

Džozef Greni, Keri Paterson,
Ron Mekmilan, Al Svicler,
Emili Gregori

VAŽNI RAZGOVORI

VEŠTINE KOMUNIKACIJE U
NAJVAŽNIJIM TRENUCIMA

Prevela
Ana Gorobinski

 Laguna 

Naslov originala

Grenny Joseph, Patterson Kerry, McMillan Ron, Switzler Al,
Gregory Emily
CRUCIAL CONVERSATION

Copyright © 2023 by VitalSmarts. All rights reserved.
Translation copyright © 2026 za srpsko izdanje, LAGUNA

*Ovu knjigu posvećujemo
Siliji, Luiz, Boni, Lindi i Alanu
– njihova podrška je ogromna, njihova ljubav
nas hrani, a njihovo strpljenje je gotovo bezmerno.*

Zahvaljujemo se i našoj deci: Kristini, Rebeki, Tejloru, Skottu, Ejslin, Kari, Setu, Samjuelu, Hirimu, Amber, Megan, Čejsu, Hejli, Brin, Amber, Lori, Beki, Rejčel, Bendžaminu, Meridit, Lindsu, Keli, Todu, Spenseru, Stivenu, Kejtlinu, Bredliju, Ani, Sari, Rebeki, Maren, Tesi i Henriju, od kojih smo toliko toga naučili.

Zahvaljujemo se i našim širim porodicama koje čine stotine kolega, nekoliko desetina hiljada licenciranih trenera i milionima klijenata sa kojima smo delili ovo putovanje koje nas je dovelo do ideja u njihovom sadašnjem obliku. Oni su bili modeli onoga što funkcioniše. I hvala našim strpljivim partnerima uz čiju pomoć smo prebrodili svoje sopstvene Važne razgovore. Čast nam je što činimo deo globalne zajednice nadarenih učitelja i delatnika koji su posvetili svoje živote tome da proživljavaju i dele među sobom principe koji čine da svet funkcioniše bolje za sve koji u njemu postoje.

SADRŽAJ

Predgovor	11
1. Šta je to Važan razgovor?	
<i>I koga se to tiče?</i>	19
2. Ovladavanje Važnim razgovorima	
<i>Snaga dijaloga.</i>	43

I DEO

ŠTA TREBA UČINITI PRE NEGO ŠTO PROGОВORITE

3. Izaberite svoju temu	
<i>Kako da budete sigurni da je razgovor koji vodite onaj pravi</i>	61
4. Započnite srcem	
<i>Kako da ostanete usredsređeni na ono što stvarno želite</i>	85
5. Ovladajte svojim pričama	
<i>Kako ostati u dijalogu kada ste ljuti, uplašeni ili povređeni.</i>	105

II DEO

KAKO PROZBORITI

- 6. Naučite da posmatrate**
Kako primetiti kada je bezbednost u opasnosti . . . 149
- 7. Učinite razgovor bezbednim**
Kako učiniti bezbednim razgovor o gotovo svemu . . 177
- 8. Izložite svoj put redom**
Kako govoriti sa ubeđenjem, ali ne grubo 215
- 9. Istražite puteve drugih**
*Kako slušati i čuti kada onaj drugi pobesni
 ili se zatvori u svoju ljušturu* 245
- 10. Uzmite ponovo olovku**
*Kako ostati nepokolebljiv kada čujete
 povratno mišljenje koje vam teško pada* 275

III DEO

KAKO STAVITI TAČKU

- 11. Pređite u akciju**
Kako pretvoriti Važne razgovore u akciju i rezultate . 297
- 12. Eh da, ali...**
Saveti u vezi sa komplikovanim slučajevima 315
- 13. Kako sve to poređati i sastaviti**
Instrumenti za pripremu i učenje 325
- Beleške 345
- O autorima 347

PREDGOVOR

Kada smo 2002. godine objavili prvo izdanje *Važnih razgovora*, bili smo veoma odvažni u svojoj glavnoj tvrdnji. Smatrali smo da koren mnogih – ako ne i svih – ljudskih problema leži u tome kako se ponašamo kada se ne slažemo u vezi sa duboko emocionalnim problemima koji u sebi nose veliki rizik. Ukazali smo na mogućnost da je drastično poboljšanje organizacionog učinka moguće ako ljudi nauče veštine koje primenjuju oni koji su uspeali da pronađu način da ovladaju *važnim razgovorima* koji podrazumevaju veliki ulog.

Naše uverenje u vezi sa ovim principom samo je ojačalo u decenijama koje su usledile. Sve veći obim istraživanja pokazuje da su postrojenja za proizvodnju nuklearne energije bezbednija ukoliko lideri stvore kulturu intelektualne i emocionalne iskrenosti; radna mesta postaju tolerantnija, kompanije koje se bave finansijskim uslugama uspevaju da zadobiju mušterije koje će im ostati verne, bolnice spasavaju brojnije živote, vladine agencije obezbeđuju bolje delovanje, firme koje se bave savremenim tehnologijama neprimetno

prevazilaze međunarodne granice u svom poslovanju, ne-profitne organizacije uspješnije ostvaruju svoje misije, zatanost se potiskuje.

