

“

CONVINGE
PE ORICINE



STABILEȘTE
RELAȚII BENEFICE

Cum să
comunica...
ascultând

MARK GOULSTON

CUVÂNT ÎNAINTE DE
Keith Ferrazzi

 AMSTA
publishing

”

APRECIERI LA ADRESA LUCRĂRII CUM SĂ COMUNICI... ASCULTÂND

„Am citit *Cum să comunicii... ascultând* într-un weekend, în timp ce călătoream cu avionul, și am început să pun în practică cele învățate luni, când am ajuns la birou, iar de atunci nu m-am mai oprit. Am comandat deja câte un exemplar pentru toți cei din eșalonul superior de conducere de la Mattel, dar și pentru copiii mei, acum oameni în toată firea.“

- Bob Eckert, CEO și președinte, Mattel

„Pentru mult prea mulți oameni introspecția este o calitate eluzivă. În noua sa carte, *Cum să comunicii... ascultând*, Mark Goulston ne arată puterea introspecției, învățându-ne cum să ne analizăm pe noi înșine și relațiile pe care le avem, astfel încât să ajungem să fim cât mai eficienți cu putință. Se poate să te consideri un individ pe care alții se pot baza și să fii pasionat de ceea ce faci, însă cei din jur pot avea senzația că ești doar arogant și impulsiv. Breșa dintre aceste percepții face de cele mai multe ori diferența dintre eșec și succes. Goulston a scris o carte excepțională, care să ne ajute să acoperim această breșă și să ne dezvoltăm capacitatea de introspecție.“

- John Byrne, editor executiv, *BusinessWeek*

„Comunicarea nu înseamnă pur și simplu să spui ceva, ci să fii auzit. Mark Goulston ne învață ce înseamnă cu adevărat să relaționăm cu ceilalți. *Cum să comunicii... ascultând* este un ghid indispensabil dacă îți dorești să devii un ascultător excepțional, dar și să ai împliniri pe toate planurile. Îți mulțumim, Mark.“

- Frances Hesselbein, președinte al Consiliului Director și fondator al Leader to Leader Institute

„Mark Goulston ne oferă un adevărat ghid pentru a stabili legături cu cei din jur și pentru a avea relații mai solide atât pe

plan personal, cât și profesional. Cu siguranță că este cea mai bună carte a lui Mark de până acum, o lectură obligatoriu de citit pentru orice persoană interesată de îmbunătățirea eficienței personale.”

- Wayne Gattinella, președinte și CEO, WebMD

„Dr. Goulston ne arată într-o manieră inteligentă și practică cum să folosim «regula de aur», și anume să îi tratăm pe ceilalți așa cum ne-am dori noi să fim tratați.”

- Michael Critelli, fost CEO și președinte, Pitney Bowes

„Aproape toată viața am crezut că sunt capabil să evit orice problemă, de orice natură ar fi ea. Cartea și sfaturile lui Mark m-au ajutat să mă ascult pe mine... la un nivel superior. Este o carte clasică și o lectură obligatoriu de citit pentru orice lider de companie.”

- Jason Calacanis, antreprenor pe internet și
CEO al companiei Mahalo

„Vrei să stăpânești cu adevărat acea abilitate esențială pentru obținerea succesului pe plan personal și profesional? Atunci citește cartea de față. Tehnicile simple și ușor de pus în practică pe care ni le propune Mark sunt extrem de importante - iar rezultatele te vor uimi.”

- Dr. Ivan R. Misner, fondator și președinte BNI;
autorul lucrării *The 29% Solution:
52 Networking Success Strategies*

„În această perioadă de progrese revoluționare în domeniul tehnologiei, este foarte ușor să trecem cu vederea ceea ce ne ajută să relaționăm cu adevărat cu cei din jur. Sfaturile simple pe care ni le propune Mark Goulston ne vor ajuta să construim relații productive la serviciu și să ne apropiem din ce în ce mai mult de familie și de prieteni. Această combinație interesantă referitoare la modul în care funcționează creierul și la felul în care poți

înlătura barierele care stau în calea unei comunicări eficiente te va face să îți dorești să pui în practică sugestiile lui Goulston. Cu alte cuvinte, citește pur și simplu lucrarea de față.”

- Tom Nelson, director de operațiuni, AARP

„Cum să comunic... ascultând ne arată că este mult mai puțin important ce le spui altora în comparație cu ceea ce îi determini să îți spună ei ție. Goulston a știut să asculte foarte bine, iar cartea de față nu numai că este una dintre cele mai bune din câte există, ci și cea mai simplă și mai plăcută pe care ai putea-o citi vreodată despre cât de importantă este știința de a asculta.”

- Cathy Greenberg,
autoarea lucrării *What Happy Women Know*

„Pentru toți cei care vor să își îmbunătățească relațiile cu membrii familiei, la serviciu sau în societate, cartea de față este o lectură obligatorie. Mark Goulston a scris o adevărată capodoperă, care îți va îmbunătăți viața, fiindcă astfel vei putea comunica mult mai eficient.”

- Dr. David Feinberg, MBA; CEO al UCLA Hospital System

„Sfaturile înțelepte ale lui Mark nu numai că sunt bazate pe experiență, ci sunt și foarte utile. Am citit sute de cărți, însă am putut aplica ideile din foarte puține în firma pe care o conduc sau în relațiile pe care le am cu cei din jur. Mark ne împărtășește o serie de probleme reale și soluții extrem de viabile la ele.”

- Stephanie Allen,
președinte Food Development, Dream Dinners

„Goulston emană o profunzime pe care doar foarte rar am întâlnit-o, iar capacitatea sa de a ne ajuta să ne vedem așa cum suntem în realitate este atât un dar special al lui, cât și un cadou pe care ni-l face. Această carte este esențială, fiindcă doar de noi depinde să îi ascultăm cu atenție pe ceilalți.”

- Josh Waitzkin, autorul lucrării *The Art of Learning*

„Într-o lume în care toți vor să vorbească, secretul succesului este tocmai arta de a asculta. Unii lideri sunt niște oratori extraordinari, iar alții nu – însă *cu toții* sunt buni ascultători. În cartea sa, Mark Goulston ne împărtășește secretele reale ale artei de a asculta. Este una dintre cele mai influente cărți, cu sfaturi valabile și peste zece ani de acum înainte, pentru lumea afacerilor și nu numai.“

– Dr. Andreas Salcher, autorul lucrărilor
The Talented Kid and His Enemies și *The Wounded Human*,
cofondator al Sir Karl Popper School

„Plină de sfaturi practice care te vor ajuta în fiecare interacțiune personală. Mark Goulston înțelege că acțiunea de a comunica are mai puțin de-a face cu strategii și cu tehnici, referindu-se mai degrabă la relaționarea cu cei din jur. Perspectiva sa referitoare la comportamentul uman este cu adevărat prețioasă.“

– Steven B. Sample,
președinte al Universității Southern California,
autorul lucrării *The Contrarian's Guide to Leadership*

CUM SĂ COMUNICI.. ASCULTÂND

Descoperă secretul unei relaționări
excepționale cu absolut oricine

MARK GOULSTON

CUVÂNT ÎNAINTE DE KEITH FERRAZZI,
autorul lucrărilor *Never Eat Alone* și *Who's Got Your Back*

AMSTA
publishing

www.amsta.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GOULSTON, MARK

Cum să comunicii... ascultând / Mark Goulston ;
trad.: Dorina Oprea ; - București
Amsta Publishing, 2013

ISBN 978-606-92058-8-4

I. Oprea, Dorina (trad.)

159.923

JUST LISTEN
DISCOVER THE SECRET TO GETTING
THROUGH TO ABSOLUTELY ANYONE
MARK GOULSTON

Copyright © 2010 Mark Goulston.
All rights reserved.

This edition published in arrangement with AMACOM,
a division of American Management Association, New York.

CUM SĂ COMUNICII... ASCULTÂND
DESCOPERĂ SECRETUL UNEI RELAȚIONĂRI
EXCEPȚIONALE CU ABSOLUT ORICINE
MARK GOULSTON

ISBN 978-606-92058-8-4

© 2013 – Editura AMSTA PUBLISHING

Editor: Ana Maria Stanca

Traducere: Dorina Oprea

internet: www.amsta.ro
e-mail: office@amsta.ro

Lui Warren Bennis, mentor, prieten și o adevărată sursă de inspirație pentru mine, care m-a învățat că trebuie să asculți profund și să ajungi la sufletul oamenilor, după care să ai grijă de ei, fiindcă doar așa îi poți conduce acolo unde ți-ai dori să ajungă.

