

NICULESCU

Sarah Rozenhuler



Secretele comunicării de succes



Cum să purtăm
DISCUȚII CONSTRUCTIVE



Sarah Rozenhuler

SECRETELE COMUNICĂRII DE SUCCES

Cum să purtăm
discuții constructive

Traducere: Smaranda Popovici



NICULESCU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ROZENTHULER, SARAH

Secretele comunicării de succes: cum să purtăm discuții constructive / Sarah Rozenthuler;
trad.: Smaranda Popovici. - București: Editura Niculescu, 2025

Conține bibliografie
ISBN 978-606-38-1136-4

I. Popovici, Smaranda (trad.)

316.77
159.9

© Pearson Education Limited 2024 (print and electronic)

Authorized translation from the English language edition, entitled *Now We're Talking* 1st Edition by Sarah Rozenthuler, published by Pearson Education Limited.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited.

Titlu original: *Now We're Talking. How to discuss what really matters*, by Sarah Rozenthuler

© Editura NICULESCU, 2025

Bd. Regiei 6D, 060204 – București, România

Telefon: 021 312 97 82

E-mail: editura@niculescu.ro

Internet: www.niculescu.ro

Comenzi online: www.niculescu.ro

Comenzi e-mail: vanzari@niculescu.ro

Comenzi telefonice: 0724 505 380

Redactor: Renata Roșu

Tehnoredactor: Șerban-Alexandru Popină

Design copertă: Carmen Lucaci



ISBN 978-606-38-1136-4

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nicio formă și prin niciun mijloc, electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau prin orice sistem de stocare și accesare a datelor, fără permisiunea Editurii NICULESCU.

Orice nerespectare a acestor prevederi conduce în mod automat la răspunderea penală față de legile naționale și internaționale privind proprietatea intelectuală.

Editura NICULESCU este partener și distribuitor oficial **OXFORD UNIVERSITY PRESS** în România.

E-mail: oxford@niculescu.ro; Internet: www.oxford-niculescu.ro

CUPRINS

Despre ce vorbește această carte.....	9
Partea I – Bazele.....	23
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
Partea a II-a – Cele patru secrete	121
5. Găsește-ți echilibrul.....	123
6. Construiește o punte.....	141
7. Interpretează semnele.....	171
8. Oferă spațiu	197
Partea a III-a – Leadership conversațional în acțiune	231
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 – regreti 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 dificilă³ și 70% admit că o evită⁴. 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 obiecțiile 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 găsec o metodă de a vorbi când „oponentul” meu (sau criticul interior) îmi sufla 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 persoane⁵. Când mai mult de jumătate dintre angajați afirmă că se confruntă cu o conversație dificilă cel puțin o dată pe lună⁶, 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.

Capitolul 1

De ce contează dialogul

**„În această nouă economie, conversațiile
sunt cea mai importantă formă de lucru.”**

Alan Webber¹

Dialogul real este rar întâlnit. Interacțiunile bazate pe ritual sau reacție, care rareori dau naștere ideilor noi, sunt mult mai des întâlnite în echipe și companii. Dialogul autentic, în cadrul căruia oamenii vorbesc sincer și ascultă eficient, scoate la iveală oportunități care nu au fost anticipate. Este util în anumite situații, dar nu în toate. Dialogul poate ajuta liderii să găsească o soluție diferită pentru o problemă dificilă sau să-și susțină echipa în gestionarea unui conflict. Este neprețuit în transformarea conversațiilor dificile în schimburi de idei creative, astfel încât oamenii să găsească o cale de a depăși împreună un blocaj sau o provocare complexă.

Dialogul este un termen folosit la scară largă – de exemplu, un schimb în cadrul unui summit al Națiunilor Unite sau în cadrul unei întâlniri la Davos –, însă rareori este un dialog real. O conversație reală duce la consens și oamenii rămân cu o perspectivă mai clară asupra lucrurilor decât cea anterioară convorbirii. Monologurile în serie sau dezbaterile ostile sunt mult mai frecvente decât dialogul, fie că e vorba despre inteligența artificială, crizele de sănătate la nivel global (cum ar fi recenta pandemie de Covid-19), subiecte legate de persoanele trans sau imigranți. Perspectivele doctrinare, statutul rigid și zeflemeaua reprimă până și posibilitatea unei convorbiri productive.