Ali ne bismo bili potpuno iskreni kada ne bismo priznali da rezultati koji su nam doneli najviše zadovoljstva u poslednjih dvadesetak godina nisu potekli od brojeva koje smo dobili procesom istraživanja, već od hiljada ispovesti koje su nam ispričali hrabri i vešti čitaoci koji su iskoristili naše ideje kako bi doprineli promenama kada se za njima osećala najveća potreba. Jedan od prvih iskaza koji je došao do nas ticao se žene koja je, pročitavši našu knjigu, uspostavila kontakt sa ocem sa kojim je dugo vremena bila u veoma lošim odnosima. Jedna medicinska sestra nam je opisala situaciju sa pacijentom u kojoj je primenila svoja znanja iz *Važnih razgovora* u trenutku kada je nepoverljivi doktor pogrešno protumačio pacijentove simptome. Jedan čovek je vešto izbegao razdor sa svojom braćom i sestrama kada je pretila opasnost da testament potpuno poremeti porodične odnose posle očeve smrti. Dva brata su uspela da posle deset godina prebrode svoje zategnute odnose kada je jedan od njih priznao svoju seksualnu orijentaciju. Jedna neustrašiva čitateljka Važnim razgovorima čak pripisuje moć da su joj pomogli da izvuče živu glavu u trenutku kada je doživela otmicu automobila u Brazilu.

Pomnožite te priče sa više od pet miliona naših čitalaca i steći ćete ideju o značenju i zadovoljstvu koje osećamo zbog odnosa koji smo uspostavili sa ljudima kao što ste vi.

ŠTA JE NOVO?

U ovo novo izdanje uneli smo brojne značajne promene koje će po našem mišljenju knjigu učiniti još moćnijim

izvorom informacija. Neke od tih promena ukazuju na to kako se izvesni koncepti mogu primeniti na moderna sredstva komunikacije. Ovih dana većina naših Važnih razgovora obavlja se putem videa, asinhronih društvenih medija, ili ne dao bog, tekstualnih oblika komunikacije. Mnogo toga smo saznali o tome šta funkcioniše, a šta ne u tim domenima. Naporno smo radili u poslednjoj deceniji na proučavanju načina na koji izlaze na površinu i na koje se treba nositi sa pitanjima različitosti, inkluzije, pa čak i nesvesnih predrasuda. Jedna od naših najznačajnijih studija uključivala je 13.000 subjekata i njen cilj bio je da ispita efekte nekih od stečenih veština koje sad možemo da podelimo sa vama. Druge promene bave se novim načinima na koje ljudi obavljaju svoje poslove i na koje se bore sa stresom koji proizlazi iz činjenice da svet u kome živimo postaje sve globalniji, a naše društvo sve heterogenije. Važni razgovori dobijaju na značaju budući da odnosi na daljinu i raznolike kulture na današnjem radnom mestu sve više postaju norma, a ne tek novozačeti izuzetak. I konačno, poslednjih godina naišli smo na sve prisutnije dokaze da opasni konflikti nastaju kao posledica neuspeha da se pronađu načini na koje bi ljudi otvoreno i sa poštovanjem prema onom drugom raspravljali o međusobnim političkim i društvenim različitostima. Neke od dopuna u ovoj knjizi usredsrediće se na to kako najbolje možemo delovati kada je to zaista važno u ovim okolnostima novih životnih izazova.

Jedna od najkorisnijih promena koju ćete primetiti u restrukturiranju sadržaja tiče se jednostavnijeg razumevanja modela za pripremu, započinjanje i okončavanje Važnih razgovora. Zaključili smo da poredak neophodnih veština u određenom vremenskom nizu pomaže čitaocu da nauči koju veštinu kada treba primeniti da bi se postigli najbolji rezultati.

I na kraju, jedna od najočiglednijih promena koju će primetiti naši dugogodišnji čitaoci jeste rad još jednog autora na ovom izdanju. Emili Gregori dala je značajan doprinos našem radu u poslednjih dvadeset godina. Ona je radila rame uz rame sa svima nama i pomogla nam da produbimo svoja istraživanja, ojačamo kurseve i proširimo uticaj kako bismo uključili u proces blizu 20.000 instruktora širom sveta. Prisustvo njenog glasa u ovom izdanju obogatilo je svako poglavlje na svoj način.

Sigurni smo da će ove promene poboljšati vaše čitalačko iskustvo, ali i da će istovremeno uvećati vašu sposobnost da odštampanu reč pretočite u delotvorne navike u svom privatnom i poslovnom životu.

KUDA DALJE?

Veoma smo srećni što je toliko ljudi pozitivno odgovorilo na naš rad. Iskreno govoreći, pre dvadeset godina gajili smo nadu da će naše ideje promeniti svet. Ono što nismo znali jeste da li će svet na naše ideje odgovoriti onako kako smo se nadali.

Za sada stvari idu dobrim putem. Bilo nam je ogromno zadovoljstvo to što smo videli koliki je broj ljudi svesrdno prihvatio ideju da Važni razgovori zaista mogu da donesu vidne promene. Imali smo tu čast da držimo predavanja čelnicima vlada, poslovnim mogulima i uticajnim društvenim delatnicima. Onoga dana kada smo u rukama držali dve kopije knjige – jednu na arapskom i jednu na hebrejskom jeziku – osetili smo da postoji viši smisao u različitim mogućnostima za delovanje u budućnosti. Govorili smo o principima koje smo saželi u delovima sveta u kojima su

vladali nemiri, kao što su Kabul i Kairo, kao i na prostorima rasta i velikog uticaja, kakvi su Bangkok i Benin. Sa svakom novom grupom čitalačke publike i svakom novom pričom o uspehu, u nama raste motivacija da se još više potrudimo da naš rad ostavi trajan uticaj.