In memoriam

„Atunci când asculți temerile și suferințele sau speranțele și visurile oamenilor, atunci când oamenii simt că îi asculți și că îi înțelege, atunci te vor primi lângă ei și își vor deschide mintea și inima.“

- Edwin Shneidman, pionier în domeniul prevenirii suicidului, fondatorul Centrului de Prevenire a Sinuciderilor din Los Angeles și un mentor drag mie.

Cititorilor mei, cărora mi-am dorit să le împărtășesc aceste lecții importante.

CUPRINS

Cuvânt înainte	13
Mulțumiri	15
SECȚIUNEA I Secretul prin care poți ajunge să relaționezi cu oricine	19
1 <i>Cine te ține ostatic?</i>	21
Ciclul Persuasiunii	26
Secretul: relaționarea este simplă	29
2 <i>Puțină știință: Cum trece creierul de la „nu” la „da”</i>	33
Cele trei părți ale creierului	34
Deturnarea nucleului amigdalian și dispariția gândirii raționale	36
Neuronii-oglină	38
De la teorie la acțiune	43
SECȚIUNEA A II-A Cele nouă reguli de bază pentru a relaționa cu absolut oricine	45
3 <i>Cum să treci de la derută la înțelegere profundă</i>	47
Controlează-ți mai întâi de toate propriile tale emoții	48
Viteza este totul	49
Procesul de trecere de la „Oh, la naiba!” la „Ok”	50
Puterea lui „Oh, la naiba!”	52
Antrenament rapid pentru a trece de la „Oh, la naiba!” la „Ok”	52
4 <i>Obișnuiește-te să ascuți</i>	57
„Dar eu chiar ascult... nu-i așa?”	59
Cât de bine îi cunoști pe cei din jur?	63

5	<i>Fă-i pe cei din jur să simtă că empatizezi cu ei</i>	67
	De ce se schimbă oamenii dacă au sentimentul că empatizezi cu ei?	70
6	<i>Arată-te mai degrabă interesat decât interesant</i>	79
	Nesimțții „interesant”	82
	Nu acționa în mod interesat, ci arată-te interesat	83
7	<i>Fă-i pe cei din jur să se simtă valoroși</i>	90
8	<i>Ajută-i pe oameni să își verse amarul, din punct de vedere emoțional și mental</i>	95
	Ajută-i pe cei din jur să nu mai sufere.....	96
	Cum să arăți unei persoane să își verse amarul	99
9	<i>Evită discrepanțele</i>	105
	Pericolele discrepanțelor în domeniul corporațiilor	112
	Atunci când nu poți evita discrepanțele, anticipează-le	115
10	<i>Când totul pare pierdut, expune-ți punctele vulnerabile</i>	118
	Arată-le punctele tale slabe, iar ei ți le vor arăta pe ale lor.....	121
11	<i>Scapă de oamenii toxici</i>	126
	Neajutorării.....	127
	Cei care vor să te intimideze.....	131
	Cei care vor să primească tot timpul	135
	Narcisiștii.....	136
	Psihopații	139
	O scurtă verificare în oglindă: care este problema?.....	140

SECȚIUNEA A III-A 12 modalități rapide și ușoare pentru a relaționa eficient.....

12	<i>Problema imposibilității</i>	147
13	<i>Paradoxul magic</i>	153
	O cascadă de „da”	155
	O mișcare care îți conferă încredere	157

14	<i>Șocul empatiei</i>	161
	Cum funcționează	165
	Când să apelezi la Șocul empatiei	166
	Puterea analogiei	168
15	<i>Jocul revers (Șocul empatiei nr. 2)</i>	171
16	<i>„Chiar crezi asta?”</i>	178
17	<i>Puterea lui „Hmmm...”</i>	183
18	<i>Jocul stipulării</i>	192
19	<i>De la tranzacție la transformare</i>	198
	Negociere versus relaționare	199
	Ce întrebare te va ajuta să avansezi?	205
20	<i>Umăr lângă umăr</i>	207
21	<i>Completează spațiile albe</i>	215
22	<i>Drumul până la „nu”</i>	222
23	<i>Mulțumirile din suflet și Scuzele sincere</i>	227
	„Îți mulțumesc” versus „Îți mulțumesc din suflet”	228
	Scuzele sincere	230

SECȚIUNEA A IV-A Recapitulare. Remedii rapide de aplicat în șapte tipuri de situații dificile

	și provocatoare	235
24	<i>Echipa din iad</i>	237
25	<i>Avansarea pe scara ierarhică</i>	244
26	<i>Narcisiștii în acțiune</i>	247
27	<i>Străin de oraș</i>	251
	Etapa vizibilității	252
	Etapa credibilității	253
	Etapa profitabilității	254
28	<i>Explozia umană</i>	256

29	<i>Cunoaște-te pe tine</i>	262
30	<i>Șase niveluri de separare</i>	269
	Fă tot posibilul să te întâlnești față în față cu cei la care vrei să ajungi.....	270
	Fă-ți aliați în mediul virtual	271
	Relaționează cu asistenții personali sau cu secretarele	272
	Epilog.....	277
	Despre autor	279

CUVÂNT ÎNAINTE

Managerii, președinții de companii și oamenii de vânzări îmi spun tot timpul: „Când vrei să încerci să porți o discuție cu oameni mai dificili, este ca și cum te-ai lovi de un zid de cărămidă.”

De fiecare dată când aud aceste cuvinte, le spun: „Nu vă mai dați cu capul de zid și căutați cărămidile desprinse.” Identifică aceste cărămizi care au căzut – ceea ce au nevoie ceilalți să obțină de la tine – și poți pune la pământ cele mai puternice bariere, astfel încât să ai cu ceilalți niște relații pe care nu le-ai fi crezut vreodată posibile.

Ceea ce mă duce cu gândul la prietenul și colegul meu, Mark Goulston. Mark are o capacitate aproape magică de a ajunge la sufletul tuturor – indiferent că vorbim despre CEO de corporații, manageri, clienți, pacienți, rude sau chiar despre teroriști care iau ostatici – fiindcă el găsește întotdeauna cărămidile lipsă. Știe exact cum să relaționeze și să comunice chiar și cu cele mai dificile persoane, iar din această carte vei afla exact cum procedează.

L-am cunoscut inițial pe Mark prin intermediul celor două cărți ale sale, *Get Out of Your Own Way* și *Get Out of Your Own Way at Work*. Lucrările sale, munca depusă și, nu în ultimul rând, Mark personal, m-au impresionat atât de mult încât l-am contactat și acum suntem parteneri de afaceri. Este unul dintre managerii foarte buni de la Ferrazzi Greenlight și un consilier personal de încredere. După ce am văzut cum lucrează, îți pot spune de ce toată lumea, de la angajații FBI și până la Oprah, este atentă la ceea ce are Mark de spus referitor la relații: tehnicile sale, extrem de simple, *chiar funcționează*. Ah, și nu te lăsa păcălit de faptul că

Mark este psihiatru, căci este unul dintre cei mai buni oameni pe care i-am cunoscut atunci când vine vorba despre comunicare. Du-l într-un loc în care toată lumea pare să se războiască, în care oamenii de vânzări nu mai pot atrage clienți noi sau unde moralul și productivitatea sunt la pământ, iar el îți va rezolva imediat problema, într-o manieră de pe urma căreia toată lumea va avea de câștigat.

Dacă vrei să ai acest gen de succes, nici că se putea să găsești pe cineva mai bun decât Mark. Este strălucit, amuzant, gentil și ne inspiră cu adevărat, iar povestirile sale referitoare la indivizi atât de diferiți, de la oaspeți nepoftiți pe perioada vacanței la F. Lee Bailey fac ca tot ceea ce ne transmite să fie deopotrivă amuzant și să ne schimbe viața. Așa că îți doresc lectură plăcută - după care te sfătuiesc să pui în practică abilitățile nou dobândite pentru a-i transforma pe toți cei pe care îi consideri „imposibili“ în adevărați aliați, în clienți devotați, în colegi loiali și în prieteni pentru toată viața.

