

„Conversații cruciale”

G. Scott Purcell

Introducere

- ▶ Introducere Scott;
- ▶ Președinte și COO la Professional Credit Service, Eugene, Oregon, SUA
- ▶ Scopul venirii în Moldova—Invest Credit
- ▶ Email: Spurcell@professionalcredit.com
- ▶ Copyright: informația prezentată se bazează pe lucrările lui Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler (*Crucial Conversations and Influencer*)

Conversații Cruciale

- ▶ Ce înseamnă o Conversație Crucială?
 - Atunci când mizele sunt înalte (probleme importante)
 - Emoțiile sunt puternice
 - Există divergențe de opinii
- ▶ 3 modalități de a face față situației:
 - Evitarea
 - A confrunta situația, dar a nu face față
 - A confrunta situația, și a face față bine

Conversații Cruciale

- ▶ Șansele nu ne avantajează din punct de vedere fiziologic (din cauza opiniilor divergente și a emoțiilor puternice):
 - Adrenalina face ca sângele să se miște spre grupurile mari de mușchi pentru a ne ajuta să fugim sau să confruntăm pericolul
 - Lobul frontal al creierului este lipsit de alimentare suficientă cu sânge, dându-se prioritate alimentării cu sânge a creierului “reptilian”
- ▶ Tipuri de relații/conversații:
 - Persoane iubite
 - Colegi de serviciu
 - Membri din grupuri sociale (biserică, cluburi etc)
 - Vecini

Conversații Cruciale

- ▶ Beneficiile învățării tehnicilor de gestionare a unor asemenea situații:
 - Ne îmbunătățim sănătatea
 - Ne îmbunătățim rezultatele financiare și cele de la locul de muncă
 - Companiile ce practică aceste tehnici răspund de 5 ori mai repede la dificultățile financiare
 - Relații interumane mai bune
 - Un grad mai mare de influență

Conversații Cruciale

- ▶ Ce impact pot avea aceste tehnici asupra ta?
 - Sunt bazate pe cercetări științifice (cauze și efecte observate)
 - Aceste tehnici pot fi învățate
 - Aceste tehnici pot fi repetate/imitate

Devenind un expert în Conversații Cruciale

- ▶ CC se bazează pe respect
- ▶ Alegerea Nebunului: Să crezi că e vorba de o alegere de tip „sau/sau”:
 - Sau Rămâi Tăcut și îngădui ca ceva rău să se întâmple,
 - Sau Deschizi Gura și ești „sincer” și comiți o greșeală enormă și poate chiar îți pierzi cariera
- ▶ CC îmbrățișează o gândire de tip “și/și”.
Ideea este următoarea: „Cum pot fi în același timp 100% onest și 100% respectuos?”

Devenind un expert în Conversații Cruciale

- ▶ Libera circulație a informației relevante:
 - Deschis și onest în a exprima opiniile
 - Împărtășirea emoțiilor
 - Formularea teoriilor
- ▶ Dialogul=O liberă circulație a sensului între două sau mai multe persoane

Devenind un expert în Conversații Cruciale

- ▶ „Bazinul Înțeleșurilor Comune” ajută în 2 privințe:
 - Mărește IQ-ul grupului —cu cât mai larg e „bazinul” cu atât mai înțelepte sunt deciziile luate.
 - Întrucât este împărtășit de toți — oamenii vor acționa cu mai multă tragere de inimă odată ce se ia o decizie.
- ▶ Abilitățile de a dialoga eficient pot fi învățate

Începe cu Inima

- ▶ *“Deschide-ți gura când ești mânios și vei pronunța cel mai bun discurs pe care îl vei regreta toată viața” – Ambrose Beirce*
- ▶ Cel mai bun Dialog “lucrează mai întâi pentru mine, apoi pentru noi.”
- ▶ Motivația trebuie să fie corectă — apoi trebuie să rămâi focusat, orice nu s-ar întâmpla.
Focusarea este menținută în 2 moduri:
 - Ține-te strâns de obiectivul pe care vrei să-l atingi
 - Nu fă greșeala Alegerii Nebunului (gândirea de tip sau-sau)
- ▶ Există 4 tipuri de personalități de bază