Stoga, eto i novog izdanja.

Nadamo se da će poboljšanja u ovom novom izdanju suštinski unaprediti vaš doživljaj ovih ideja koje vam mogu promeniti život.

Džozef Greni
Keri Paterson
Ron Mekmilan
Al Svicler
Emili Gregori

VAŽNI RAZGOVORI

Jedan jedini i najveći problem u komunikaciji leži u iluziji da je do nje uopšte došlo.

DŽORDŽ BERNARD ŠO

1

ŠTA JE TO VAŽAN RAZGOVOR?

I koga se to tiče?

Kada ljudi prvi put čuju izraz „Važan razgovor“, većina njih zamišlja prizore u kojima predsednici, carevi i premijeri država sede za masivnim pregovaračkim stolom i debatuju o budućnosti. Iako je tačno da takve rasprave imaju dalekosežni uticaj, one svakako nisu jedino što imamo na umu. Važni razgovori događaju se svima. To su svakodnevni razgovori koji oblikuju naše živote.

Šta je to što naše razgovore čini Važnim u poređenju sa onima koji su tek obična ćaskanja? Prvo, *mišljenja se razlikuju*. Na primer, kada razgovarate sa svojim pretpostavljenim o mogućem unapređenju. On smatra da vi još uvek niste spremni, dok vi mislite da jeste. Drugo, *ulozi su veliki*. Prisustvujete sastanku sa još četvoro kolega i pokušavate da osmislite novu marketinšku strategiju. Izvesne promene su neophodne, u suprotnom, kompanija u kojoj radite biće u veoma nezgodnom položaju. Treće, *osećanja su dostigla tačku ključanja*. Vodite neobavezni razgovor sa svojim mužem i

on spomene „ružan događaj“ koji se odigrao na proslavi održanoj prethodnog dana u komšiluku. Čini se da niste samo flertovali sa nekim na toj proslavi, već ste se po mišljenju svog supružnika „praktično ljubili i milovali“. Vi se ne sećate da ste flertovali. Sećate se da ste bili samo ljubazni i prijateljski nastrojeni. Vaš supružnik ljutito izađe iz prostorije.

Kad već pričamo o situaciji koja se mogla dogoditi na nekoj proslavi, u jednom trenutku tokom večeri našli ste se u društvu prgavog i veoma živopisnog komšije koji stanuje u stanu pored vašeg. U jednom momentu lepo ste ćaskali o kojekakvim sitnicama, on vam je objašnjavao kako su mu bubrezi načisto propali, da bi već u sledećem trenutku počeo da se žali na miris kuvanja koji je prethodne večeri iz vašeg stana dopirao do njega kroz ventilacione cevi. „Ja sam alergičan na đumbir, znate li vi to?“, progundao je. Od tog trenutka započinje žustra rasprava o tome da li vaše pravo da dinstate ugrožava vašeg komšiju jer miris začina čini da mu se oznoje uši. Nije baš trenutak u kome ste pokazali svoje veštine diplomatskog razgovora. Dreka postaje sve glasnija i komšija završava time što vam pretilo da će podneti prijavu protiv vas za kulinarski napad, na šta vi samo odlučno odete odatle. Osećanja su *zaista* došla do tačke ključanja.

ZAŠTO SU OVO VAŽNI RAZGOVORI?

Ono zbog čega su svi ovi razgovori Važni – a ne samo oni koji nas frustriraju, plaše ili koji nam smetaju – jeste da njihov ishod može da ima ogroman uticaj na naše odnose sa ljudima sa kojima dolazimo u dodir ili na rezultate koji imaju ogroman uticaj na nas.

U svakom od gore pomenutih slučajeva, neki element vašeg života može se promeniti nagore ili nabolje. Jasno je da unapređenje nije mala stvar. Uspeh firme u kojoj ste

zaposleni utiče na vas i na kolege sa kojima sarađujete. Odnos sa supružnikom utiče na sve sfere vašeg života. Čak i nešto tako trivijalno kao što je rasprava u vezi sa mirisima od kuvanja može da ugrozi kvalitet vašeg života.

Ovi primeri su naravno samo vrh ledenog brega tema koji može da nas dovede do razgovornog debakla. Neke od tih tema su:

- Okončavanje ljubavne veze.
- Razgovor sa kolegom koji pravi neumesne komentare.
- Razgovor sa prijateljem koji bi trebalo da vam vrati pozajmicu.
- Razgovor sa pretpostavljenim u kome treba da mu kažete šta mislite o njegovom ponašanju.
- Razgovor sa pretpostavljenim koji krši pravila o bezbednosti i kvalitetu koje ste sami uspostavili.
- Suočavanje sa nečijim rasističkim ili seksističkim ponašanjem.
- Kritika na račun rada kolege.
- Razgovor sa cimerom za koga želite da se iseli iz zajedničkog stana.
- Rešavanje pitanja starateljstva i poseta sa bivšim bračnim partnerom.
- Rešavanje odnosa sa buntovnim tinejdžerom.
- Razgovor sa članom tima koji ne obavlja preuzete obaveze.
- Razgovor na temu problema seksualne intime.
- Suočavanje sa voljenom osobom koja ima problem sa drogama ili nekom drugom supstancom koja prouzrokuje zavisnost.
- Razgovor koji treba obaviti sa kolegom koji nagomilava informacije ili resurse.