Keith Ferrazzi

MULȚUMIRI

Dintre toate cărțile pe care le-am scris, aceasta de față mă face să fiu cel mai mândru și mai plin de entuziasm. Și dacă a avut succes, acest lucru s-a datorat contribuțiilor neprețuite și sprijinului pe care l-am primit de la atât de mulți cunoscuți și colaboratori. În primul și în primul rând, le mulțumesc cititorilor, pacienților, clienților actuali sau potențiali, care au avut încredere în mine și mi-au mărturisit cele mai profunde speranțe și temeri pe care le aveau, permițându-mi să transmit mai departe ceea ce am învățat din faptul că i-am ajutat.

Le sunt profund recunoscător lui Bill Gladstone și Ming Russell, agenții mei de la Waterside Productions, pentru tot ajutorul pe care mi l-au oferit de fiecare dată când am avut nevoie, dar și pentru că m-au tras înapoi pe drumul cel bun atunci când m-am încurcat. Mulțumirile mele se îndreaptă și către Ellen Kadin, editor executiv la AMACOM Books, publisher-ul meu, pentru atașamentul manifestat față de acest proiect și pentru faptul că m-a tras tot timpul de mânecă astfel încât să îmi îndeplinesc promisiunile făcute cititorilor. Cele mai utile instrumente prezentate în această carte se datorează în mare parte capacității lui Ellen de a mă direcționa permanent. Îi sunt recunoscător și lui Alison Blake, ale cărei sfaturi m-au ajutat să am un mesaj mai clar, dar și lui John Duff, fostul meu editor de la Penguin Putnam, care m-a susținut întotdeauna.

Le mulțumesc și prietenilor mei apropiați – niște specialiști extraordinari în PR: Tom Brennan, Pam Golum, Cherie Kerr, Annie Jennings și Paxton Quigley. De asemenea, îi sunt foarte recunoscător și lui Lynne Johnson, de la *Fast Company*, care se

ocupă de articolele pe care le scriu și de blogul meu; lui Marco Buscaglia, de la Tribune Media Services, care se ocupă de editorialul „Rezolvă orice problemă cu dr. Mark”; Ariannei Huffington (de la *Huffington Post*), Matt Edelman (peoplejam), Kelly Ja'don (Basil and Spice) și Marisei Porto (Divorce360), pentru contribuția la conținutul postat pe blogul meu.

Îi sunt profund îndatorat lui Keith Ferrazzi, John Kelly, Jeff Kaplan, Jim Hannon, Peter Winick, Kellee Johnson, Bo Manning, Chris Tuffli și tuturor celor pe care i-am cunoscut și cu care am lucrat de-a lungul timpului la compania Ferrazzi Greenlight, din Los Angeles. Inițial, Keith voia să dea un alt titlu cărții *Never Eat Alone*, și anume *You Can't Get There Alone* („Nu poți reuși de unul singur”). Doamne, cât este de adevărat! Iar cea mai recentă lucrare a sa, *Who's Got Your Back*, ne arată cât de important este să găsești oameni care să te tragă în sus, care să îți spună adevărul și care să îți tragă un șut în fund (atunci când este cazul).

Cu ajutorul tuturor acestor persoane, am reușit ceva special. Mulțumiri speciale pentru Martin Addison (Video Arts); Tony Baxter (Disney); Lee Canter; Jason Calacanis (Mahalo); Chris Coffey, Stephen Denning, Marty Edelman și Marjory Abrams (Boardroom); Paul și Sarah Edwards și Bronwyn Fryer (Harvard Business Review); Dave Fuller (Costco Connection); Michael Gervais (Pinnacle Performer); Taavo Godtfredsen (Skillsoft); Katalina Groh (Groh Productions); Shawn Hunter (Skillsoft); Linda Kane (Bank of New York Mellon); Dave Logan (*Tribal Leadership*); Marty Nemko (NPR); Stacy Phillips (Phillips, Lerner, Lauzon and Jamra); Billy Pittard (Lynda.com); Tony Robbins; David Rock (*Neuroleadership*); Karen Salmansohn (*Bounce Back*); Heather Shea Schultz; Edwin Shneidman (UCLA); Leo Tilman (*Financial Darwinism*); Rebecca Torrey (Manatt); Josh („Bobby Fisher”) Waitzkin; Peter Whybrow (UCLA).

Le datorez mulțumiri și liderilor a căror cea mai prețioasă resursă este chiar timpul lor personal, dar care au fost dispuși totuși să stea de vorbă cu mine: Scott Adelson (Houlihan Lokey);

Sharon Allen (Deloitte); Angela Braley (Wellpoint); Jeffrey Berg (ICM); Mike Critelli (Pitney Bowes); Bob Eckert (Mattel); Werner Erhard; Jonathan Fielding (L.A. County Public Health); Jim Freedman (Barrington Associates); Bill George (fost CEO, Medtronic și Harvard Business School); Marshall Goldsmith; Jim Goodnight (SAS); Peter Guber (Mandalay); Mark Victor Hansen (autorul seriei „Supă de pui”); Frances Hesselbein (Leader to Leader Institute); Leonard Kleinrock (UCLA); Mike Leven (Georgia Aquarium); Jim Mazzo (Advanced Medical Optics); Ivan Misner (BNI); Omar Noorzad (Tri-Cities Regional Center); Tom O’Toole (Hyatt); Bill Quicksilver (Manatt); Carla Sanger (LA’s Best); Scott Scherr (Ultimate Software); Jim Sinegal (Costco); Sir Martin Sorrell (WPP); Bob Sutton (Stanford); Larry Thomas (Guitar Center); Raymond Tye (United Liquors); William Ury (Harvard); David Wan (Harvard Business Publications) și Duane Wall (White & Case).

Mulțumirile mele speciale și o apreciere deosebită pentru familia mea, care m-a sprijinit întotdeauna – soția mea, Lisa, și copiii mei, Lauren, Emily și Billy, care au avut grijă mereu să nu mă iau prea în serios, dar și mamei mele, Ruth, și fraților mei, Noel și Robert, precum și familiilor acestora, pentru dragostea și încrederea permanente pe care mi le-au arătat.

Și, nu în ultimul rând, mulțumirile mele speciale pentru următoarele persoane, care trăiesc sau au trecut în neființă, al căror ajutor oferit permanent în ultimul deceniu a fost crucial pentru succesul meu: David Ackert, Sandy Archer, Rosanne Badowski, Joel Bagelman, Monica Ballard, Stan Barkey, Loretta Barrett, Jordon Bender, Hal Bergman, Davis Blaine, David Booth, Larry Braun, Eric Bruck, Shel Brucker, Jon Campbell, Stan Deakin, Susan Diamond, Kathy Doheny, Jim Dorsey, Albert Dorskind, Steven Drimmer, John Duff, Geoffrey Dunbar, Neil Elmouchi, David și Gail Fogelson, John Fox, Sandy Fox, Ken și Verena Florence, Lynn Franklin, Peter Frost, Gary Garbowitz, Larry Gerber, Selwyn Gerber, Harry Glazer, Roger Goff, Philip Goldberg,

Cathy Greenberg, Gordon Gregory, Kevin Gregson, Arlen Gunner, Holly Gustlin, Cyrus Hekmat, Bruce Heller, Brian Hemsworth, Patrick Henry, Cheryl Hodgson, Paul Hynes, Grace Jamra, Annie Jennings, Marty Josephson, Preston Johnson, Joel Kabaker, Brian Katz, Jim Kennedy, Nancy Kent, Jeff Kichaven, John King, Brian Kurtz, Tracy Kwiker, Peter Lauzon, Mark Lefko, David Lerman, Mark Lerner, David LeVrier, Lisa Ling, Mark Lipis, Andy Ludlum, James Ludwick, Chris Malberg, Stephen Malley, Vicki Martin, Ken McLeod, William McNary, Frank Melton, Steve Mindel, Rebecca Nassi, Michael Parker, Kimberly Pease, Stacy Phillips, Martin Pichinson, Karen Pointer, Ken Potalivo, Scott Regberg, Tim Reuben, Mark Risley, Terri Robinson, Deborah Rodney, Patricia Romaine, Ivan Rosenberg, Lee Ryan, Millicent Sanchez, Myer Sankary, Suzana Santos, Gail Schaper-Gordon, Morrie Schectman, Greg Seal, Deborah Shames, Bill Sherman, Mark și Mia Silverman, Stan Stahl, Robert Strauss, Ron Supancic, Eric Taub, Tony Trupiano, Tom Tyrrell, Monica Urquidi, Marcia Wasserman, Bob Weinberg, Patricia Wheeler, Ward Wieman, Joel Weinstein și Halee Fischer-Wright.

