

**LBRIS**

We know  
books



Sarah Rozenhuler

# **SECRETELE COMUNICĂRII DE SUCCES**

Cum să purtăm  
discuții constructive

Traducere: Smaranda Popovici



NICULESCU

## CUPRINS

Despre ce vorbește această carte.....	9
<b>Partea I – Bazele.....</b>	<b>23</b>
1. De ce contează dialogul.....	25
2. Ce ne oprește să vorbim.....	47
3. De ce are nevoie fiecare conversație.....	75
4. Dă flacăra mai încet.....	97
<b>Partea a II-a – Cele patru secrete.....</b>	<b>121</b>
5. Găsește-ți echilibrul.....	123
6. Construiește o punte.....	141
7. Interpretează semnele.....	171
8. Oferă spațiu.....	197
<b>Partea a III-a – Leadership conversațional în acțiune.....</b>	<b>231</b>
9. Generează schimbarea prin dialog.....	233
10. Conversațiile despre scop.....	267
Postfață.....	301
Despre autoare.....	305
Mulțumirile autoarei.....	306
Mulțumirile editurii.....	310

## LISTA EXERCIȚIILOR

---

Exercițiul 1	Continuumul conversațional.....	40
Exercițiul 2	Ce este o conversație dificilă .....	50
Exercițiul 3	Găsește timp să vorbești.....	53
Exercițiul 4	Cum să gestionezi persoanele dificile.....	54
Exercițiul 5	Bilanțul obstacolelor.....	65
Exercițiul 6	Creează un container .....	81
Exercițiul 7	Observă factorii declanșatori .....	103
Exercițiul 8	De la reacție la creație.....	114
Exercițiul 9	Coloana din stânga .....	130
Exercițiul 10	Cum să începi o conversație dificilă.....	137
Exercițiul 11	Cum să ascuți în profunzime .....	155
Exercițiul 12	Generează un rezultat excelent.....	162
Exercițiul 13	Profilul tău conversațional.....	184
Exercițiul 14	Când să intervii în echipa ta.....	193
Exercițiul 15	Deschide un „check-in” .....	207
Exercițiul 16	Schimbă coregrafia .....	224
Exercițiul 17	Identifică cea mai importantă discuție .....	242
Exercițiul 18	Activarea celor patru principii ale dialogului .....	260
Exercițiul 19	Fii realist cu scopul organizațional .....	274
Exercițiul 20	Dialogul pentru analiza scopului organizațional .....	285
Exercițiul 21	Explorarea rolurilor alternative.....	289

## DESPRE CE VORBEȘTE ACEASTĂ CARTE

---

Ești lider – regreți modul în care ai gestionat o conversație dificilă? Poate ai intenționat să-ți exprimi adevărul personal, însă ți-ai pierdut cumpătul pe măsură ce a crescut miza. Poate ai cedat sau ai evitat complet un subiect sensibil și, în consecință, a picat un proiect. În toate situațiile de acest gen, oamenii rămân adesea frustrați că s-au dezamăgit pe ei înșiși, că au stricat o relație sau că nu au rezolvat problema cu care se confruntau.

Nu ești singurul care a eșuat sau care nu a reușit să abordeze un subiect dificil. Studiile arată că aproximativ 60% dintre manageri și-ar dori să aibă mai multă încredere pentru a purta o conversație dificilă<sup>3</sup> și 70% admit că o evită<sup>4</sup>. Ceva atât de aparent ne semnificativ precum o conversație cu siguranță nu poate produce consternare sau consecințe grave, dar există dovezi care arată contrariul.

Vestea bună e că sunt lucruri pe care le poți face pentru a-ți îmbunătăți abilitățile de gestionare a conversațiilor dificile. Chiar și atunci când opoziția e înverșunată, intensificând resentimentele și conflictele nerezolvate, schimbarea este posibilă. În experiența mea de peste 20 de ani de coaching conversațional,

am observat că îndepărtarea de tiparele defavorizante – discuție agresivă, discuție ușoară sau lipsa discuției – în favoarea unui dialog real poate avea loc destul de repede. Totul pivotează în jurul mentalității și al unor simple abilități conversaționale pe care mulți manageri nu le-au deprins din familie sau în alte contexte.

În primul rând, să analizăm câteva situații în care este nevoie de ceva ce eu numesc „dialog autentic” și să vedem dacă te regăsești. Cu toate că detaliile diferă, poate temele îți sunt familiare.

