

LBRIS

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
COSMIN NEDELCU

LITERA
București

CUPRINS

Prefață 9

Capitolul 1. **Ce este o conversație decisivă?**
Și cui îi pasă? 13

Capitolul 2. **Arta de a stăpâni conversațiile decisive**
Puterea dialogului 32

Partea I

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

Capitolul 3. **Alegeți subiectul**
Cum să fiți sigur că purtați conversația potrivită 47

Capitolul 4. **Începeți cu inima**
*Cum să rămâneți concentrat asupra lucrurilor
pe care le doriți cu adevărat* 66

Capitolul 5. **Cum să vă țineți poveștile sub control**
*Cum să continuați dialogul când sunteți furios,
speriat sau rănit* 82

Capitolul 6. **Învățați să priviți**

Cum să vă dați seama când siguranța este în pericol 117

Capitolul 7. **Creați un mediu sigur**

Cum să discutați despre aproape orice în siguranță 140

Capitolul 8. **Vă afirmați calea**

Cum să vorbiți persuasiv, nu brutal 170

Capitolul 9. **Explorați căile celorlalți**

Cum să ascultați când ceilalți izbucnesc sau se închid în ei 195

Capitolul 10. **Puneți iar mâna pe condei**

Cum să rezistați când primiți un feedback dur 220

Partea III

CUM SĂ ÎNCHEIAȚI

Capitolul 11. **Treceți la acțiune**

Cum să transformați conversațiile decisive în acțiuni și rezultate 237

Capitolul 12. **Da, dar...** 251

Sfaturi pentru cazuri dificile 251

Capitolul 13. **Să punem totul cap la cap** 259

Instrumente pentru pregătire și învățare 259

Note 274

Indice 275

PREFAȚĂ

În 2002, când am publicat prima oară *Conversațiile decisive*, am făcut o afirmație îndrăzneată. Am susținut că principala cauză a multor probleme umane – dacă nu a majorității acestora – constă în felul în care oamenii se comportă când au păreri diferite în privința unor subiecte de natură emoțională a căror miză este ridicată. Am sugerat că era posibil să obținem îmbunătățiri dramatice ale productivității organizațiilor dacă oamenii învățau abilitățile puse în practică în mod constant de cei care găsiseră o cale de a stăpâni aceste *momente cruciale*, cu miză mare.

Mai mult, încrederea noastră în acest principiu s-a consolidat în deceniile care au urmat. Un număr din ce în ce mai ridicat de dovezi științifice arată că, atunci când liderii creează o cultură de onestitate intelectuală și emoțională, centralele nucleare sunt mai sigure, locurile de muncă devin mai puțin exclusiviste, firmele de servicii financiare capătă o clientelă mai fidelă, spitalele salvează mai multe vieți, firmele din domeniul tehnologiei învață să funcționeze fără cusur dincolo de granițele statale, organizațiile nonprofit își îndeplinesc mai bine misiunea, iar intoleranța este ținută în frâu.

Dar n-am fi îndeajuns de sinceri dacă n-am recunoaște că cele mai satisfăcătoare rezultate pe care le-am înregistrat în ultimii 20 de ani au apărut nu de pe urma datelor din cercetare, ci prin miile de întâmplări povestite de cititorii curajoși și pricepuți care au folosit aceste idei pentru a încuraja schimbarea acolo unde era cea mai mare nevoie de ea. Una dintre primele povești a fost cea a unei femei care, după ce a citit cartea, s-a împăcat cu tatăl ei, de care se înstrăinase. O asistentă

ale cărții noastre – una în arabă, cealaltă în ebraică – ne-a oferit un sentiment și mai intens al potențialului ei. Ne-am împărtășit principiile în regiuni cu turbulențe și frământări, precum Kabul și Cairo, dar și în zone dezvoltate și influente, cum sunt Bangkok și Benin City. Cu fiecare public nou și cu fiecare poveste nouă de succes, am simțit o motivație și mai puternică pentru a ne asigura că munca noastră provoacă o transformare durabilă.

Așadar iată noua ediție.

Sperăm ca modificările din ediția de față să vă îmbunătățească substanțial experiența cu aceste idei care vă pot schimba viața.