SECRETUL PRIN CARE POTI AJUNGE SĂ RELAȚIONEZI CU ORICINE

Există persoane deosebit de norocoase, care par să aibă un talent magic, cu ajutorul căruia reușesc să îi convingă pe cei din jurul lor să fie de acord cu planurile, cu scopurile și cu dorințele lor. În realitate însă, nu este vorba despre magie. Este mai degrabă o artă... dar și o știință. Și este mai ușor decât ți-ai imagina să ajungi să o stăpânești.

1

CINE TE ȚINE OSTATIC?

„Un management corespunzător presupune să faci problemele să fie atât de interesante și soluțiile lor atât de constructive încât toată lumea să își dorească să se confrunte cu ele și să le rezolve.“

– PAUL HAWKEN,
AUTORUL LUCRĂRII *NATURAL CAPITALISM*

Chiar în momentul în care citești aceste rânduri, există o persoană în viața ta cu care ți-ai dori să relaționezi și cu care trebuie să comunici. Nu o poți face însă – ceea ce te scoate din minți. Poate că este vorba despre cineva de la serviciu: un subordonat, un membru al echipei, un client sau șeful tău. Sau poate cineva de acasă: un partener, unul dintre părinți, un adolescent sfidător, un fost soț furios ș.a.m.d.

Ai încercat totul – logică, persuasiune, forță, implorare, furie – însă de fiecare dată parcă te-ai lovit de un zid. Ești supărat, speriat sau frustrat. „Ce naiba să mai fac?“, te gândești deznădăjduit.

Iată ce aș vrea să faci: gândește ca și cum ar fi vorba despre o situație în care ai fost luat ostatic. De ce? Fiindcă nu te poți elibera. Ești înlănțuit de rezistența celeilalte persoane, de teamă, de ostilitate, de apatie, de încăpățănare, de egoism sau de lipsuri – dar și de faptul că te simți incapabil să acționezi eficient.

Și aici intervin eu.

Sunt doar un tip obișnuit – soț, tată și doctor – însă cu ceva vreme în urmă am descoperit că am un talent special. Indiferent de situație, am capacitatea de a ajunge la sufletul oamenilor. Pot convinge directori plini de ei, angajați supărați sau echipe de management autodistructive să colaboreze pentru găsirea unei soluții. Pot ajuta familiile sau cuplurile care au probleme. Le pot schimba modul de gândire chiar și celor care iau ostatici sau persoanelor disperate, care se gândesc să se sinucidă.

Nu îmi dau seama exact ce anume fac diferit față de ceilalți, însă îți pot spune că funcționează. Sunt conștient că nu sunt mai inteligent decât cei din jur și știu că succesul meu nu se bazează pur și simplu pe noroc, fiindcă modul în care am procedat a dat rezultate tot timpul, cu toate tipurile de persoane cu care am avut de-a face și indiferent de situație. *De ce a funcționat oare?*

Analizându-mi metodele, am găsit și răspunsul – un set de tehnici rapide și simple (unele le-am descoperit singur, iar altele le-am deprins de la mentori și de la colegi), care creează „tracțiune”. Da, exact, oamenii ajung să se îndrepte înspre mine, chiar dacă inițial încearcă să se îndepărteze.

Ca să înțelegi mai bine, imaginează-ți că urci cu mașina un deal abrupt. Cauciucurile alunecă și merg în gol. Schimbi însă viteza, după care recapeți controlul. Este ca și cum ai forța drumul să te cunoască mai bine.

Cei mai mulți oameni trec într-o treaptă de viteză superioară atunci când încearcă să stabilească legături cu alții. Încearcă să fie convingători. Încurajează. Aduc în discuție diverse argumente. Fac presiuni. Pe parcursul procesului, opun însă rezistență. Dacă vei folosi tehnicile pe care ți le propun, vei proceda exact invers – vei asculta, vei pune întrebări, te vei analiza și te vei gândi la cei pe care îi auzi vorbind. Dacă faci acest lucru, oamenii din jurul tău se vor simți văzuți, înțeleși și vor avea senzația că valorează ceva – iar această schimbare neașteptată îi va atrage către tine.

Aceste tehnici relevante pe care le vei deprinde din lucrarea de față îi poate face pe oameni să treacă rapid și ușor – adesea în

doar câteva minute – de la „nu” la „da” Eu personal le folosesc aproape în fiecare zi ca să ajut familii destrămate și cuplurile cu probleme să își refacă relația. Apelez la ele ca să salvez companii pe cale să se prăbușească, să îi fac pe managerii autoritari să colaboreze eficient cu echipa și să îi determin pe oamenii de vânzări să încheie afaceri „imposibile” Și le mai folosesc ca să îi ajut pe agenții FBI și pe cei ce negociază cu teroriști care iau ostatici să aibă succes în cele mai grele situații posibile, aproape de viață și de moarte.

De fapt, așa cum vei vedea pe parcurs, ai foarte multe în comun cu cei care poartă negocierile pentru eliberarea ostaticilor atunci când trebuie să ajungi să relaționezi cu persoane care nu vor să te asculte. De aceea, printre primele povești prezentate, se află și cea a lui Frank.

Frank stă în mașina sa în parcare a unui mall uriaș – și nimeni nu se apropie de el, fiindcă are un pistol îndreptat către zona gâtului. Sunt apelați echipajul SWAT și echipa care negociază în asemenea situații. Cei de la SWAT își ocupă pozițiile în spatele celorlalte mașini, încercând să nu îl agite și mai mult.

Și, în timp ce așteaptă, află și detaliile. Este vorba despre un bărbat de treizeci și ceva de ani, care tocmai și-a pierdut jobul de la un departament de relații cu clienții al unui mare retailer de electrocasnice, cu șase luni în urmă, fiindcă ridicase tonul în mod repetat la colegi și la clienți. Fusese la mai multe interviuri, însă nu reușise să se angajeze. Își abuza verbal soția și cei doi copii mici.

În urmă cu o lună, soția și copiii se mutaseră cu părinții, în alt oraș. Îi spusese că are nevoie de o pauză. Proprietarul apartamentului îi evacuase, fiindcă nu își mai plățiseră chiria. Se mutase într-o cameră mizeră, la periferie. Ultima picătură care umpluse paharul fusese ordinul de restricție pe care îl primise cu o zi înainte să amenințe că se omoară în parcare de la mall.

Șeful negociatorilor a început să îi vorbească cu calm: „Frank, sunt locotenentul Evans, eu voi discuta cu tine, fiindcă

există și alte soluții în afară să îți faci rău. Știu că tu ești de părere că nu ți-a mai rămas altceva de făcut, însă nu e așa.“

Frank exclamă: „Știi pe dracu'. Ești și tu la fel ca toți. Lasă-mă naibii în pace!“.

Locotenentul Evans îi răspunde: „Nu cred că pot face asta. Te afli în parcarearea unui mall, cu un pistol îndreptat spre gât, iar eu trebuie să te ajut să găsești o rezolvare la această situație.“

„Du-te dracu'! N-am nevoie să mă ajuți tu!“, îi răspunde Frank.

Și conversația a decurs așa timp de o oră, cu pauze de câteva minute. Pe măsură ce se aflau mai multe informații despre Frank, era clar că nu vorbeau cu o persoană rea, ci doar cu un om cu probleme, foarte furios pe deasupra. Echipa SWAT avea ordin să tragă dacă amenința și pe altcineva cu pistolul. Toată lumea în afară de Frank își dorea ca totul să se termine cu bine. Cu toate acestea, șansele nu păreau chiar atât de bune.

După o oră și jumătate, a sosit la fața locului și un alt negociator, detectivul Kramer – absolvent al unui curs de negociere în cazurile în care sunt luați ostatici, pe care eu personal îl ținusem la sediul poliției și pentru cei de la FBI.