- Problem kada treba dati nepovoljnu ocenu rada nekog kolege.
- Kako roditeljima svog bračnog partnera reći da se ne mešaju u vaš bračni odnos.
- Kako sa kolegom prozboriti o pitanju lične higijene.

Ove situacije izazivaju stres i napetost u našim životima, i samo jedan pogrešan korak u bilo kojoj od njih može izazvati dalekosežne posledice. Ali to ne mora da se događa. Ako znate kako da vodite Važne razgovore, onda ste u stanju da vodite teške razgovore na bilo koju temu i na taj način rešite situaciju. Ali to nije ono što se događa u većini slučajeva.

Važan razgovor* – rasprava između dve osobe u kojoj svaka (1) zastupa drugačije mišljenje, (2) u kojoj su ulozi veliki, (3) u kojoj se emocije burno iskazuju. Videti sliku 1.1.



SLIKA 1.1 DEFINICIJA VAŽNOG RAZGOVORA

* Termin *Važan razgovor*, kao i ostali termini koje su autori u knjizi označili velikim slovima da bi se razlikovali od istih reči upotrebljenih kolokvijalno i u prevodu su navedeni velikim slovima jer se time izbegava zabuna, iako ovakav postupak nije u skladu s našim pravopisom. (Prim. ur.)

Vreme odlaganja je značajan faktor

U svakom od ovih primera, faktor koji razgraničava uspeh od neuspeha jeste količina vremena koja prođe između trenutka u kome se problem pojavi i trenutka u kome osobe koje se suoče sa problemom nađu način da ga iskreno i s poštovanjem jedni prema drugima reše. Ono što želimo da istaknemo je da najveća šteta vašim odnosima sa roditeljima supružnika ne leži u tome što se oni povremeno umešaju u porodične odnose svog deteta i njegovog partnera. Problem su nezdrava osećanja i disfunkcionalno ponašanje do koga dolazi u odsustvu iskrenog razgovora. Ponašanje na poslu koje je obeleženo predrasudama predstavlja problem, ali njegov uticaj se povećava kada ljudi ne uspeju da se suoče sa tim, kad ne uspeju da rasprave i reše takvo ponašanje. Jedna je stvar imati pretpostavljenog koji ne radi svoj posao, ali je sasvim nešto drugo kada problem naraste i pretvori se u ogovaranje, nepoverenje i prikriveno prebacivanje koje odjekuje kroz hodnike u kancelariji umesto da se ljudi kojih se taj problem tiče otvoreno njime pozabave. Stvarna šteta nastaje u tom vremenu odlaganja između trenutka u kome se primeti nedostatak u radu pretpostavljene osobe i trenutka u kome se ljudi kojih se to tiče pozabave njenim nedostatkom.

Pomislite na odnose u kojima je vreme odlaganja između trenutka kada ste osetili problem i trenutka kada ste ga raspravili bio kratak. Verovatno biste te odnose opisali kao odnose u kojima vladaju poverenje, produktivnost i bliskost. A sada pomislite na obrnutu situaciju. Pomislite na timove kojima su potrebne nedelje, meseci, čak godine da se iskreno pozabave problemom za koji svi znaju, ali se ne usuđuju da počnu da ga rešavaju. Šta se dešava u odsustvu iskrenog dijaloga? Razmirice. Ogorčenost. Preigravanja. Pogrešne odluke. Loše obavljanje posla. Propuštene prilike. *U središtu*

gotovo svih hroničnih problema u odnosima, timovima, organizacijama, čak i narodima, nalaze se Važni razgovori koje ljudi ili ne obavljaju ili ne obavljaju dobro. Decenije istraživanja dovele su nas do zaključka:

Zdravlje odnosa, timova i organizacija možete izmeriti tako što ćete izmeriti vreme odlaganja između trenutka u kome se problem identifikuje i trenutka u kome je problem rešen.

Jedini pouzdani način za rešavanje problema jeste pronalaženje najkraćeg puta do delotvornog razgovora.

Zbog čega postoji odlaganje? Koji je uobičajeni način na koji se nosimo sa Važnim razgovorima?

Kada dođemo u priliku da vodimo Važne razgovore, stoje nam na raspolaganju tri mogućnosti:

- Da ih izbegnemo.
- Da se suočimo sa njima i da ih pogrešno vodimo.
- Da se suočimo sa njima i da ih dobro vodimo.

Zvuči jednostavno, zar ne? Ne upuštajte se u Važne razgovore i uslediće negativne posledice. Pristupite Važnom razgovoru na pogrešan način i uslediće negativne posledice. Ili pristupite Važnom razgovoru na pravilan način i poboljšajte odnos sa određenom osobom.