Joseph Grenny
Kerry Patterson
Ron McMillan
Al Switzler
Emily Gregory

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“, mulțora 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 politețe 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 pârtnitor la locul de muncă reprezintă o problemă, dar impactul acestuia este multiplicat când oamenii nu izbutesc 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. Gestionați-le jalnic și suportați consecințele. Sau gestionați-le așa cum se cuvine, rezolvați situația și îmbunătățiți relația.

„Nu știi 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 maeștri 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 inițieze 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 adrenalina în fluxul sangvin. Creierul redirecționează 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 consistenti 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.

Suntem confuzi. Nu știm de unde să începem să abordăm eficient o conversație decisivă. Improvizăm pe parcurs, deoarece puțini dintre noi au asistat la exemple reale de abilități de comunicare eficientă. Să spunem că chiar v-ați făcut planuri pentru o conversație dificilă – poate chiar ați repetat-o în minte. Vă simțiți pregătit și sunteți imperturbabil ca un sfinx. Veți avea succes? Dacă nu ați văzut cum arată adevăratul succes, nu. Secretul perfecțiunii nu e antrenamentul, ci antrenamentul *perfect*.

Asta înseamnă că mai întâi trebuie să știți cum să vă antrenați. Probabil că ați avut ocazii din belșug să vedeți ce *nu* trebuie să faceți – cum ați

fost influențat de prieteni, de colegi și, da, chiar și de părinții dumneavoastră. De fapt, se poate să fi jurat de nenumărate ori că nu veți acționa în aceeași manieră. V-ați urmărit tatăl dând din cap și îmbufnându-se în timp ce mama lui îi critica deciziile luate în viață. Mama v-a învățat prin puterea exemplului să reacționați față de răutate cu sarcasm tăios. Iar maxima preferată a primului dumneavoastră șef era: „Dacă nu poți spune nimic drăguț, nu mai spune nimic“. Cel puțin până când persoana despre care nu putea să spună nimic drăguț părăsea încăperea.

Fără nici un model sănătos, ce faceți? Ceea ce fac majoritatea oamenilor. Improvizați. Puneți cuvintele cap la cap, încercați să le faceți să sune inofensiv și sperați că cealaltă persoană va fi de acord de îndată cu perspectiva dumneavoastră. Dar, deoarece n-aveți nici cea mai vagă idee despre cum să aduceți vorba despre subiect fără riscuri sau să răspundeți la argumentele celeilalte persoane, încercările dumneavoastră tind să lase de dorit, iar intervalul de timp se mărește.

Acționăm în moduri contraproductive. Uneori, în starea noastră plină de adrenalină și cu mintea încețoșată, strategiile pe care le alegem pentru a aborda conversațiile decisive sunt perfect concepute pentru a ne împiedica să obținem ceea ce dorim cu adevărat. Suntem cei mai mari dușmani ai noștri. Iată cum stau lucrurile.

Să spunem că perechea dumneavoastră v-a acordat din ce în ce mai puțină atenție. Vă dați seama că el (sau ea) este ocupat cu munca, dar cu toate acestea v-ar plăcea să petreceți mai mult timp împreună. Bateți câteva apropouri despre subiect, însă persoana iubită nu le tratează cum se cuvine. Decideți să nu puneți și mai multă presiune asupra partenerului, așa că vă țineți gura. Firește, deoarece nu sunteți nicidecum mulțumit de învoială, neplăcerea dumneavoastră își face apariția printr-o remarcă sarcastică ocazională: „Altă seară în care muncești până târziu, nu? Am prieteni pe Facebook pe care-i simt mai apropiați.“

Din nefericire (și acesta-i momentul în care problema devine contraproductivă), cu cât replicile sunt mai înțepătoare, cu atât mai puțin vor dori cei dragi să se afle în preajma dumneavoastră. Astfel, petreceți mai puțin timp cu el (sau ea), vă supărați mai tare, iar spirala continuă.

În realitate, comportamentul dumneavoastră creează tocmai acel lucru pe care nu îl doreați de la bun început. Sunteți prins într-o buclă nesănătoasă, contraproductivă.