Detectivul Kramer s-a pus la curent imediat cu situația lui Frank și cu statutul negocierilor și i-a oferit locotenentului Evans o sugestie diferită. „Iată ce vreau să îi spui tipului: «Pun pariu că simți că nimeni nu știe ce înseamnă să fi încercat tot ce ți-a stat în puteri și că asta este singura soluție care ți-a mai rămas, nu-i așa?»“

Evans a replicat: „Ce să spun?“, ca și cum nu înțelesese bine.

Kramer a repetat sugestia: „Da, ai auzit bine, spune-i așa: «Pun pariu că simți că nimeni nu știe ce înseamnă să fi încercat tot ce ți-a stat în puteri și că asta este singura soluție care ți-a mai rămas, nu-i așa?»“

Evans s-a conformat și când i-a spus aceste lucruri lui Frank, i-a răspuns: „Ce zici?“

Evans i-a repetat, iar Frank i-a răspuns: „Da, ai dreptate, nimeni nu știe și oricum nimănui nu-i pasă!“

Kramer i-a spus lui Evans: „Doamne, am auzit un «da»; e rândul nostru. Să pornim de aici.“ Și i-a mai dat și o a doua sugestie negociatorului șef: „Da, și pun pariu că nimeni nu știe cum să îți începi fiecare zi convins fiind că există o probabilitate mai mare ca ceva să meargă prost decât bine, așa-i!”

„Da, în fiecare zi nenorocită. Se întâmplă mereu același lucru!”

Kramer i-a spus lui Evans să repete ceea ce auzise și să îi confirme încă o dată: „Și fiindcă nimeni nu știe cât de greu este, fiindcă nimic nu merge așa cum ar trebui, ai ajuns aici în mașină amenințând că te omori, ca să se sfârșească totul, nu-i așa?”

„Așa este“, a răspuns Frank, dând semne din voce că se mai calmase.

„Poți să-mi povestești mai multe? Ce ți s-a întâmplat mai exact? Când a fost ultima dată când ți s-a părut că viața ta e în regulă și ce s-a întâmplat de atunci de simți că nu mai ai altă soluție?” Evans îl invita să răspundă.

Frank a început să îi povestească evenimentele prin care trecuse din momentul în care fusese concediat.

Când mai făcea câte o pauză, Evans îi spunea: „Chiar așa? Mai povestește-mi.”

Frank a continuat să îi vorbească despre problemele pe care le avusese. La un moment dat, primind îndrumări de la Kramer, Evans a spus: „Și toate astea te-au făcut să te simți furios? Sau frustrat? Sau descurajat? Lipsit de speranță? Sau cum anume, mai exact?” Evans a așteptat ca Frank să îi descrie cât mai bine cum se simte.

Frank a spus într-un final: „M-am săturat. Mi-e o lehamite profundă”

Evans a continuat: „Așadar, simțeau că nu mai poți și, când ai primit ordinul de restricție, a fost momentul în care ai știut că s-a umplut paharul?”

„Da“, a confirmat Frank. Vocea sa, încă ostilă, era mai liniștită acum.

După doar câteva fraze, Frank a trecut de la situația în care refuza să comunice la a asculta și la a avea o conversație. Ce se

întâmplase mai exact? Fusese demarat cel mai important pas în persuasiune – ceea ce eu numesc „acaparare“ Este etapa aceea în care o persoană încetează să mai opună rezistență și începe să asculte, după care să ia în considerare ceea ce i se spune.

Ce l-a făcut pe Frank să înceapă să asculte și să fie acaparat de ceea ce îi spunea locotenentul Evans? Schimbarea nu a fost întâmplătoare. Secretul a constat în rostirea unor cuvinte la care Frank se gândea, dar pe care nu le spunea cu voce tare. În momentul în care spusele locotenentului s-au conformat gândurilor lui Frank, acesta din urmă a fost dispus să poarte o conversație și a început să spună „da“

■ CICLUL PERSUASIUNII

Probabil că nu te vei regăsi niciodată în genul acesta de situații pe care trebuie să le gestioneze cei care negociază eliberarea ostaticilor. Însă, mai devreme sau mai târziu, pe cine vei încerca să convingi să facă ceva?

Răspunsul este următorul: pe aproape toată lumea pe care o cunoști. Aproape toată comunicarea pe care o porți este un efort de a ajunge să relaționezi cu cei din jur și să îi determini să facă ceva diferit de ceea ce au făcut până atunci. Poate că încerci să le vinzi ceva. Poate că încerci să îi convingi de un anumit lucru. Sau poate trebuie să le transmiți impresia că tu ești persoana potrivită pentru a ocupa un anumit job, pentru a obține o promovare sau pentru a avea o relație.

Iată însă în ce constă provocarea: oamenii au propriile lor nevoi, dorințe și priorități. Au secrete pe care ți le ascund. Sunt stresați, ocupați și de multe ori simt că s-au săturat. Pentru a face față stresului și nesiguranței, ridică bariere mentale care te împiedică și mai mult să ajungi la ei, chiar dacă îți împărtășesc propriile scopuri – fiindu-ți chiar imposibil să faci acest lucru dacă mai sunt și ostili.

Abordează acest gen de oameni înarmat doar cu motive și cu fapte sau apelează la argumente, la încurajări și la implorări, așteptându-te să reușești să ajungi la ei - însă de cele mai multe ori nu se va întâmpla. Ba dimpotrivă, vei fi pus la pământ și nu vei avea habar ce anume te-a lovit. (De câte ori nu ți s-a întâmplat să pleci de la o întâlnire de vânzări, de la o ședință la birou sau după o ceartă cu partenerul de viață sau cu copilul și să te întrebi: „Ce naiba s-a petrecut aici?”)

Vestea cea bună este că poți relaționa, schimbându-ți pur și simplu abordarea. Tehnicile pe care le descriu în această carte vor funcționa deopotrivă pentru cei care negociază eliberarea ostaticilor în situații realmente disperate, dar și dacă încerci să comunici cu un șef, cu un coleg, un client, un iubit sau cu un adolescent răzvrătit. Sunt simple, pot fi aplicate rapid și ai succes imediat dacă le folosești.

Aceste tehnici sunt puternice fiindcă abordează esența unei comunicări de succes: ceea ce eu numesc „Ciclul Persuasiunii” (vezi figura 1.1). În dezvoltarea Ciclului Persuasiunii, am fost inspirat de ideile revoluționare ale lui James Prochaska și Carlo DiClemente, prezentate în cartea *Transtheoretical Model of Change*, dar și de William R. Miller și Stephen Rollnick, cu *Motivational Interviewing*.

Ciclul Persuasiunii cuprinde mai multe etape. Pentru ca o persoană să îl parcurgă până la capăt, trebuie să îi vorbești astfel încât să treacă:

De la a opune rezistență la a asculta

De la a asculta la a lua în considerare

De la a lua în considerare la a fi dispus să acționeze

De la a fi dispus să acționeze la a acționa

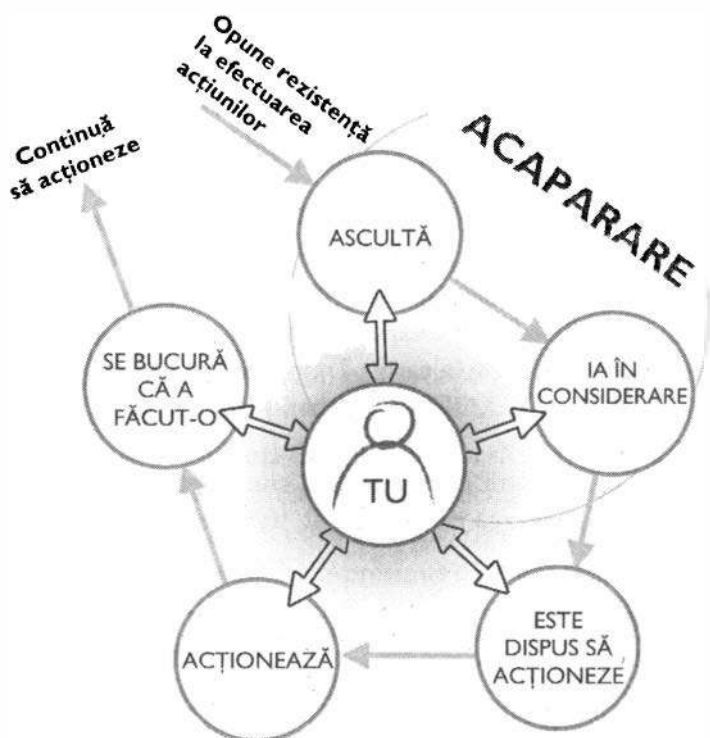
De la a acționa la a se bucura că a făcut-o și la a continua să facă

Ideea principală și promisiunea acestei cărți, „secretul cu ajutorul căruia poți relaționa cu absolut oricine”, este că *ajungi să*

comunicați cu oamenii dacă îi faci să fie atenți la tine - ceea ce se întâmplă atunci când încetează să mai opună rezistență, începând să asculte și să ia în considerare ceea ce le spui.