„Pa, ne znam“, pomislite u sebi. „Imam ova tri izbora pred sobom, ja ću se odlučiti za to da razgovor obavim na pravilan način.“

Ali da li te razgovore zaista uspevamo da obavimo na pravilan način? Kada razgovori postanu teški, da li malo zastanemo, duboko udahnemo i kažemo svom unutrašnjem ja: „Dobro, ovo je jedan od tih Važnih razgovora. Bolje bi bilo da obratim pažnju“, i onda se odlučno ponašamo najbolje što umemo? Ponekad se to dogodi. Ponekad se odvažno upustimo u vruće teme, vodimo računa o svom ponašanju, rešavamo probleme i uspevamo da sačuvamo svoje odnose. Ponekad smo, prosto rečeno, *dobri*.

Ali veoma često nam se dogodi da se strmoglavimo u ova druga dva tabora. Vreme odlaganja između trenutka u kome uočimo problem i onog u kome krenemo da ga rešavamo se povećava, jer se ili ne bavimo određenim problemom, ili se njime bavimo na pogrešan način i problem kao takav opstaje.

Izbegavamo Važne razgovore

Uprkos značaju Važnih razgovora, mi se pred njima povlačimo jer se plašimo da bi bavljenje određenim problemom moglo samo da pogorša situaciju. Postajemo stručnjaci u izbegavanju teških razgovora. Kolege pošalju imejl umesto da podignu telefonsku slušalicu i otvoreno porazgovaraju. Šefovi šalju tekstualne poruke umesto da organizuju video-poziv. Članovi porodice menjaju temu kada rasprava postane riskantna. Jedan naš prijatelj saznao je da ga partner napušta posle 17 godina zajedničkog života iz kratke poruke ostavljene na ceduljici zalepljenoj za monitor kompjutera. Ljudi koriste raznovrsne taktike kako bi izbegli osetljive teme.

Naravno, razgovori sa onima koji imaju moć nad nama donose određeni rizik. Ali malo nas je iskreno prema sebi u

pogledu rizika koje nosi alternativa da ne raspravimo određeni problem. Kada su u pitanju Važni razgovori, imamo dva izbora.

1. Da raspravimo problem o kome se radi.
2. Ili da se ishitreno i ružno ponašamo.

Ukoliko ne želimo da raspravimo probleme koje imamo sa svojim pretpostavljenim, sa partnerom, komšijom, da li to znači da će ti problemi volšebno nestati? Ne. Umesto toga, oni će postati objektiv kroz koji posmatramo tu drugu osobu. I to kako nekoga vidimo i doživljavamo, uvek utiče na to kako se ponašamo. Ogorčenost će se ispoljiti u načinu na koji tretiramo tu osobu. Na primer, češće ćemo se brecati na tog nekog, provodićemo sa tom osobom manje vremena, brže ćemo biti skloni da je optužimo za neiskrenost ili samoživost, ili ćemo sa njom manje deliti informacije ili ćemo joj uskratiti nežnost i ljubav. Problem će opstajati, to što ćemo se ishitreno i ružno ponašati umesto da raspravimo problem pridodaće napetosti koja već postoji. Što je duže vremensko odlaganje u toku koga ishitreno reagujemo umesto da progovorimo o problemu, to će više štete biti naneto i odnosima i rezultatima koji će na kraju biti postignuti.

Pogrešno se nosimo sa problemom

Kao drugu stranu medalje izbegavanja, imamo problem kada Važne razgovore obavljamo na pogrešan način. Često se u teškim životnim trenucima ponašamo apsolutno najgori moguće – preterujemo; vičemo; povlačimo se; izgovaramo stvari zbog kojih se kasnije kajemo. Žalosna ironija Važnih

razgovora leži u tome da se *kada je najpotrebnije uglavnom pokazujemo u najgorem svetlu.*

Zbog čega je to tako?

Pogrešno smo načinjeni. Kada razgovori od rutinskih pređu u one od presudne važnosti, ljudski instinkt se uroti protiv nas. Snažna osećanja nisu preduslov za delotvorne razgovore. Bezbrojna pokolenja genetskog oblikovanja nagone ljude da reaguju na pretnje u odnosima na isti način kao i na fizičke pretnje. U trenucima koji nam deluju preteći, mi se prirodno okrećemo sukobu ili begu, a ne tome da saslušamo i govorimo.

Uzmite u obzir, na primer, tipični Važan razgovor. Neko vam kaže nešto sa čim se ne slažete o temi do koje vam je stalo, i vaše telo registruje pretnju. Instinkt vam kaže da treba da se pripremite da postignete fizičku bezbednost. Dva mala organa smeštena iznad bubrega pumpaju adrenalin u vaš krvotok. Vaš mozak preusmerava krv od aktivnosti koje ne smatra suštinski važnim (kao što su da promišljeno i s poštovanjem započnete razgovor) na zadatke koji treba da omoguće preživljavanje koje smatra prioritetom (kao što su da udarite sagovornika i pobegnete). Dok veliki mišići na rukama i nogama dobijaju više krvi, u delove mozga koji upravljaju procesom visokog stepena razmišljanja upumpava se *manje* krvi. Kao rezultat toga, osoba o kojoj se radi suočava se sa izazovnim razgovorom sa istom količinom intelektualne opremljenosti kao i neki glodar. Telo se priprema da odgovori na napad tigra koji ima zube oštre kao sablja, a ne na to da treba da se suoči sa pretpostavljenim, komšijom ili voljenom osobom.