Sau poate că aveți un coleg de cameră – să-i spunem Terry – care, cu nerușinare, poartă hainele dumneavoastră și ale celorlalți colegi fără să ceară voie. De fapt, într-o zi, când ieșea pe ușă, vă anunță plin de naturalețe că poartă câte ceva din garderoba fiecăruia. Observați pantalonii lui Taylor, cămașa lui Scott, ba chiar și noua pereche asortată de pantofi și ciorapi a lui Chris. Ce articol vestimentar *al dumneavoastră* ar putea să poarte? Bleah!

Reacția dumneavoastră, destul de firească, este să îl vorbiți de rău pe Terry pe la spate. Asta până într-o zi în care vă surprinde denigrându-l în fața unui amic. Sunteți într-atât de stânjenit, încât evitați să vă mai aflați în preajma lui. Și acum, când nu sunteți acasă, vă poartă hainele, vă înfulecă mâncarea și vă folosește laptopul doar ca să vă facă în ciudă.

Să încercăm alt exemplu. Sunteți o femeie care face parte din echipa de proiect condusă de un bărbat. În decursul ultimelor două luni ați observat că, atunci când bărbații din echipă oferă idei în ședințele de brainstorming, el răspunde cu „Bună observație“, dând din cap gânditor. Când o femeie are o idee, rareori face contact vizual cu ea și îi acordă un „OK“ politico. După prima ședință în care s-a întâmplat asta, v-a stârnit curiozitatea. Ați avut senzația că ar fi util să îi atrageți atenția în această privință; totuși ați decis să nu o faceți, de teamă să nu îl ofențați într-o fază atât de timpurie a proiectului. După ce ați remarcat iarăși comportamentul, ați fost convinsă nu doar că era un tipar, ci și că probabil că omul era incorigibil. A opta oară când ați observat tiparul, ați simțit cum vi se urcă sângele la cap. A observat că sunteți supărată și agitată și a decis că fie nu îl respectați, fie, mai rău, că îi subminați în mod activ proiectul. În loc să-și discute îngrijorările cu dumneavoastră, le lasă să se transforme într-o acuzație în toată regula. Drept urmare, își îndreaptă rareori privirea în direcția dumneavoastră în timpul ședințelor și vă interpretează potențialele comentarii constructive ca pe niște atacuri la persoană.

În ambele cazuri, sunteți prinși într-o buclă contraproductivă. Cu cât alegeți să vă continuați mai mult timp tăcerea agitată, cu atât mai mult veți crea amândoi tocmai comportamentele pe care celălalt le detestă.

În fiecare dintre aceste exemple de spirale descendente nesănătoase, mizele erau moderate spre ridicate, părerile difereau, iar emoțiile erau intense. În două exemple, mizele erau relativ reduse la început, dar în timp, emoțiile intensificându-se, relațiile s-au stricat, iar calitatea vieții a avut de suferit – ridicând mizele.

Există speranță

Așadar care este soluția pentru a provoca aceste conversații și a rezolva eficient situațiile înainte de a se prelungi și a atinge niveluri greu de controlat?

Răspunsul este să dobândeți abilitățile necesare pentru a aborda și a rezolva aceste relații prin conversațiile decisive. Când sunteți încrezător în abilitățile de care aveți nevoie, nu veți ezita să începeți aceste conversații. Veți ști că este posibil să obțineți rezultate bune și veți fi capabil să creați un scenariu în care toți cei implicați să se simtă în siguranță când discută despre ceea ce îi preocupă. Restul cărții se apleacă asupra abilităților pe care le veți deprinde pentru a obține aceste rezultate pozitive.

Deocamdată să aruncăm o privire asupra felului în care abilitățile respective vă influențează în bine fiecare aspect al vieții.

▶ TRECEREA PRINTR-UN DIVORȚ

Abilitățile pe care le veți învăța în această carte vă vor ajuta să abordați unele dintre cele mai importante momente din viață. Coautoarea Emily Gregory s-a bazat pe aceste abilități în fața unei decizii care i-a schimbat viața și ele au contat enorm.

Urmăriți-i povestea în clipul video *Working Through Divorce* și aflați despre puterea abilităților conversațiilor decisive pe crucialconversations.com.