Încălzirea globală, de exemplu. Suntem familiarizați cu antagonismul dintre sceptici și activiști, însă bătăliile din „cercul restrâns” dintre activiștii rivali care se „sfășie între ei” opresc apariția și extinderea soluțiilor sustenabile. Controversa, încăpățănarea, insultele și lupta pentru „locul I” împiedică unele dintre cele mai luminate minți pe care le avem să colaboreze în abordarea unei amenințări la adresa existenței tuturor. Drumul înainte – nu doar în ceea ce privește încălzirea globală, ci și în toate problemele sistemice, critice cu care ne confruntăm – este să găsim moduri de a face dezbateră productivă, nu să o oprim.²

Comunicarea este o abilitate esențială în leadership și reiese des acest lucru. Într-o carte recent apărută despre fostul Prim-Ministru al Marii Britanii, Boris Johnson, s-a scris că una dintre principalele lui lacune era „inabilitatea cronică de a iniția conversații dificile”.³ Însă nu doar politicienii au nevoie de aceste abilități. Liderii, managerii și membrii echipelor din companii mici sau mari, din sectorul public sau privat, beneficiază de abilitatea de a comunica eficient în situații în care unii mai curând înfruntă subiectul cu stoicism decât să îl discute.

În cazul unui lider, lipsa abilității de a dialoga poate încheia o carieră; la fel, abilitatea de a comunica este un catalizator subestimat pentru atingerea succesului. Este ca un gol de șase puncte definitiv într-un meci de fotbal american între două echipe aflate pe poziții apropiate în ligă. Rezultatul, în acest caz, este incredibil de important pentru că echipa câștigătoare își crește numărul de puncte cu trei și blochează trei puncte echipei adverse. Gestionarea unei conversații dificile este un gol de șase puncte corporatist. Măiestria dialogului – atât despre subiecte cotidiene importante, cât și despre provocări – este un factor primar care poate influența cariera, structura echipei și chiar modul de conducere în bine sau în rău.

Liderii dau piept cu realitatea faptului că lipsa abilităților de a gestiona conversațiile dificile afectează afacerile. Pierderea unui membru senior cu putere executivă (pentru că nu a primit feedbackul necesar schimbării comportamentului) sau a unui client valoros (pentru că nu ai fost capabil să-i transmiți niște vești proaste) este o consecință costisitoare a inabilității de a vorbi sub presiune. Se plătește un anumit preț dacă echipa e copleșită de certuri și urlete, e înconjurată de ziduri de tăcere sau dacă oamenii cedează pentru a menține liniștea și pacea. Performanța și starea de bine sunt afectate.

În această eră a scandalizării, a polarizării și a „post-adevărului”, dialogul autentic este în stoc limitat. Furia este sentimentul predominant la locul de muncă, mai ales în Marea Britanie. Datele transmise de Gallup în 2023 arată că unul din cinci angajați din Marea Britanie se enervează la serviciu (19%), o creștere de 4%, răspuns oferit când au fost întrebați dacă au simțit acest lucru „des în ziua precedentă”.⁴ Media globală este 19%; media în Europa este 14%. Nu este clar de ce cresc (poate chiar scapă de sub control) nivelurile de furie, însă sentimentul nu va dispărea dacă nu găsim metode sănătoase de eliberare.

Lumea VUCA – volatilă, incertă (*uncertain*, în engleză), complexă și ambiguă – în care trăim este normalitatea în afaceri și în politică. Satisfacerea cerințelor impuse de mediul VUCA ridică ștacheta pentru munca de zi cu zi, în management și leadership, iar pentru a face față condițiilor se dezvoltă noi abordări.