Nalazimo se pod pritiskom. Važni razgovori vrlo često dolaze niotkuda. I budući da nas iznenade, primorani smo

da tu izuzetno složenu interakciju obavljamo u datom trenutku – nema knjiga, nema instruktora, nema prečica dok timovi diplomata kreću da vam pomognu i napune vas uglađenim idejama.

Šta *imate* na raspolaganju? Tema o kojoj se radi, osoba sa kojom razgovarate i mozak koji je pijan od adrenalina i gotovo potpuno nesposoban za racionalno promišljanje. Ne čudi to što često izgovorimo i uradimo ono što u datom trenutku ima smisao, da bi nam kasnije to isto izgledalo, budimo iskreni, glupavo.

„Šta li mi je bilo, o čemu sam razmišljala?“ – pitate se – kad je ono što bi trebalo da vas zanima „Koji je deo mozga kojim sam u tom trenutku razmišljala?“

Ono što se dogodilo je da ste pokušavali da rešite složeni problem koji je nastao između vas i druge osobe uz pomoć mozga stvorenog da obezbedi vaše preživljavanje, i ništa više. Imali ste sreće što niste doživeli moždani udar.

Okrnjeni smo. Ne znamo odakle treba da krenemo kada je u pitanju delotvorno vođenje Važnog razgovora. Snalazimo se usput zbog toga što samo malobrojni među nama poznaju primere stvarnih modela delotvornih komunikacionih veština. Recimo, na primer, da smo se pripremali za vođenje nekog teškog razgovora – možda smo čak i isprobavali u sebi određene verzije tog razgovora. Osećamo se spremno, mirni smo i staloženi. Da li ćemo biti uspešni? Ne, ukoliko nismo videli kako istinski uspeh izgleda. Praksa sama po sebi ne dovodi do savršenstva; *savršena* praksa dovodi do savršenih rezultata.

To znači da prvo treba da znamo šta treba da uvežbamo. Verovatno smo imali mnogo prilika da vidimo šta *ne treba* raditi – ono što su radili naši prijatelji, kolege, i da, čak i

roditelji. Zapravo, verovatno ste se više puta zaklinjali da se nećete ponašati na taj i taj način. Posmatrali ste oca kako klima glavom i duri se dok njegova majka kritikuje životne izbore koje je napravio. Majka vas je naučila svojim primenom da na neljubaznost odgovorite oštrim sarkazmom. I omiljena izreka vašeg prvog pretpostavljenog bila je: „Ukoliko niste u stanju da kažete nešto lepo, nemojte ništa da kažete.“ Barem dok osoba o kojoj ništa lepo nije mogao da kaže ne napusti prostoriju.

Ako u životu nemate pozitivne modele, šta vam je činiti? Možete da uradite ono što većina ljudi učini. Upustite se u razgovor bez prethodne pripreme. Poređate reči, potrudite se da ne zvuče preteće i ponadate se da će se data osoba odmah složiti sa vama. Ali budući da ne znate kako da pokrenete određenu temu na bezbedan i siguran način ili da odgovorite na tvrdnje te druge osobe, vaši pokušaji se pokazuju nedovoljnim, i vreme odlaganja raste.

Ponašamo se tako da se samoporažavamo. Ponekad delujemo kao da smo drogirani ili potišteni, strategije koje primenjujemo kako bismo se nosili sa Važnim razgovorima savršeno su osmišljene da nas drže podalje od onoga što zapravo želimo. Sami smo sebi najveći neprijatelji. Evo kako to funkcioniše.

Recimo, na primer, da vam vaš partner u poslednje vreme posvećuje manje pažnje. Vi znate da on ili ona ima stresan posao koji oduzima puno vremena, ali ipak želite da sa njim provodite više vremena. Probate da natuknete nekoliko stvari na tu temu, ali vaš partner ne odreaguje najbolje. Odlučite da ga ne pritiskate i povučete se. Naravno, budući da niste najsrećniji zbog situacije u kojoj ste se našli, vaše nezadovoljstvo ponekad izađe na površinu kroz sarkastičnu

primedbu: „Opet si se duže zadržao/la u kancelariji? Neki od mojih Fejsbuk prijatelja su mi bliži nego ti.“

Na nesreću (i eto gde problem postaje samoporažavajući), što se vi više brecate, to vaš partner manje želi da bude u vašoj blizini. Tako on ili ona provodi sve manje vremena sa vama, vi postajete sve neraspoloženiji, i spirala se produžava i traje. Vaše ponašanje sada u stvari uzrokuje ono što vam od samog početka nije prijalo. Uhvaćeni ste u mrežu nezdravog samoporaza.

Ili možda imate cimera – zvaćemo ga Teri – koji bez ikakvog stida i srama nosi vašu i odeću drugih cimera ne pitajući za dozvolu. Tako jednoga dana dok izlazi iz kuće Teri sav slatkorečiv izjavi kako je svaki deo odeće pozajmio od jednog od nas, njegovih cimera. Vidite Tejlorove pantalone, Skotovu košulju, čak i Krisov novi komplet cipela i čarapa. Šta je preostalo što bi moglo vama da pripada? Ih, grozno!