- Khaleb, director regional la o bancă de dezvoltare, trebuie să implementeze o strategie aprobată de Consiliu, însă care nu este populară. Aceasta nu se mai poate negocia, fiind obligatorie. Acționarii seniori se opun colaborării. Khaleb are nevoie de părerile lor pentru a continua demersurile, însă, de fiecare dată când deschide subiectul, acționarii vorbesc despre riscurile implementării, își dau ochii peste cap și își încrucișează brațele.
- Lizzie s-a alăturat de curând unei echipe de management senior. Conducătorul echipei spune că nu este genul care „comandă și controlează”, însă el are ultimul cuvânt. Când urlă ce are nevoie, deseori dând și cu pumnul în masă, ceilalți seniori execută. Deciziile se destramă odată cu obiectivele care apar, însă doar pe holuri, niciodată în sala de ședințe. Lizzie vrea să schimbe tiparul, însă nu știe cum să facă acest lucru. Se teme că se va lăsa liniștea în sala de ședințe dacă va deschide subiectul dinamicii din echipă.
- Activitatea Lubnei trebuie evaluată, dar îi este foarte greu să discute cu șeful ei, adesea absent. După ce, într-un final, au discutat, Lubna a avut nevoie de trei zile ca să-și

revină, deoarece șeful ei îi vorbise pe un ton foarte aspru. Lubna își face griji că discuția va avea un impact negativ asupra evaluării ei, ba chiar și asupra contractului ei de muncă.

- Charlie se gândește să ceară plata retroactivă pentru o mărire salarială de mult datorată și este atât de tulburat de această idee, încât nu poate dormi noaptea. Este apatic și, recent, un coleg a făcut un comentariu că Charlie pare închis în sine. Știe că trebuie să-și găsească vocea, însă îi este greu să ceară până și ceea ce i se cuvine.

Toate sunt situații în care problemele au fost rezolvate discutând subiectele care contează cu adevărat. Cu toate că poveștile din această carte sunt luate din experiențele trăite de clienții mei, am modificat elementele care ar putea duce la identificarea acestora și, în unele cazuri, am construit situații mai complexe pentru a le proteja confidențialitatea.

Pe ici, pe colo am presărat prin text luptele pe care le-am avut cu conversațiile dificile și cum am învățat să remediez situația prin dialog. Nu am vrut să scriu doar din perspectiva exterioară, în calitate de psiholog sau consultant. Când mă confrunt cu o conversație grea, nu doar în calitate de mediator, tensiunea îmi crește, palmele îmi transpiră și gura mi se usucă. Să găsească o metodă de a vorbi când „oponentul” meu (sau criticul interior) îmi suflă în ceafă a fost o lecție de măiestrie în comunicare, întinsă pe mai mulți ani. Această carte, care este un produs al reflecției personale, dar cu rădăcini adânci în experiență și studiu, îți va da instrumentele necesare pentru a discuta cu un interlocutor, indiferent că e o întâlnire unu-la-unu, în echipă sau în grupuri mai mari. În paginile ei sunt prezentate discuții față-n față, dar și online.

## De ce trebuie să citești această carte

Mulți manageri nu consideră că au ce le trebuie pentru a gestiona bine o conversație dificilă. Este o autoevaluare deseori corectă, pentru că nu au fost vreodată ajutați să-și dezvolte abilitățile. Acești manageri, cărora le pasă destul de mult cât să nu-și dorească să înrăutățească situația, evită discuțiile grele. Alții, care se autoevaluează greșit, se umflă în pene, se aruncă cu capul înainte, deseori o dau în bară și creează genul de haos care sporește percepția altora despre conversațiile dificile că sunt „prea complicate” sau „că nu merită”.

O conversație dificilă nu trebuie să ducă la evitare sau la agresivitate. În schimbul timpului (și al banilor) petrecut citind cartea mea, vreau să rămâi cu trei lucruri:

- 1. Încredere:** Mai mult de jumătate dintre manageri spun că ar aprecia să aibă încrederea de a vorbi despre subiecte complicate, cum ar fi negocierea unui pachet salarial sau concedierea unei persoane<sup>5</sup>. Când mai mult de jumătate dintre angajați afirmă că se confruntă cu o conversație dificilă cel puțin o dată pe lună<sup>6</sup>, iar tu ai găsit în sfârșit o cale să vorbești cu succes, atunci simți un impuls real, te umpli de vitalitate și redescoperi stima de sine.
- 2. Competență:** Unul dintre motivele principale pentru care managerii evită să vorbească despre ceea ce contează cu adevărat este lipsa cunoștințelor. În fiecare capitol sunt prezentate sfaturi practice, care te vor ajuta să stăpânești lucrurile esențiale înainte și în timpul unei conversații dificile. Poți lua cu tine aceste abilități, transferându-le și adaptându-le la următorul tău proiect, la noul tău rol sau la viața personală, în discuțiile cu partenerul sau copiii.