Începe cu Inima

- ▶ Ce doresc eu cu adevărat pentru mine însumi?
- ▶ Ce doresc cu adevărat pentru alții?
- ▶ Ce doresc cu adevărat în ce privește relația?
- ▶ Următoarea întrebare — Cum m-aș comporta dacă aș dori cu adevărat aceste rezultate?
- ▶ Punând aceste întrebări realizezi 2 lucruri:
 - Îți amintește despre obiectivul tău
 - De fapt chiar aceasta va intensifica alimentarea cu sânge a lobului frontal al creierului, ceea ce va inversa efectele negative ale fiziologiei/chimiei

Începe cu Inima

- ▶ Refuză Alegerea Nebunului
- ▶ Este vorba de “ȘI”
- ▶ Gândește-te la ce tu dorești de fapt
- ▶ Gândește-te la ce tu nu dorești de fapt
- ▶ Folosește “ȘI” pentru a conecta aceste două lucruri; aceasta va pune creierul tău în mișcare
- ▶ Exemple:
 - Există vreo modalitate să-i comunici colegului tău îngrijorările tale reale ȘI să nu-l insulti sau ofensezi?

Începe cu Inima

- ▶ Alte exemple:
- ▶ Există vreo modalitate să vorbești cu vecinii despre comportamentul lor deranjant ȘI să nu pari arogant sau egoist?
- ▶ Există vreo modalitate să vorbești cu persoana iubită despre cum vă cheltuiți banii ȘI să nu intrați într-un conflict?

Să observăm când Siguranța se află la Risc

- ▶ FRICA: ne motivează atât la violență, cât și la tăcere
- ▶ Cum arată Frica lor față de tine:
 - Te iau peste picior
 - Te insultă
 - Te copleșesc cu argumente agresive
- ▶ Trebuie să prinzi momentul înainte să-ți crească adrenalina în sânge și să poți să te reculegi și să rămâi blând — obiectivul (și e un obiectiv greu) este să-ți antrenezi creierul să înțeleagă că frica lor este semnul că ei nu se simt în siguranță — iar scopul tău este să creezi o atmosferă de siguranță

Să observăm când Siguranța se află la Risc

- ▶ Sarcasmul este o formă de Tăcere
- ▶ Când există Siguranță poți discuta despre orice!

Crearea Siguranței

- ▶ Când alții apelează la Violență sau Tăcere, fă un pas înapoi în conversație și creează siguranța.
- ▶ Determină care condiție a Siguranței se află la risc:
 - Scopul Comun. Cred ceilalți că îți pasă de obiectivele lor în această conversație? Au ei încredere în motivația ta?
 - Respect Reciproc. Cred ceilalți că îi respecti?

Crearea Siguranței

- ▶ Respectul este ca aerul. Atâta timp cât există, nimeni nu se gândește la el. Dacă acesta lipsește, oamenii se gândesc numai la asta.
- ▶ Cum să-i respecti pe oamenii pe care nu-i respecti?
 - Onorează și ține cont că și interlocutorul este o ființă cu demnitate umană.
 - Nu te axa pe ceea ce vă face diferiți – caută să vezi ce aveți în comun.
 - Arată-le simpatia sau empatia

Crearea Siguranței

- ▶ Ce trebuie să faci de fapt:
 - Să-ți ceri iertare
 - Să creezi un contrast
 - Să creezi un scop comun

Apologize When Appropriate

- ▶ Când ai făcut o greșeală care a rănit pe alții, începe cu o cerere de iertare.
- ▶ Cerere de iertare = o afirmație care exprimă **sincer** părerea ta de rău pentru rolul pe care l-ai avut în provocarea sau în neprevenirea unei dureri sau dificultăți pentru alții.
- ▶ Înseamnă să renunți la a-ți salva fața (imaginea), a fi mereu corect, sau a câștiga.
- ▶ Jertfindu-ți puțin din ego-ul tău prin recunoașterea greșelii tale vei obține ceva **mult mai valoros** — un dialog deschis