Gestionarea conversațiilor dificile face parte din programele de educare la nivel executiv, care au ca scop formarea liderilor secolului XXI. La cursurile de master din cadrul Graduate School of Business, Stanford University, studenții fac jocuri de rol pentru concedierea unei persoane, refuzarea sfaturilor nesolicitate și inutile ale unor investitori importanți și pentru modul în care trebuie să le răspundă jurnaliștilor insistenți.⁵ La Saïd Business School, Universitatea Oxford, predând abilități de dialogare directorilor cu putere executivă din întreaga lume, am observat direct apetitul liderilor seniori pentru comunicarea umană cu acționarii pe care își doreau să-i mențină implicați.

Stilurile de leadership de tip „comandă și controlează”, care se bazează mai mult pe monolog decât pe dialog, nu mai funcționează în multe companii. Se intensifică antipatia pentru liderii-eroi și pentru nevoile egoiste pe care le au. Cei care nu

vor decât să-și construiască un imperiu găesc din ce în ce mai greu susținere. Am fost martori la acest fenomen în 2020⁶, când grupul de retail Arcadia al lui Sir Philip Green, care includea branduri precum Topshop, Wallis și Burton, a intrat în faliment și mulți angajați au făcut plângeri în legătură cu comportamentul toxic al magnatului.⁷

Pe lângă intoleranța tot mai mare față de acest stil de leadership, de tipul „eu sunt șeful”, se remarcă apetitul în creștere pentru folosirea inteligenței colective cu scopul de a rezolva multiplele probleme sistemice cu care se confruntă societatea. Dialogul productiv stă la baza eficienței echipei, colaborării și „leadershipului colectiv” (o schimbare de la ierarhiile fixe la ierarhiile dinamice). Leadershipul „distribuit” sau „împărțit” promovează ideea de co-creare a unei strategii, de rezolvare a unei probleme operaționale sau consensul asupra unei direcții viitoare între lideri și acționari. De exemplu, compania Nestlé, pentru campania Beneath the Surface, a invitat consumatorii să participe la o dezbatere pe tema dilemei lor în legătură cu Dezvoltarea socială, de mediu și guvernanță: cum să-și atingă target-ul de 100% ulei de palmier din surse sustenabile.⁸

Liderii secolului XXI trebuie să investească timpul necesar pentru a construi un mediu de colaborare cu partenerii lor de afaceri. Rata de eșec a liderilor care implementează programe de transformare – fie că este vorba despre o schimbare majoră a modelului de afaceri, despre experiența clienților sau procesele de *back office* – rămâne „încăpățânat de ridicată”, în ciuda progresului tehnologic. Liderii care combină rațiunea și emoția în abordarea schimbărilor transformatoare (de exemplu, colaborând pentru găsirea motivului convingător, acceptând emoțiile dificile sau creând spațiul sigur unde oamenii se pot deschide) au de aproape trei ori mai multe șanse de succes,

acestea crescând de la 28% la 78%.⁹ Cartea de față se bazează pe lecțiile învățate în linia întâi a acestui nou mediu corporatist, unde abilitățile de a dialoga atât într-un context personal, cât și în cel profesional contează mai mult decât oricând.

De ce contează autenticitatea?

Toate conversațiile dificile sunt despre adevăr, transparență interpersonală și toleranță față de diferențe. Aceste atribute îi caracterizează și pe liderii autentici. Leadershipul autentic nu este o trăsătură pe care o au doar anumiți lideri. Este un mod de leadership care poate fi învățat.^{10,11} În mod similar, se pot elabora abilitățile pentru dialogul autentic. Cu toate că leadershipul autentic încă este un concept în dezvoltare, cu multe definiții care scot în evidență anumite atribute, există dovezi clare că liderii autentici sunt eficienți. Beneficiile demonstrate ale leadershipului autentic includ starea generală de bine, dezvoltarea strategiilor eficiente de rezolvare a problemelor, metodele îmbunătățite de lucru în echipă și implicarea avansată a angajaților la locul de muncă.¹²