Vaš odgovor je, prirodno, da počnete da ogovarate Terija u njegovom odsustvu. To traje do dana kada Teri čuje kako ga ogovarate jednom zajedničkom poznaniku. Osećate se neprijatno i počnete da izbegavate da boravite u njegovom društvu. A on, kada ste vi izvan kuće, nosi vašu odeću, jede vašu hranu i koristi vaš laptop sve da bi vam napakostio.

Evo još jednog primera. Vi ste jedina žena u timu koji vodi muškarac. U toku dva meseca od početka rada u timu, primetili ste da uvek kada muškarac iznese neku ideju dok vodite timsku raspravu, vođa tima odgovara jednim „dobra ideja“ ili samo klimne glavom u znak odobravanja. Kada žena iznese neku zamisao, on je retko kada pogleda u oči i samo kaže „u redu“. Posle prvog sastanka na kome se to desilo, vi ste već postali radoznali. Pomislili ste da bi bilo dobro da mu kažete kakav ste utisak stekli; pa ipak, iz straha da biste mogli da ga uvredite tako rano od započinjanja rada na

projektu, odlučili ste da prećutate. Kada ste videli isto takvo ponašanje i tokom drugog sastanka, bili ste ubeđeni da se ne radi samo o obrascu, već da će on u tom smislu verovatno biti nepopravljiv. Kada ste po osmi put prisustvovali tom istom ponašanju, osetili ste kako vas obuzima talas besa. On je primetio da penite u sebi onako potuljeno i pomislio je da ili nemate dovoljno poštovanja prema njemu ili, što je još gore, da namerno hoćete da podrijetete njegov projekat. Umesto da vam se obrati i da pokuša da dozna o čemu se radi, on odlučuje da vas blanko osudi. Kao posledica te njegove odluke, vođa tima retko kada pogleda u vašem smeru za vreme sastanaka i svaki vaš potencijalno konstruktivan doprinos smatra napadom uperenim lično na njega.

O čemu god da se radi, vi ste se uhvatili u mrežu samoporaza. Što više svako od vas dvoje nastavlja sa svojom uznemirenom uzdržanošću, to svako ispoljava upravo ono ponašanje koje onaj drugi prezire.

U svakom od ovih primera, kako se situacija nezdravo sunovraćivala, ulozi su bili od srednjih do visokih, mišljenja su se razlikovala, i bujala su snažna osećanja. U nekoliko od navedenih primera, ulozi su bili prilično mali u početku, ali sa protokom vremena i nagomilavanjem uzavrelih osećanja, odnosi su se pogoršavali i kvalitet života je postajao sve gori – čime su i ulozi postajali sve veći.

Ima nade

Šta je rešenje, kako možemo podstaći te razgovore i delotvorno razrešiti te situacije pre nego što se oduže i dostignu nivoa sa kojima je teško nositi se?

Odgovor leži u ovladavanju veštinama koje su neophodne kako bismo mogli uspešno da se uhvatimo u koštac

i rešimo odnose Važnim razgovorima. Kada ste sigurni u veštine koje su vam potrebne, vi ne oklevate da se upustite u ove razgovore. Znaete da je dobar ishod moguć i da ćete biti u stanju da stvorite scenario u kome će se svako ko je u njega uključen osećati bezbednim da stupi u raspravu o onome što ga muči. U ostatku knjige izložićemo učenja o veštinama koje će vam pomoći da ostvarite pozitivne ishode.

Za sada, pozabavimo se uticajem koji ove veštine imaju na vaš svakodnevni život i na to kako ga čine boljim.

ISTRAŽIVANJE: KAKO VEŠTINE VOĐENJA VAŽNIH RAZGOVORA MOGU UNAPREDITI VAŠ ŽIVOT

Snažni odnosi, karijere, organizacije i zajednice sve crpe snagu iz istog izvora – sposobnosti da se otvoreno razgovara o temama sa velikim ulozima, o emocionalnim i kontroverznim temama.

Ono što sledi je jedan broj primera sakupljenih posle višedecenijskog istraživanja koje nas je dovelo do ovog značajnog uvida.

Povećajte svoj uticaj

Da li bi ovladavanje Važnim razgovorima moglo da vam pomogne u karijeri? Apsolutno. U seriji studija sprovedenih u 17 organizacija, uspeali smo da identifikujemo hiljade onoga što nazivamo „liderima u mišljenju“. Ovim pojmom ćemo se opširnije baviti u sledećem poglavlju. Za sada imajte na umu da su to pojedinci kojima se kolege i pretpostavljeni podjednako dive zbog njihove kompetentnosti i spoznaja do kojih su došli. Jedna od najčešće navođenih veština koje su ljudi

povezivali sa njima bila je sposobnost da postave emotivno i politički riskantna pitanja na način na koji druge osobe to nisu bile u stanju. Kolege su im zavidele na sposobnosti da govore istinu onima koji poseduju moć. Kada kolege nisu znale kako da onima na višim funkcijama daju do znanja da su izgubili vezu sa stvarnošću, često bi ove vešte žene i muškarci bili ti koji su skraćivali vreme odlaganja.