Ironia este că, pentru a-i face pe oameni să fie atenți la tine și să treacă prin restul ciclului, nu contează *ceea ce le spui tu*, ci *ceea ce îi faci să îți spună* - dar și ceea ce se întâmplă în mințile lor pe parcursul procesului.

FIGURA 1.1. Ciclul Persuasiunii



În următoarele capitole, vom discuta despre cele nouă reguli de bază și despre douăsprezece tehnici rapide pe care le poți folosi pentru a-i face pe cei din jur să urmeze Ciclul Persuasiunii. Dacă stăpânești aceste reguli și tehnici, vei ajunge să le aplici

permanent atât în viața personală, cât și în cea profesională. Sunt exact conceptele pe care le-am predat și agenților FBI și celor care negociau eliberarea ostaticilor, referitoare la îmbunătățirea capacității de a da dovadă de empatie, de a nu escalada conflictele și de a-i determina pe ceilalți să adopte soluțiile tale. Atunci când vei afla care sunt aceste reguli, nu vei mai fi nevoit să fii ostaticul furiei, temerilor, lipsei de interes sau al programului încărcat al celor din jur – și asta fiindcă vei avea la îndemână toate instrumentele de care ai nevoie pentru a întoarce o situație în avantajul tău.

Pe măsură ce vei citi această carte, vei descoperi nenumărate soluții pentru a face față diverselor probleme cu care te confrunți. Într-un fel sau altul, ne asemănăm cu toții, dar fiecare dintre noi avem propria modalitate de a proceda. Reguliile pe care le voi prezenta în Secțiunea a doua au o aplicabilitate universală, însă poți alege la fel de bine tehnicile din Secțiunea a treia sau a patra, care se potrivesc personalității și stilului tău.

■ SECRETUL: RELAȚIONAREA ESTE SIMPLĂ

Nu există nici un fel de magie în abordările despre care vei învăța în paginile care urmează. De fapt, secretul pe care îl vei descoperi este că e mult mai simplu să relaționezi decât ți-ai imaginat. Pentru a ilustra această idee, să vedem în continuare povestea lui David, un CEO care a folosit tehnicile mele pentru a-și salva cariera – și, în același timp, și familia.

David avea competențe deosebite la nivel tehnic, însă era încăpățânat și avea o atitudine dictatorială. Directorul tehnologic plecase de la firma lui David, spunând că este foarte atașat de

companie, însă nu își mai suportă șeful. Angajații aveau niște performanțe sub așteptări, mai mult ca o formă de a riposta față de abuzurile lui David. Investitorii îl considerau dur și arogant, renunțând să își mai bage banii în compania lui. Membrii Consiliului director au apelat la mine ca să vadă dacă se poate face ceva în acest sens. Mă îndoiam profund înainte să mă întâlnesc cu ei, însă știam că trebuie să fac un efort ca să relaționez cu el.

În timp ce discutam cu David despre stilul său de management, l-am întrebat ca din senin: „Acasă la tine ce atitudine ai?” Mi-a răspuns: „E amuzant că mă întrebi asta.” Când am vrut să știu de ce, mi-a zis: „Am un băiat de 15 ani care este foarte deștept, dar cam leneș. Nimic din ceea ce am încercat cu el nu a mers. Ia note proaste, iar soția mea îi ține partea. Îl iubesc foarte mult, dar nu mă mai simt deloc apropiat de el. L-am dus și la un specialist, care ne-a spus că are un fel de problemă care îi cauzează dificultăți de învățare sau de atenție. Profesorii au încercat să îl ajute, însă nu ține cont de sugestiile lor. Cred că e un copil bun, dar nu știu cum să procedez.”

L-am sugerat lui David câteva tehnici de comunicare și i-am spus să le testeze deopotrivă acasă și la serviciu. Am stabilit să ne întâlnim după o săptămână, însă după doar trei zile am primit un mesaj de la el: „Dr. Goulston, sună-mă, te rog, când poți. Aș vrea să discutăm câte ceva.”

M-am gândit: „Of, Doamne, ce naiba s-a întâmplat?“, după care l-am sunat înapoi. Am fost surprins să îi aud emoția din glas atunci când mi-a răspuns.

„Doctore“, mi-a zis el, „cred că mi-ai salvat viața.”

„Ce s-a întâmplat?”

„Am făcut exact ceea ce mi-ai spus”

„Cu membrii Consiliului director?”, am întrebat eu. „Cum au...”

M-a întrerupt. „Nu, cu ei nu am stat de vorbă încă. Dar cu fiul meu da. M-am dus acasă, am intrat în cameră la el și i-am spus că trebuie să stăm de vorbă, după care i-am zis: „Pun pariu că simți că nici unul dintre noi nu știe cum e să îți se

spună că ești inteligent, dar că nu îți poți folosi istețimea astfel încât să obții rezultate bune. Nu-i așa?" I-au dat lacrimile – exact așa cum mi-ai spus.

David a continuat: „I-am pus și a doua întrebare pe care mi-ai sugerat-o. «Și mai pun pariu că uneori ți-ai dori să nu mai fii așa de inteligent, ca să nu mai avem toți așteptările acestea de la tine, iar tu să te simți confortabil și să nu mai depui eforturile astea, nu-i așa?» A început să plângă de-a binelea... și mi-au dat și mie lacrimile. Apoi i-am zis: „Cred că te-ai simțit îngrozitor...”

David a continuat cu o voce întretăiată: „Abia dacă mai putea să vorbească. Mi-a zis: «Mă simt din ce în ce mai rău... și nu știu cât mai pot suporta. Dezamăgesc pe toată lumea, tot timpul.»”

David mi-a mărturisit că în acel moment plângea și el în hohote. „De ce nu mi-ai spus că te simți atât de rău?”. Și mi-a povestit, cu durere în suflet, ce s-a întâmplat în continuare: „Fiul meu s-a oprit din plâns și s-a uitat înspre mine cu durere și resentimente – lucruri pe care, probabil, le simțea de ani de zile. «Fiindcă nu te-a interesat.» Și avea dreptate.”

„Și cum ai procedat în continuare?”, am întrebat eu.

„Nu îl puteam lăsa să treacă singur prin așa ceva”, a spus David. „Așa că i-am zis: «O să ne ocupăm și de asta. Între timp, o să-mi aduc laptopul și voi lucra de aici, ca să îți țin companie cât îți faci temele. Nu te pot lăsa singur dacă te simți atât de îngrozitor.» Am făcut acest lucru timp de câteva zile... și cred că am reușit să ajungem la un liman.”

A făcut o pauză și mi-a spus: „M-ai ajutat foarte mult, doctore. Ce pot face pentru tine în schimb?”

I-am răspuns: „Aplică și cu membrii Consiliului director ceea ce ai făcut cu familia ta.”

„Ce vrei să spui?”, a întrebat.