Patru principii stau la baza leadershipului autentic și a dialogului eficient:¹³

- 1. Autocunoașterea** – să știi clar care sunt punctele tale forte și slabe, să ai încredere în tine și să ai o percepție echilibrată prin modestie și autoreglare.
- 2. Transparența interpersonală** – să menții relații de încredere și colaborare declarându-ți intențiile și validând comportamentul prin cuvinte și dovezi de apreciere.
- 3. Toleranța pentru incertitudine și diferențe** – să fii deschis la perspective diferite, poate chiar contradictorii, să te bazezi

pe contribuțiile altora și să acorzi meritele de drept atunci când este cazul.

4. Simțul puternic al moralității – să te porți principial, să ai simțul corectitudinii și să rezști curajos în fața presiunii de a-ți compromite integritatea.

Crearea unui mediu în care oamenii simt că este în regulă să se deschidă este la îndemâna oricărui lider care-și dorește să fie, la rândul său, vulnerabil și să dezvăluie mai mult din cine este, dându-și jos masca corporatistă. Fără autenticitate, o conversație dificilă rămâne imposibilă.

Ce este dialogul autentic?

Capacitatea noastră de a vorbi este adesea considerată o trăsătură esențială a umanității. Ipoteza devine discutabilă odată cu apariția conceptului de chatbot. Până și un robot poate învăța să spună „Mă bucur să te ajut!” sau „Este OK pentru tine?”, fără să fie arțăgos sau impulsiv precum oamenii.

Într-o relatare fascinantă a celor nouă luni pe care le-a petrecut ca suplinitor al unui chatbot pentru o firmă de imobiliare, Laura Preston a descris cum intervenea să umanizeze schimbul de replici cu un „potențial client” atunci când chatbot-ul (pe nume „Brenda”) eticheta mesajele pe care nu le înțelegea cu „HUMAN_FALLBACK”¹⁴ (*AJUTOR UMAN*). Laura, alături de alți 60 de operatori, era plătită pentru calitățile pe care Brenda nu le avea: intuiție, articulare și sensibilitate în cazul aspectelor mai subtile ale comunicării, astfel încât *potențialii clienți* să rămână convinși că vorbesc cu un om, pentru a crește șansele unei programări. Se pare că ceea ce ne face umani nu este abilitatea

noastră de a vorbi, ci aspectele mai subtile ale comunicării – să simțim, să ne ascultăm, să ne conectăm și să ne înțelegem reciproc –, mai ales când este vorba de HUMAN_FALLBACK* sau subiecte complexe.

Am învățat despre impactul pe care îl are dialogul prin prisma uneia dintre cele mai dificile situații pe care ni le aruncă viața: divorțul. După șapte ani de căsătorie, ne-am dat seama că viața ne trage în direcții diferite și că separarea este cea mai bună metodă de a trage linie, astfel încât fiecare dintre noi să poată merge mai departe. Pentru că am crescut într-o familie unde conflictul era ori băgat sub preș, ori terifiant pentru varianta mea mai tânără, m-a lovit din plin provocarea comunicării într-o stare emoțională intensă, impregnată de o frică ce-mi făcea inima să galopeze. Cu toate că nu avusesem parte de cine știe ce îndrumări, cumva, eu și soțul meu am reușit să rămânem prieteni în vremurile acelea atât de dificile. Uitându-mă retrospectiv, după 15 ani, îmi dau seama că motivul pentru care am rămas prieteni până în ziua de azi este că am fost capabili să vorbim despre ceea ce conta cu adevărat: forma pe care o lua relația noastră.

Această experiență m-a învățat că o conversație dificilă poate transforma. O conversație grea, dar deschisă și sinceră ne poate apropia, în loc să ne îndepărteze și mai mult.