STUDIUL: CUM VĂ ÎMBUNĂTĂȚESC VIAȚA ABILITĂȚILE CONVERSAȚIILOR DECISIVE

Relațiile, carierele, organizațiile și comunitățile solide se bazează toate pe aceeași sursă de putere – capacitatea de a discuta deschis despre subiecte controversate, emoționale, cu miză mare.

În cele ce urmează vă oferim un mic eșantion din deceniile de cercetări care ne-au condus către această revelație importantă.

Sporiți-vă influența

Ar putea capacitatea de a stăpâni conversațiile decisive să vă ajute în carieră? Fără îndoială. Într-o serie de studii desfășurate în 17 organizații, am identificat mii de ceea ce numim „lideri de opinie”. Vom acoperi mai mult din semnificația acestui termen în capitoul următor. Pentru moment nu trebuie să știți decât că e vorba despre persoane admirate de colegi și de șefi atât pentru competența, cât și pentru părerile lor. Una dintre cele mai comune abilități pe care oamenii le-au asociat cu aceștia a fost capacitatea lor de a ridica chestiuni riscante din punct de vedere emoțional și politic într-o manieră în care ceilalți nu erau în stare. Colegii le invidiau capacitatea de a le spune adevărul celor aflați la conducere. Când oamenii nu erau siguri cum să le aducă la cunoștință celor din managementul superior că erau ruși de realitate, de cele mai multe ori cele care reduceau întârzierile erau aceste persoane pricepute.

Am văzut cu toții oameni ale căror cariere au fost afectate de faptul că au discutat într-o manieră ineficientă subiectele dificile. Poate că ați făcut-o și dumneavoastră. Sătul de un tipar comportamental interminabil și nesănătos, vă spuneți într-un final punctul de vedere – dar un pic cam abrupt. Ups! Sau poate că o chestiune devine atât de fierbinte încât, pe măsură ce colegii dumneavoastră fac grimase și nu-și mai găsesc astămpărul, transformându-se într-o grămadă tremurătoare de posibile victime ale atacurilor cerebrale, hotărâți să spuneți ceva. Nu este o discuție agreabilă – dar cineva trebuie să aibă tupeul să oprească șeful să facă ceva prostesc. (Și înghițiți în sec.)

Fără să ne dăm seama, de la vârsta de trei sau patru ani, cei mai mulți dintre noi ajungem la concluzia primejdioasă că se întâmplă adesea să avem de ales între a spune adevărul și a ne păstra un prieten. Întârzierile devin un mod de viață – pe măsură ce tergiversăm, amânând conversații care ar putea altfel să conducă la o soluție și la relații mai solide. În schimb, acumulăm resentimente și ne înstrăinăm, exteriorizându-ne îngrijorările în loc să le discutăm.

Oamenii care poartă în mod constant conversații decisive și le poartă așa cum se cuvine sunt capabili să exprime păreri controversate și chiar riscante într-o manieră prin care se fac auziți. Șefii, colegii și oamenii cu care au legătură directă îi ascultă fără să capete o atitudine defensivă sau să se înfurie.

De nenumărate ori am urmărit lideri de opinie găsind modalități de a spune adevărul păstrându-și în același timp relațiile. Ne-am minunat văzându-i implicându-se în conversații în feluri care în realitate au făcut relațiile de muncă să devină mai solide. Am descoperit că singura cale de a întări cu adevărat relațiile este *prin intermediul adevărului*, nu *ocolindu-l*.

Cum rămâne cu cariera *dumneavoastră*? Există conversații decisive pe care nu le purtați sau pe care nu le purtați așa cum trebuie? Vă subminează oare acest lucru influența? Și, mai important, cariera dumneavoastră ar face un pas înainte dacă ați putea îmbunătăți felul în care abordați aceste conversații?

Îmbunătățiți-vă organizația

Este posibil ca randamentul unei organizații să depindă de ceva atât de vag și emoțional ca felul în care persoanele abordează conversațiile decisive?

Nenumărate studii sugerează că răspunsul este *da*.

Ne-am început munca acum 30 de ani căutând ceea ce am numit *momente cruciale*. Ne-am întrebat: „Există o mână de momente în care acțiunile cuiva afectează disproporționat indicatorii-cheie de