„I-ai permis fiului tău să își verse amarul”, i-am spus eu. „Și când ai făcut acest lucru, ți-a explicat ceea ce i s-a întâmplat cu adevărat – și, spre meritul tău, te-ai descurcat foarte bine. Ai o mulțime de oameni – de la cei din Consiliu la echipa de manageri – care te privesc exact așa cum făcea și fiul tău, în

sensul că trebuie să își verse frustrările și să îți spună ce îi nemulțumește.“

David a stabilit două ședințe, una cu membrii Consiliului director și alta cu echipa de directori. Le-a spus însă același lucru tuturor. A început direct: „Trebuie să vă spun că sunt foarte dezamăgit“, moment în care toți s-au încruntat, pregătindu-se pentru un discurs moralizator. „Sunt foarte dezamăgit că m-am purtat așa cu voi și că nu v-am ascultat sugestiile în condițiile în care voi nu făceați decât să apărați această companie și pe mine de mine. Nu am vrut să vă ascult, însă o fac acum.“

David a continuat prin a le spune că i se întâmplase cu fiul său. Și a sfârșit prin a spune: „Vă cer să îmi dați o a doua șansă, fiindcă sunt de părere că se pot remedia lucrurile. Dacă îmi spuneți ce păreri aveți încă o dată, vă voi asculta și, cu ajutorul vostru, voi găsi o cale de a vă implementa ideile.“

Oamenii nu numai că au decis să îi acorde o a doua șansă, ci l-au și aplaudat.

Care este morala acestei povestiri? Cuvintele potrivite au uluitoarea putere de a vindeca. În cazul lui David, câteva cuvinte i-au salvat jobul, compania și relația cu fiul său.

Însă mai putem trage și alte învățăminte. Să ne gândim la cele două povești de viață pe care le-am citit în acest capitol și vom vedea că detectivul Kramer și David au folosit aproape aceleași abordări în scopuri complet diferite. Detectivul a împiedicat un om cu probleme să se sinucidă, în timp ce David a reușit să nu fie concediat și să rezolve problemele din propria familie. Puterea acestor tehnici – dar și a celorlalte pe care le vei învăța – stă în faptul că se aplică cu orice fel de persoane și în orice situație.

Care este motivul pentru care un singur set de instrumente de comunicare au o asemenea putere universală? Fiindcă, deși viețile noastre și problemele cu care ne confruntăm sunt diferite, creierul nostru funcționează în moduri asemănătoare. În următorul capitol, vom vedea de ce mințile noastre devin sau nu interesate de anumite lucruri – și de ce relaționarea cu persoanele imposibile depinde de felul în care „vorbit“ cu creierul nostru.

2

PUȚINĂ ȘTIINȚĂ: Cum trece creierul de la „nu“ la „da“

„Ce se întâmplă atunci când oamenii vorbesc? Este o întrebare fundamentală, fiindcă acesta este contextul de bază în care are loc persuasiunea.“

– MALCOLM GLADWELL,
AUTORUL CĂRȚII *THE TIPPING POINT*

Gândesc ca un doctor, așa că prima variantă a acestui capitol era plină cu desene reprezentând părți ale creierului și cu discuții referitoare la modul în care funcționează creierul. Când am terminat, i-am arătat totul lui Ellen, editoarea mea, fiind convins că îmi va spune cât de grozav este.

Ellen s-a uitat rapid peste el, după care a spus ferm: „Este groaznic.“

I-am înțeles ideea. Celor mai mulți dintre cititori nu le pasă de neuroni și de neurotransmițători – și nici de materia albă și de materia cenușie. Dacă și tu te numeri printre ei, înseamnă că vrei să afli cum poți relaționa cu ceilalți. Și nu te interesează ce se întâmplă în creierul lor atunci când faci acest lucru.

Iată însă care este ideea: în momentul în care înțelegi cum face creierul trecerea de la a opune rezistență la a fi acaparat de cineva, ai un mare avantaj – fiindcă, indiferent ce mesaj ai, trebuie să îi

vorbești creierului. Este și motivul pentru care le vorbesc celor care negociază eliberarea ostaticilor despre știința creierului, dar și managerilor, părinților și tuturor celor care vor să relaționeze cu cei din jur.

Cu toate acestea, am urmat sugestiile înțelepte pe care mi le dăduse Hellen și am renunțat la prima variantă a capitolului. Așa că desenele înfățișând creierul uman și lecțiile seci de anatomie au dispărut. Ce mai rămăsese? Trei concepte cruciale care te vor ajuta să înțelegi ce se întâmplă în spatele privirii interlocutorului atunci când încerci să îl faci să adopte punctul tău de vedere. Dacă le vei înțelege pe toate trei – *cele trei părți ale creierului, detur-narea nucleului amigdalian și neuronii-oglină* – vei avea la îndemână toate informațiile de care ai nevoie ca să relaționezi cu succes.

■ CELE TREI PĂRȚI ALE CREIERULUI

Câte creiere ai? Este o întrebare înșelătoare, fiindcă răspunsul (așa cum știi, probabil, dacă ai făcut cumva biologie la facultate) nu este unul singur, ci trei.

Creierul tău are trei straturi care au evoluat de-a lungul mai multor milioane de ani: un strat primitiv, *reptilian*, un strat mai evoluat, *de mamifer*, și un strat final, *de primate*. Toate sunt interconectate între ele, însă în realitate acționează de cele mai multe ori ca și cum ar fi trei părți diferite – care se războiesc adesea unele cu celelalte. Iată cum se comportă fiecare dintre cele trei părți ale creierului tău:

Creierul inferior, *reptilian*, este acea parte a creierului tău bazată pe principiul „luptă sau fugi”. Această regiune a creierului tău are legătură cu acțiunea și reacțiunea, fără să fie implicată prea mult gândirea. De asemenea, te poate face să crezi că ești blocat într-o așa-zisă situație de criză – reacția de panică.

Creierul mijlociu, de mamifer, este locul emoțiilor. Aici apar sentimentele puternice – dragoste, bucurie, tristețe, furie, supărare, gelozie, plăcere ș.a.m.d.

Creierul superior, sau cel de primate, este acea parte care cântărește o situație la modul logic și rațional și generează un plan conștient de acțiune. Acest creier colectează date de la creierul reptilian și de la cel de mamifer, le analizează și ia decizii practice, inteligente și etice.

Pe măsură ce am evoluat, noile regiuni ale creierului nostru nu le-au eliminat pe cele vechi. În schimb, asemenea inelelor de pe trunchiul unui copac, fiecare regiune nouă s-a așezat peste părțile mai primitive. Creierul mijlociu s-a suprapus peste creierul inferior, iar creierul superior peste creierul mijlociu. Și toate trei îți influențează modul în care gândești și acționezi în fiecare zi.

Într-o mică măsură, aceste trei creiere funcționează împreună. Într-o măsură mai mare, totuși, au tendința să funcționeze independent – în special în condiții de stres. Atunci când se întâmplă acest lucru și creierul reptilian sau cel de mamifer preia controlul, creierul uman care gândește este eclipsat – și apar în prim plan funcțiunile creierului primar.

Ce legătură au toate acestea cu relaționarea? Simplu: ca să ajungi la cineva, trebuie să discuți cu creierul uman superior – nu cu cel de șarpe și nici cu cel de șobolan. Vei întâmpina probleme dacă încerci să convingi pe cineva care este furios, neîncrezător, supărat sau amenințat, fiindcă, în aceste situații, creierul superior al acelei persoane nu reacționează. Dacă discuți cu un șef, cu un client, cu partenerul de viață sau cu un copil al cărui creier inferior sau mijlociu a preluat controlul, discuți, de fapt, cu un șarpe încolțit sau, în cel mai bun caz, cu un iepure isteric.

În această situație, ca să ai succes va trebui să discuți cu creierul uman al acelei persoane – o tehnică despre care vom discuta mai târziu. Pentru moment, totuși, să vedem de ce creierul

primitiv poate prelua uneori controlul, anulând secole întregi de evoluție. Factorul incriminat este o regiune a creierului numită nucleu amigdalian.

■ DETURNAREA NUCLEULUI AMIGDALIAN ȘI DISPARIȚIA GÂNDIRII RAȚIONALE

Nucleul amigdalian, o zonă mică din interiorul creierului, intră în acțiune dacă simte o amenințare la adresa ta - de exemplu, dacă un străin se apropie de tine noaptea, într-o parcare. Nu vorbim neapărat despre o amenințare fizică - situațiile în care ți se spun cuvinte neplăcute, o problemă financiară sau chiar o provocare pentru propriul tău ego îl pot activa imediat.

Cortexul frontal, partea logică a creierului tău, intră și el în alertă în situații în care te simți amenințat. Totuși, această regiune superioară a creierului vrea să analizeze amenințarea, dar tu nu ai întotdeauna timp pentru așa ceva. De aceea corpul îi dă nucleului amigdalian puterea de a apăsa pe un soi de întrerupător, direcționând impulsuri fie de la cortexul frontal, fie către el.