- 3. Curaj:** Mulți manageri se simt fără putere și speriați atunci când se confruntă cu o interacțiune dificilă. Să scoți capul la suprafață și să spui ce crezi cu adevărat *este* riscant, însă la fel de riscant este și să rămâi tăcut, ascunzând problemele sub preș. În loc să o iei la sănătoasa, să tremuri ca varga sau să riști totul pentru „lozul cel mare”, cu ajutorul acestei cărți vei învăța să-ți cultivi mentalitatea omului „care are tot ce-i trebuie pentru a reuși”.

Per total, această carte te va ajuta, în calitate de lider, să atingi o versiune mai bună a ta la muncă. Dezvoltându-ți aptitudinile conversaționale și fiind cât mai autentic posibil, vei elibera potențialul închis într-o situație-blocaj prin puterea vorbirii și găsirii unei soluții împreună.

## Cum funcționează această carte

*Faci magie!* Asta mi-a spus un client la sfârșitul unei tabere de leadership de două zile, în Orientul Mijlociu. „Se aruncaseră bombe” în echipă și exista riscul ca oamenii să se eschiveze de la probleme serioase. În timpul petrecut împreună, toți au rămas în încăpere și conversația de care era nevoie a avut loc. Nu sunt magician, însă am câteva strategii încercate și verificate de a debloca discuțiile dificile.

Fiecare capitol, începând cu primul, conține exerciții practice pe care să le parcurgi, astfel încât să dezvolți o înțelegere practică a modului în care să discuți despre ceea ce contează cu adevărat (vezi pagina 8 pentru lista exercițiilor). Pentru ca totul să fie mai simplu, fiecare capitol se încheie cu „Dacă faci doar un singur lucru acum...”. Exercițiile vizează atât eficiența conversațiilor față-n față, cât și dialogurile într-un grup, pentru că aptitudinile de care ai nevoie sunt similare în ambele scenarii.

După această introducere, urmează zece capitole împărțite pe trei secțiuni:

**Partea I: Bazele.** Aici sunt incluse bazele teoretice ale cărții și perspectivele regăsite în cercetările din domeniul psihologiei și din literatura de leadership, din care au fost extrase cele patru secrete din Partea a II-a. Cele patru intervenții sunt bazate și pe activitatea mea cu sute de lideri, manageri și echipe din companii din întreaga lume. Cu toate că subiectul cărții se concentrează pe conversațiile în afaceri, fac uneori referire și la conversațiile purtate în relațiile personale și în familie. Principiile unui dialog bun sunt consecvente în toate scenariile, iar liderii trebuie să ia în considerare contextul extins al angajaților lor.

**Partea a II-a: Cele patru secrete.** Cele patru intervenții care fac posibilă o conversație dificilă sunt esența acestei cărți. Unul dintre secretele fundamentale ale psihologiei este că intervențiile minime într-un dialog pot fi foarte puternice. Te ajută să-ți găsești echilibrul interior, astfel încât să fii pregătit să vorbești, să construiești o punte peste abis atunci când apare un conflict, să „interpretezi semnele” pentru a transforma grupul de indivizi talentați într-o echipă performantă și să „oferi spațiu” astfel încât întregul să fie mai inteligent decât părțile luate individual.

**Partea a III-a: Leadership conversațional în acțiune.** În această parte sunt descrise principiile esențiale pe care liderii trebuie să le întruchipeze pentru a crea împreună schimbarea sustenabilă. Indică modurile în care liderii pot insufla simțul scopului pe trei niveluri (organizațional, în echipă și personal), folosind cel mai accesibil instrument: conversația.

Iată o scurtă prezentare a fiecărui capitol:

În Partea I, Capitolul 1 conturează importanța dialogului autentic, când este necesar și cum se diferențiază de alte forme de comunicare verbală. Capitolul 2 explorează obstacolele întâmpinate într-o conversație dificilă, precum lipsa timpului și a cunoștințelor. Analizez diferite definiții ale dialogului pentru a ajunge la cea a „dialogului autentic”, care nu este doar un tip de comunicare verbală, ci și o conversație deschisă și sinceră care conduce la o schimbare pozitivă.