Dialogul autentic contravine multor norme corporatiste. O mentalitate a rezolvărilor mai mult oferă sfaturi decât pune întrebări. Politețea ne face să păstrăm lucrurile la suprafață, în loc să vorbim despre esența problemei. Dacă avem o părere

* Parametru în cod care oprește automatizarea mesajelor din chat și care declanșează intervenția umană în comunicare; intervenția operatorului în conversația cu un client. (*n. trad.*)

diferită înseamnă că ne arătăm „adevărata față”, nu că suntem modești. Dar oferirea unui răspuns rapid ne face să încetinim ritmul de explorare a problemei în profunzime.

Atenția deplină este rară și, totuși, este vitală pentru dialog. Să fii prezent, să ascuți cu atenție, să vorbești sincer, să respecti diferențele și să înlături prejudecățile – toate sunt trăsături distinctive ale dialogului autentic. Ajută și să fim curioși, nu să ne impunem convingerile. O minte deschisă, care nu a tras concluzii pripite întreabă: Ce îmi scapă? Cum se leagă adevărul celeilalte persoane de adevărul meu? Care e contextul mai larg care conține aceste perspective diferite? Dialogul real curge cu o anumită ușurință, chiar dacă pare greoi la început, care vine odată cu autodescoperirea și vizualizarea imaginii de ansamblu. Parker Palmer, autor, educator și activist american, scrie că „sufletul omului nu vrea să fie reparat; vrea, pur și simplu, să fie văzut și auzit”¹⁵

Dialogul, mai ales despre problemele dificile, este autentic când nu este despre „câștig”, ci despre descoperire reciprocă. Abordarea de tipul „fac asta să câștig” generează un schimb de replici combativ în urma căruia unii oameni se simt învinși. Antitetic, dialogul autentic aduce beneficii de ambele părți, atât pe moment cât și ulterior. Relațiile renasc, problemele se rezolvă și deciziile sunt clare, să nu mai spunem de echipele care înfloresc și de succesele ședințelor de Consiliu.

Dorința noastră de a ne exprima este ceea ce ne face oameni. Cu toate că mulți se eschivează sau chiar urăsc să poarte o conversație care ar putea să le fie revelatoare, în adâncul sufletului jinduim să primim respect când ne facem cunoscuți sau auziți. Impulsul de a ne dezvălui altora, contopit cu mijloacele de a vorbi deschis, depășește senzația că nu avem ce ne trebuie pentru a discuta despre o promovare, un comportament inadecvat

sau performanțe slabe. Dialogul autentic ne ridică dintr-o situație dificilă și ne ajută să găsim locul nostru unic în matricea lucrurilor. Este, așa cum scrie George Sanfacon, „o *conversație în care spiritul uman este evocat și prezent*.”¹⁶

De la monolog la dialog

Dialogul diferă de alte interacțiuni verbale. Înțelegând acest lucru, vei putea influența dinamica disfuncțională care există într-o echipă sau un grup, o problemă specială în lumea atât de interconectată în care trăim. Problemele care îi privesc pe lideri sunt complexe pentru oricine. Provocări precum dezvoltarea unei strategii de afaceri sustenabile, structurarea unui lanț de distribuție și recrutarea celor mai buni oameni dintr-o piață de lucru globală nu sunt obstrucționate de granițele unei țări sau de limitele unui departament organizațional. Este nevoie de o mulțime de acționari care să gândească și să poarte discuții noi pentru a atrage atenția asupra acestor probleme.

Keith Grint și Clare Holt, cercetători în cadrul Warwick Business School, definesc leadershipul contemporan ca fiind „arta de a implica o comunitate în confruntarea problemelor colective complexe”. Ei au observat intensificarea antipatiei față de liderii-eroi și interesul crescut față de leadershipul colectiv sau distribuit și parteneriat.

Cu toate că această nouă abordare a leadershipului are potențialul de a deveni „viitorul universal”, Grint și Holt evidențiază și realitatea actuală. Deseori, parteneriatele sunt blocate în imposibilitatea de a acționa. Multe companii încă funcționează pe baza ierarhiilor tradiționale, iar stilul decizional de tipul „comandă și controlează”, atât de răspândit chiar dacă nu