Creează Contrast pentru a înlătura neclaritățile

- ▶ O propoziție Negare/Afirmare:
 - Adresează îngrijorările interlocutorului că nu le porți respect sau că ai un scop rău (partea negării din propoziție)
 - Confirmă respectul pe care îl porți și clarifică scopul tău real (partea afirmării din propoziție)
- ▶ “Ultimul lucru pe care l-am avut în gând a fost să intenționez să-ți comunic că nu pun preț pe munca ta. Cred că munca ta a fost de-a dreptul impresionantă.”

Creează Contrast pentru a înlătura neclaritățile

- ▶ Partea negării este mai importantă — pentru că adresează neclaritatea care a pus siguranța la risc.
- ▶ A crea un contrast nu este identic cu a-ți cere iertare. Prin aceasta nu diluezi mesajul tău.
- ▶ Contrastarea oferă un context și o proporționalitate (oamenii deseori exagerează proporțiile unor cuvinte)

Creează Contrast pentru a înlătura neclaritățile

- ▶ “Dă-mi voie să pun lucrurile din perspectiva corectă. Nu vreau să crezi că nu sunt satisfăcut cu calitatea muncii tale. Vreau să continuăm să lucrăm împreună. Într-adevăr cred că faci o treabă bună. Este vorba doar de aspectul punctualității, și aș vrea să lucrezi anume asupra acestui domeniu. Dacă vei atrage atenție asupra acestui aspect, atunci nu mai există alte probleme.”

Creează un Scop Comun

- ▶ Cea mai bună practică în dialogare este să folosești 4 tehnici pentru a crea un Scop Comun
- ▶ Angajează-te să cauți un Scop Comun
 - “Mi se pare că fiecare din noi încearcă să forțeze punctul său de vedere asupra celuilalt. Mă angajez să continuăm această discuție până când vom ajunge la o soluție comună care ne va mulțumi pe ambii.”
- ▶ Recunoaște Scopul din spatele strategiei
 - Eu vreau să mergem la un film în oraș. Soția spune să rămânem acasă și să ne relaxăm. Am ajuns în impas. Soluția – întreabă “De ce?”.
 - Separând strategia de scop descoperim noi opțiuni. Axează-te pe scopul real.

Creează un Scop Comun

- ▶ Inventează un Scop Comun
 - Caută un scop mai „înalt” și pe un termen mai îndelungat
- ▶ Fă un Brainstorming pentru a identifica noile strategii
- ▶ Nu ținti spre perfecțiune—Țintește să progresezi în privința acestor tehnici. Încetinește procesul și privește-te cum devii tot mai bun în această privință pe parcursul timpului.

Cum să rămâi în dialog când ești Rănit, Mânios, Speriat

- ▶ Afirmatia nr.1 — Alții nu pot forța emoțiile asupra ta — tu le alegi. Alții nu te pot mânia, speria, enerva sau insulta – este alegerea ta.
- ▶ Afirmatia nr.2 – Odată ce emoțiile te-au copleșit, ai 2 opțiuni: Acționezi asupra lor sau ele acționează asupra ta (fie le stăpânești sau devii ostaticul lor).

Cum să rămâi în dialog când ești Rănit, Mânios, Speriat

- ▶ Modul nostru simplu de a înțelege lucrurile: SIMȚI CEVA (ești rănit–îngrijorat), apoi ACȚIONEZI (tăcere, violență)
- ▶ Oamenii de știință au descoperit că mai există încă un pas intermediar
- ▶ Calea către Acțiune:
Vezi/Auzi—Îți spui o istorioară—Simți—Acționezi
- ▶ Istoriorele sunt felul în care creierul nostru își explică *de ce, cum și ce*.
- ▶ Istoriorele *determină* dacă ceea ce simțim e bine sau rău.