Svi poznajemo osobe koje su nanele štetu svojim karijerama time što su nedelotvorno raspravljale o teškim temama. Možda ste i vi neko od tih ljudi. Desi vam se da vam je dosta dugačkog i nezdravog obrasca ponašanja i konačno progovorite – ali suviše grubo. Ups! Ili tema postane toliko vruća, i dok vaše kolege koje su se toliko skanjerale da su se pretvorile u drhtavu masu žrtve koju svakog trenu može da pogodi moždani udar, vi odlučite da progovorite. Rasprava ne bude prijatna – ali neko mora da prikupi hrabrost kako bi sprečio pretpostavljenog da napravi nekakvu glupost (jooj).

Ne shvatajući, već od treće ili četvrte godine života većina nas dolazi do opasnog zaključka da najčešće moramo da biramo između toga da izgovorimo istinu ili da izgubimo prijatelja. Vreme odlaganja postaje način života i mi odugovlačimo, odgađamo razgovore koji bi inače mogli da nas dovedu do razrešenja i snažnijih odnosa. Gomilamo ogorčenost i otuđenost jer burno reagujemo umesto da raspravimo probleme na koje nailazimo.

Ljudi koji rutinski obavljaju Važne razgovore i koji ih vode uspešno u stanju su da izraze kontroverzna, čak rizična mišljenja, na način da ih ona druga strana čuje. Njihovi pretpostavljeni, kolege i ljudi kojima su oni direktni šefovi, saslušaju ih i pri tome ne osećaju potrebu da se brane ili ljute.

U velikom broju slučajeva videli smo da lideri u mišljenju pronalaze načine da saopšte istinu i istovremeno očuvaju

odnos sa osobom kojoj to saopštavaju. Čudili smo se dok smo posmatrali kako daju gas razgovorima tako da radne odnose učine još snažnijim. Otkrili smo da je jedini način uz pomoć koga možemo da ojačamo neki odnos zapravo *kroz istinu*, a ne kroz *zaobilaženje* istine.

A šta je sa *vašom* karijerom? Da li postoje neki Važni razgovori koje vi ne vodite ili ih ne vodite na odgovarajući način? Da li to umanjuje vaš uticaj? I što je još važnije, da li bi vaša karijera napredovala kada biste mogli da poboljšate način na koji se nosite sa takvim razgovorima?

Unapredite svoju organizaciju

Da li je moguće da poslovanje organizacije može da visi o koncu nečeg tako nejakog i fluidnog kao što je to kako se pojedinci nose sa Važnim razgovorima?

Velika većina studija ukazuje na to da je odgovor na ovo pitanje: *da, jeste moguće*.

Mi smo započeli svoj rad pre 30 godina u traganju za onim što se zove *momenti od presudne važnosti*. Postavili smo sebi pitanje: „Postoji li nekoliko momenata u kojima nečija delovanja *neproporcionalno utiču* na ključne indikatore poslovanja?“ I ako je to tako, koji su to momenti i kako se treba ponašati kada oni nastupe?

To traganje dovelo nas je do Važnih razgovora. Otkrili smo da veoma često dolazi do promena u svetu kada ljudi koji treba da se suoče sa nekom rizičnom stvari to urade loše ili dobro. Na primer:

Ćutanje ubija. Lekar se sprema da stavi iglu za infuziju u ruku pacijenta, ali to radi bez odgovarajućih rukavica, mantila i maske koji bi trebalo da obezbede da se postupak

sprovede što je moguće sigurnije. Medicinska sestra opomene lekara da bi trebalo da primeni odgovarajuće mere, ali on zanemari njenu opasku i nastavi da obavlja intervenciju. U studiji koja je obuhvatila više od 7.000 lekara i medicinskih sestara, utvrdili smo da se osobe koje pružaju neku vrstu nege neprestano suočavaju sa ovim momentom od presudne važnosti. Zapravo, 84 procenta ispitanika kaže da redovno dolazi u kontakt sa osobama koje se koriste prečicama, koje pokazuju nestručnost ili koje krše pravila.

I to nije problem?

Istinski problem leži u činjenici što oni koji primećuju te nepravilnosti ili kršenja *ćute*. Na svetskom nivou, može se reći da je verovatnoća da će medicinska sestra reći nešto u jednom takvom trenutku od presudne važnosti samo 1 prema 12. Verovatnoća da će lekari istupiti u sličnim Važnim razgovorima nije ništa bolja.

I kada osobe ne istupe, kada ne povedu delotvoran Važan razgovor, to ima negativan uticaj na bezbednost pacijenta, na to što medicinske sestre dolaze i odlaze u većoj meri, na zadovoljstvo lekara obavljenim poslom, na produktivnost medicinskih sestara i bolničara.

Ćutanje ne uspeva. Kada je u pitanju korporativni svet, najčešća pritužba koja se može čuti iz usta izvršnog rukovodstva i menadžera jeste da njihovi zaposleni rade odvojeni jedni od drugih, kao u silosima. Oni odlično obavljaju zadatke u okviru svog tima. Nažalost, 80 procenata projekata koji zahtevaju isprepletanu saradnju *koštaju mnogo više od očekivanog, daju mnogo manje rezultate od onih kojima se rukovodstvo nadalo i troškovima prevazilaze planirane budžete*. Pitamo se zbog čega je to tako.