În Capitolul 3 prezint conceptul de „container”, un element crucial în procesul de creare a condițiilor propice dialogului. Este un spațiu sigur și stimulator, care ajută oamenii să se deschidă și să vorbească, nu să riposteze. O conversație imposibilă devine posibilă dacă acordăm atenție și aspectelor intangibile, cum ar fi tonul vocii și atmosfera în care discuția are loc. În Capitolul 4 împărtășesc cum înțelegerea „tendențelor de reacție” reduce riscul devierii de la conversație și ajută la dezvoltarea unui comportament eficient în fața atitudinii defensive afișate de altcineva.

În Partea a II-a, Cele patru secrete sunt patru intervenții care întrerup tiparele ce blochează gândurile, sentimentele și comportamentele pentru a crea un flux de energie pozitivă, susținând conversația regeneratoare. Le-am numit „secrete” pentru că sunt aptitudini subtile, nuanțate și rar folosite. Se prea poate să fie abordări despre care nici nu știai că există. Poate le folosești deja intuitiv, însă încrederea îți va spori dacă le vei aplica conștient. Aceste „secrete” dezvăluie potențialul creativ ascuns dintr-o situație, indiferent că este vorba despre a crea aliniere, a crește încrederea sau a descoperi noi soluții.

Partea a II-a trece de la gestionarea dialogului tău interior (Capitolul 5) la discuția cu o altă persoană (Capitolul 6), la conversațiile în echipă (Capitolul 7) și la dialogul într-un grup

de acționari, cum ar fi un Consiliu de administrație (Capitolul 8). Conversațiile dificile apar în toate aceste contexte diferite și nicio altă carte nu acoperă întreg spectrul.

„Traseul” începe cu „Găsește-ți echilibrul”, unde trebuie să lucrezi la sinele interior – precursorul oricărui dialog eficient. Acest lucru poate fi frustrant pentru cei cu un nivel ridicat de performanță, care preferă să treacă direct la acțiune pentru a rezolva o problemă (dacă e vorba despre tine, poți trece la următoarele capitole). Totuși, așa cum spune Bob Anderson (autor, lider de opinie și fondator al Leadership Circle): „Pre-dispoziția noastră este evidentă – nu există transformare organizațională fără o transformare premergătoare în conștiința leadershipului.”<sup>7</sup> Schimbarea intrinsecă este condiția prealabilă schimbării exterioare, la fel cum autocunoașterea pregătește terenul pentru conștientizarea informației care transpare dintr-un grup. Dacă nu „îți găsești echilibrul”, riști să repeți aceleași tipare învechite care-ți pun piedici și te vei conforma, vei sfida sau vei evita.

Fiecare capitol din Partea a II-a prezintă un secret:

1. Secretul unu: **Găsește-ți echilibrul** – Pregătește un spațiu interior stabil prin gestionarea dialogului interior, identificându-ți propriul adevăr și rămânând ancorat în prezent.
2. Secretul doi: **Construiește o punte** – Creează încredere ascultând cu extrem de multă atenție, modelându-ți stilul, scoțând la iveală nevoile nesatisfăcute și vorbind cu autenticitate.
3. Secretul trei: **Interpretează semnele** – Observă ce se întâmplă pe măsură ce oamenii comunică în echipe sau în grupuri mici și contribuie cu „vitaminele lipsă” pentru a îmbogăți conversația.

4. Secretul patru: **Oferă spațiu** – Creează un spațiu emoțional mai larg, în care acționarii își respectă reciproc punctele care îi diferențiază, navighează printre conflicte, vorbesc sincer și lasă loc pentru a apărea noi oportunități.

Cele patru secrete sunt despre creșterea nivelului de complexitate în interacțiunile interpersonale. Secretele sunt adăugate succesiv pe aceeași bază, apelează la abilități avansate și necesită o schimbare a obiectivelor. Din acest motiv, cel mai bine este să citești aceste secrete în ordine. Bineînțeles, poți sări de la unul la altul, parcurgând capitolul care este cel mai relevant pentru tine (până la urmă, conversația e departe de a fi liniară).

Cele patru secrete invită atât la autocunoaștere, cât și la cunoaștere sistemică. Amândouă sunt necesare. Când te poți asculta și poți asculta și oamenii din încăpere, când poți simți câmpul energetic personal și pe cel colectiv, crezi un „vas” care poate susține greutatea diferențelor ce există între voi. Combinația dintre capacitatea interioară și cea exterioară este cea care facilitează o discuție despre ce contează cu adevărat. Dacă sună înfricoșător, să știi că oricine poate face asta dacă își acordă timp să o ia mai ușor și se concentrează, atât înainte, cât și în timp ce vorbește.