Cum să rămâi în dialog când ești Rănit, Mânios, Speriat

- ▶ Capacitatea creierului nostru de a comenta evenimentele prin istorioare este extrem de rapidă — noi nici nu ne dăm seama că o facem.
- ▶ 3 Istorioare “Înțelepte”:
 - Istorioare în care sunt Victimă — Nu e vina mea.
 - Istorioare cu Dușmani — E numai vina ta.
 - Istorioare de Deznădejde — Nu mai pot face nimic în privința asta.
- ▶ De ce noi ne spunem istorioare înțelepte:
 - Ar putea într-adevăr să exprime realitatea
 - Ar putea să ne autoscuzăm și să scăpăm de responsabilitate
 - Să ne prevină din a recunoaște propria noastră compromitere morală.

Compromiteri morale frecvente

- ▶ Credința că ar trebui să ajuți pe cineva, dar nu-l ajuți.
- ▶ Credința că ar trebui să-ți ceri scuze, dar nu o faci.
- ▶ Credința că ar trebui să-ți ții un angajament, dar nu o faci.
- ▶ Să vezi problema cu un plan și să crezi că ar trebui să-ți expui părerea, dar nu o faci.
- ▶ Să știi că deții o informație de care alții au nevoie, dar să o păstrezi doar pentru tine.

Cum să ne spunem istorioare adevărate?

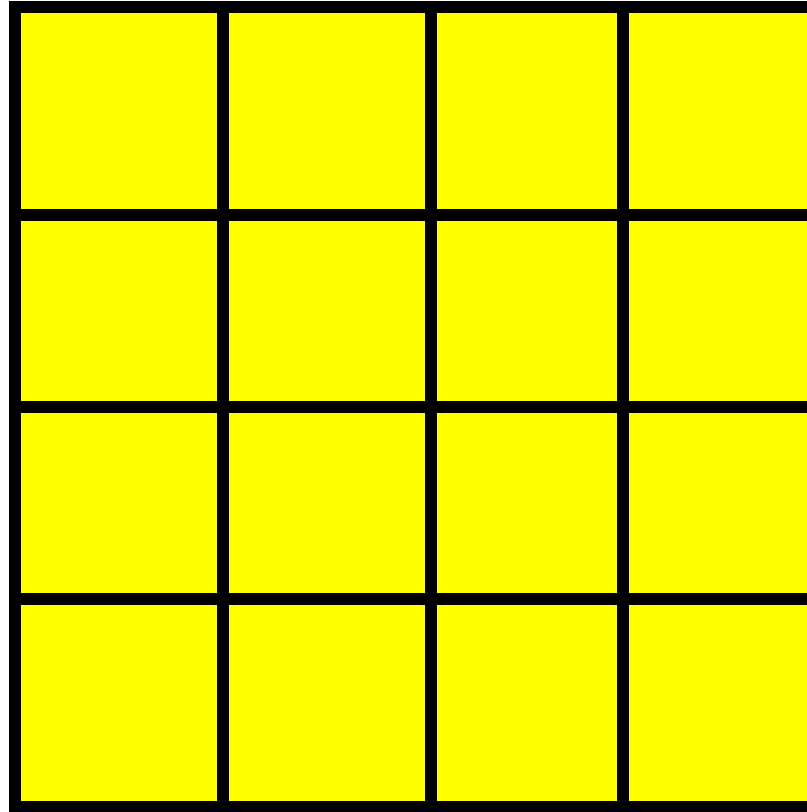
- ▶ Să transformi Victimele în Actori
 - Mă prefac eu că nu-mi văd propria vină în această situație?
- ▶ Să transformi Dușmanii în Ființe Umane
 - De ce ar face așa ceva un om rezonabil?
- ▶ Să transformi Deznădejdea în Abilitate
 - Ce doresc eu cu adevărat pentru mine? Pentru alții? Pentru relația mea?
- ▶ Ce aş face chiar acum, dacă aş dori să văd aceste rezultate?

