cu fața spre noi, cu brațele și picioarele în două poziții diferite, încadrat într-un cerc și un pătrat. Scopul său este să ne arate proporțiile umane ideale și este numit după arhitectul roman Vitruvius, care a susținut că cele trei atribute ale construirii erau *firmitas* (forță), *utilitas* (utilitate) și *venustas* (frumusețe).

Nu ridicăm un templu închinat Dianei aici, dar avem nevoie de propriile noastre principii pentru a înțelege fundamentul Celei mai Bune Relații Posibile. „Forță, utilitate și frumusețe” sunt opțiuni destul de bune, dar se poate și mai bine.

Sigur are legătură cu înlăturarea fricii. Amy Edmondson, care predă la Harvard Business School, susținătoare a ideii de siguranță psihologică, a codificat-o în felul următor:

Convingerea că nu vei fi pedepsit sau umilit pentru că dai glas unor idei, întrebări, temeri sau greșeli și că echipa este în siguranță să își asume riscuri la nivel interpersonal.

O mulțime de studii confirmă că siguranța psihologică facilitează succesul individual și la nivel de echipă, activând beneficiile diversității, îmbunătățind agilitatea prin schimbare și mărinind capacitatea de a inova.

Riscul *exprimării opiniilor personale* îi poate face pe oameni să se simtă „mai puțin” capabili la muncă. Mult prea mulți se tem chiar și să își facă simțită prezența. Un studiu realizat de

Creează relații care
sunt sigure, vitale și
reparabile.

Deloitte în 2013 vorbea despre „acoperire”, un termen sociologic care se referă la modul în care oamenii cu identități stigmatizate își puneau în umbră identitatea respectivă, ascunzând-o cât mai mult posibil. Studiul a constatat că aproape două treimi dintre angajați își pun în umbră părți din identitate. Inițiativa Google de cercetare a managementului, Project Oxygen, a adăugat recent capacitatea de a „crea un mediu incluziv pentru echipă, arătând preocupare față de succes și bunăstare” pe lista caracteristicilor necesare ale unui bun manager.

Vital înseamnă să amplifici binele. Am ales cuvântul pentru semnificația sa dublă: atât esențial, cât și însuflețitor. Vital recunoaște că „sigur” este miza, iar apoi întrebă: Care este jocul și pentru ce jucăm? Conține trioul lui Dan Pink din *Drive**: motivația oamenilor vine din sentimentul că au un scop, autonomie și competență. Vital înseamnă să construiești o relație profesională cu combinația adecvată de sprijin și provocare, în care fiecare dintre voi are cea mai bună șansă de a face lucruri care contează în munca depusă, de a-și asuma responsabilitatea și de a-și face propriile alegeri, învățând și dezvoltându-se.

Reparabil vorbește despre realitatea că toate relațiile au un oarecare grad de fragilitate și vor exista momente în care vor apărea fisuri (deteriorarea va porni dinăuntru) și urme (deteriorarea va proveni din afară). „Sigur” și „vital” sunt bune, dar dacă se prăbușesc la cel mai mic accident, atunci relația este lipsită de rezistență. „Cea mai bună relație posibilă” nu înseamnă că nu vor exista niciodată momente dificile, ci mai degrabă că există un angajament și capacitatea de a repara daunele și

* Carte apărută și în limba română, cu același titlu, traducere din engleză de Dan Bălănescu, Editura Publica, 2011 (n.t.).

de a continua. În felul acesta daunele nu se agravează și nu se osifică, permițând relației să se reseteze și, adesea, să continue mai viguros decât până atunci.

Impactul relațiilor sigure, vitale și reparabile este simțit la nivel individual și organizațional. Munca are o calitate mai bună. Gradul de retenție al angajaților esențiali este mai mare. Sănătatea mintală este mai bună. Organizația înflorește și implicarea crește. Și se impun mai puține intervenții ale departamentului de HR, de la arbitraj până la concediere.

Conversația-Cheie

La baza creării Celei mai Bune Relații Posibile stă Conversația-Cheie. În arhitectură, cheia de boltă este plasată la mijlocul arcadei, legând cele două părți ale acesteia, îmbinându-le într-un echilibru stabil și permițând arcadei să suporte greutatea. Pe măsură ce cheia de boltă se consolidează în timp, arcada devine mai stabilă. În absența unei chei de boltă, arcada s-ar prăbuși.

În 1969, zoologul Robert Paine a adaptat ideea. Acum, în biologie, speciile-cheie sunt cele care își afectează mediul în mod disproporționat în raport cu numărul exemplarelor speciei. Sunt forța organizatoare a unei ecologii sănătoase; fără ele, ecosistemul ar fi radical diferit sau s-ar prăbuși cu totul.

Când lupii cenușii au fost reintroduși în Yellowstone National Park, în 1995, după o absență de 70 de ani, a început o cascadă de schimbări care continuă până astăzi. Un număr mai mare de lupi a făcut ca elanii să aibă mai puțin timp la dispoziție pentru a se hrăni, astfel că vegetația s-a îndesit și s-a diversificat, apărând noi specii, printre care salcia. Apariția salciei a condus la creșterea numărului păsărilor cântătoare și al