Partea a III-a extinde interesul pentru dialogul autentic cu „Leadership conversațional în acțiune”. În Capitolul 9, schimb rolul liderului în aceste scenarii tulburătoare din manager sau individ care controlează în individ care convoacă, în catalizator, coach și co-vizionar. Se naște alt tip de dialog atunci când liderul este dornic să se implice activ, coerent, meditativ, direct. Prezintă cele patru principii esențiale ale procesului de dialogare astfel încât schimbarea sustenabilă să devină posibilă.

În final, în Capitolul 10, ajungem la „Conversații despre scop”. Scopul este o conversație care, așa cum spune și subtitlul cărții, „contează cu adevărat”. Studiile arată că, în ciuda faptului că 85% dintre cei cu putere executivă și din managementul senior simt că-și trăiesc scopul la muncă, doar 15% dintre managerii direcți și subalternii lor simt același lucru. Această „discrepanță ierarhică a scopului” indică imensitatea potențialului care nu este accesat.<sup>8</sup> Dacă nu au un scop, oamenii nu au o direcție în care să se îndrepte. Dacă au un scop, oamenii se mobilizează să aducă o schimbare. Totuși, discuțiile despre scop sunt delicate. Unii sunt cinici, alții sunt dezinteresați, iar unii lideri nu au nici cea mai vagă idee de unde să înceapă. În acest capitol, vei descoperi mijloacele prin care poți vorbi despre propriul *raison d'être*, astfel încât munca ta de zi cu zi să devină antrenantă.

## Ce este nou în cartea mea?

Am scris despre dialog în detaliu în celelalte două cărți; acum intru pe teren nou. În *How to Have Meaningful Conversations* (2012)<sup>9</sup>, m-am concentrat mai puțin pe conversațiile de la locul de muncă și mai mult pe situațiile personale, cum ar fi discuția cu un membru înstrăinat de familie, negocierea unei schimbări în testament sau încheierea unei relații nefericite, de lungă durată. Mesajul principal al cărții este să-ți crești încrederea de a vorbi pentru a te simți mai bine pe toate planurile.

De atunci, anecdotele cu final fericit despre conversație au devenit populare, poate ca reacție la nivelul crescut de anxietate în fața unei conversații cu un străin, pe care oamenii l-au resimțit după pandemia de Covid-19. „Supermarketul Jumbo

deschide o nouă casă *lentă*: clienții care se simt singuri pot vorbi unii cu alții” a fost titlul unui articol din 2021 despre un supermarket olandez care a deschis un „chat checkout” pentru acei oameni care aveau timp să vorbească.<sup>10</sup>

Conversația a devenit unul dintre cele mai citite subiecte din revista *Readers Digest*, publicată de British Psychological Society de peste 20 de ani.<sup>11</sup> Echipa lor de autori compilează sumare ale studiilor verificate de experți, inclusiv un studiu în care se afirma că oamenii se simt mai fericiți și mai puțin stresați purtând zilnic doar o conversație „de calitate” cu un prieten („de calitate” înseamnă să ascuți pe deplin, arătând că îți pasă și că apreciezi opiniile celorlalți).<sup>12</sup>

În *Powered by Purpose* (2020), am explorat cum dialogul autentic este esențial pentru transformarea activităților de zi cu zi, astfel încât să capete mai mult sens.<sup>13</sup> Ca reacție la numărul din ce în ce mai mare de dovezi care contracarează ideea colectivă că scopul vieții este să fim cât mai fericiți posibil, am evidențiat cum liderii își pot motiva oamenii să „facă o treabă excelentă” (să facă o diferență în viețile oamenilor și în lume într-un mod care contribuie pe termen lung la o stare de bine). Pe lângă dialogul autentic, am scris despre alte trei abilități: cum să fii prezent în leadership, cum să implici acționarii și cum să creezi legături cu intenție.

Cu toate că și starea de bine și scopul sunt importante pentru o „viață bună”, reprezintă doar două treimi din poveste. Studii recente în domeniul psihologiei au descoperit că mai există o dimensiune pentru o viață bună, un aspect care este adesea omis. Acest nou teren se referă la experiențele care nu ne înseamnă sau care nu ne fac să ne simțim importanți, dar care intensifică și ne îmbogățesc viața fiind noi, complexe, neașteptate și care ne pot schimba perspectiva.