Să vorbim convingător, nu răutăcios

- ▶ 5 Tehnici pentru a vorbi chiar și despre cele mai sensibile subiecte. Cei 5Î.
- 1. Împărtășește faptele și dovezi tale.
- 2. Împărtășește istorioara ta.
- 3. Întreabă opinia celor din jur.
- 4. Împărtășește gândurile tale tentativ
- 5. Încurajează testarea

Împărtășește Faptele/Dovezile

- ▶ Faptele nu creează controverse
- ▶ Faptele sunt cele mai convingătoare
- ▶ Care afirmații vi se par mai convingătoare?
 - “Vreau să nu mă mai hărțuiești sexual!”, sau
 - “Atunci când vorbești cu mine, ochii tăi se mișcă de sus în jos în loc să mă privească în față. Și uneori îți pui mâna pe umărul meu.”
- ▶ Faptele sunt cel mai puțin jignitoare
- ▶ Faptele servesc drept temelie pentru orice discuție delicată



Împărtășește istorioara ta

- ▶ Pentru ce s-o împărtășești?
 - Faptele spuse individual s-ar putea să nu creeze lanțul logic pe care vrei să-l comunici.
 - Cealaltă persoană s-ar putea să nu înțeleagă severitatea implicațiilor.
 - Este nevoie atât de îndrăzneală, cât și de smerenie
- ▶ Fii atent la eventuale probleme de menținere a siguranței
- ▶ Creează Contraste (O propoziție de negare a fricii lor, apoi o propoziție de afirmare a siguranței lor) — dar nu dilua gravitatea mesajului

Întreabă opinia altora

- ▶ Caută să ai ca scop să menții discuția în „Bazinul Înțeleșurilor Comune”
- ▶ Încurajează-i să împărtășească și ei:
 - Faptele/dovezile lor
 - Istorioarele lor
 - Sentimentele lor
- ▶ Ascultă cu atenție și fii gata să abandonezi sau să remodelezi istorioara ta odată ce tot mai multă informație se acumulează în „Bazinul Înțeleșurilor Comune”

Împărtășește gândurile tale tentativ

- ▶ A vorbi cu tentativ nu înseamnă slăbiciune de caracter
- ▶ Încerci să adaugi cunoștințe în „bazin”—nu să forțezi opinia ta asupra altora
- ▶ Cu cât mai mult îți forțezi ideile, cu atât mai mult le vor respinge ceilalți
- ▶ Dacă vorbești în acest fel, îți MĂREȘTI influența
- ▶ Este aceasta manipulare? NU — dacă scopul tău este într-adevăr să lărgești „bazinul” — să încurajezi dialogul

Împărtășește gândurile tale tentativ

- ▶ Prea moale: “Probabil sună cam stupid, dar...”
- ▶ Prea dur: “Cum de ți-ai permis să ne jăcmănești?”
- ▶ Tocmai potrivit: “Începe să se creeze impresia că ei aceasta acasă pentru uzul tău personal. Este adevărat?”
- ▶ “Realitatea este că” schimb-o pe “În opinia mea”
- ▶ “Toată lumea știe că” schimb-o pe “Am vorbit cu trei furnizori de-ai noștri care cred că”

Încurajează testarea

- ▶ Scopul tău este să comunici în așa un fel încât oricât de controversate nu ar fi ideile lor, tu să ai șansa să le asculți.
- ▶ Invită interlocutorii să exprime opinii contrare.
- ▶ Dacă apelează la Tăcere, spune, “Ce-ar fi dacă opusul ar fi adevărat?”
- ▶ Fă aceasta până când motivul tău devine evident.

Întrebări

- ▶ Noi suntem aici pentru a vă sluji:
 - Întrebări despre informația prezentată?
 - Alte întrebări?
 - Întrebări despre Invest–Credit?