Uneori, când ești cu adevărat speriat, nucleul tău amigdalian închide instantaneu creierul superior, făcându-te să acționezi ghidat fiind de niște impulsuri primitive. În cea mai mare parte a timpului, totuși, nucleul amigdalian evaluează o situație înainte să se declanșeze. Pentru a înțelege acest proces, imaginează-ți amigdala ca pe o oală plină cu apă, aflată pe foc. Dă focul mic, iar ea poate fierbe molcom timp de câteva ore. Dacă dai focul mare, în cele din urmă apa va fierbe și va da pe afară. În mod similar, atâta vreme cât nucleul tău amigdalian rămâne pe fierbere ușoară și nu e presat să dea pe afară, poți continua să îți accesezi creierul superior, ceea ce te va ajuta să faci o pauză, să reflectezi, să iei în considerare opțiunile și să faci alegeri inteligente. Când nucleul tău amigdalian a dat pe afară, atunci nu mai e nimic de făcut.

Numim acest punct de fierbere maximă *deturnarea nucleului amigdalian* - un termen inventat inițial de psihologul Daniel Goleman, cel care a creat conceptul de inteligență emoțională. Sintagma „deturnare” este una adecvată, fiindcă în acel moment (și îmi cer iertare dacă apelez pentru moment la altă metaforă), pilotul inteligent și sensibil al creierului tău - și anume cortexul frontal - nu mai deține controlul. Capacitatea ta de a gândi rațional scade dramatic, memoria te lasă, iar hormonii stresului îți inundă sistemul. Nivelul de adrenalină crește și te împiedică să gândești clar timp de câteva minute - și poate dura câteva ore pentru ca efectul să dispară. Fără îndoială că Goleman a studiat acest concept, fiindcă atunci când te confrunți cu o deturnare a nucleului amigdalian, inteligența ta emoțională dispare pe ferastră.

Dacă încerci să discuți cu o persoană care se confruntă cu deturnarea nucleului amigdalian prezentându-i fapte și motive, îți pierzi timpul. Însă dacă intervii *înainte* ca nucleul amigdalian să ajungă la punctul de fierbere și să dea pe afară, creierul superior al persoanei respective va rămâne cel dominant. (Este ca și cum ai adăuga sare în apă în timp ce o încălzești. Când faci acest lucru, crești punctul de fierbere al apei).

Multe dintre tehnicile despre care vom discuta și cu ajutorul cărora vei putea relaționa cu persoane furioase, temătoare sau încăpățănate, se referă exact la acest lucru: prevenirea deturnării nucleului amigdalian. În momentul în care faci acest lucru, ajungi să discuți cu creierul uman, iar cuvintele pe care le rostesci vor ajunge acolo unde trebuie.

Un expert în prevenirea deturnării nucleului amigdalian a fost Earl Woods, tatăl marelui campion la golf, Tiger Woods. Se prea poate ca Earl Woods să fie cel mai bun tată din lume, dar era cu siguranță unul dintre cei mai buni antrenori.

Așa cum se știe, componenta emoțională este esențială dacă vrei să faci performanță. În momentul în care jucătorii de

golf se simt stresați, nucleul lor amigdalian începe să dea pe afară – și, ca urmare, aceștia dau greș. Însă nu și Tiger.

Urmărește-l când este stresat și vei vedea că în loc să își piardă atenția, devine și mai concentrat. Când ceilalți jucători trec de la stres la pierderea concentrării și la ratare, Tiger trece de la stres la alertă și la determinare.

Chiar și Tiger se poate confrunta însă într-o zi mai proastă cu deturnarea nucleului amigdalian. Una dintre poveștile mele favorite din sport este cea în care Tiger înscriesese patruzeci de puncte la cele nouă găuri de deschidere, în prima rundă a Masters-ului din 1997. Era pentru prima dată când juca într-un turneu important ca profesionist, iar nervii (și creierul) păreau să îl lase. Într-un moment de panică, s-a îndreptat spre tatăl său și i-a spus: „Nu știu ce mi se întâmplă“

Tatăl său a făcut o pauză, l-a privit fix și i-a spus: „Tiger, ai mai trecut prin așa ceva. Fă ceea ce trebuie să faci.“

În acel moment, nu numai că roțițele au început să se pună în mișcare din nou, însă Tiger a câștigat și turneul, înregistrând două recorduri care nu au mai fost egalate de atunci. Câteva cuvinte simple rostite de tatăl său în momentul potrivit au prevenit ceea ce se numește „deturnarea nucleului amigdalian“ – și au transformat un potențial dezastru într-una dintre cele mai frumoase victorii sportive.

■ NEURONII-OGLINDĂ

Te crispezi atunci când un coleg se taie la un deget cu o foaie de hârtie și te înveselești când eroul din film reușește să o cucerească pe fata visurilor. Asta fiindcă, pentru o clipă, este ca și cum aceste evenimente ți s-ar întâmpla ție personal – și, într-un fel, așa și este.

În urmă cu mai mulți ani, oamenii de știință care studiau celulele nervoase ale cortexului prefrontal al maimuțelor macaci au descoperit că celulele se inflamau atunci când maimuțelor li

se arunca o minge sau când mâncau o banană. Însă iată și surpriza: aceleași celule se inflamau și atunci când o maimuță vedea o altă maimuță făcând aceste lucruri. Cu alte cuvinte, atunci când Maimuța nr. 1 o vedea pe Maimuța nr. 2 cum prinde o minge, creierul primei maimuțe reacționa ca și cum ea însăși ar fi prins mingea.

Oamenii de știință au numit inițial aceste celule ca fiind neuroni de tip „maimuța vede, maimuța face” Ulterior le-au schimbat denumirea în *neuroni-oglină*, fiindcă aceste celule le permit maimuțelor să oglindească acțiunile altei ființe în propriile lor minți.

Noua denumire este mult mai exactă, fiindcă s-a descoperit că oamenii, asemenea maimuțelor, au neuroni care acționează ca niște oglinzi. De fapt, studiile sugerează că aceste celule remarcabile formează baza empatiei umane. Și asta fiindcă, de fapt, ne transportă în mintea altei persoane, făcându-ne să simțim ceea ce simte și ea. Într-un articol din 2007 intitulat „Neurologia autoconștientizării”, publicat în revista *Edge*, V.S. Ramachandran, un pionier al cercetărilor referitoare la neuronii-oglină, a comentat: „Le mai spun și «neuronii empatiei» sau «neuroni Dalai Lama», fiindcă elimină barierele dintre sine și ceilalți.”

Pe scurt, aceste celule se pot dovedi a fi una dintre modalitățile prin care natura ne face să ne pese de cei din jur. Dacă privim însă neuronii-oglină din alt unghi, apar noi întrebări. De ce aproape întotdeauna când cineva este amabil cu noi suntem impresionați? De ce avem un sentiment de căldură atunci când cineva ne înțelege? De ce ne înduioșăm atât de mult atunci când cineva ne întreabă dacă suntem bine?

Teoria mea, sprijinită de dovezile din practica personală, este că ne oglinдим constant în cei din jur, că ne conformăm nevoilor lor, că încercăm să le câștigăm dragostea și aprobarea. Și de fiecare dată când ne oglinдим, se creează dorința reciprocă de a se oglinди și ei în noi. Dacă această dorință nu ne este îndeplinită, dezvoltăm ceea ce eu numesc „deficit al receptorilor neuronilor-oglină”

În lumea în care trăim, este ușor să ne imaginăm că deficitul despre care vorbim este în creștere. Mulți dintre cei cu care lucrez - de la CEO și manageri, la soți nefericiți și până la pacienți afectați de depresie - simt că dau tot ce pot, doar ca să fie întâmpinați zi de zi cu apatie, ostilitate sau (cel mai rău dintre toate) fără nici un fel de reacție. După părerea mea, acest deficit explică de ce ne simțim atât de copleșiți atunci când cineva ne recunoaște fie suferințele, fie victoriile. Este și motivul pentru care multe dintre cele mai puternice tehnici despre care vom discuta în această carte implică oglindirea sentimentelor celor din jur - chiar dacă nu ești de acord cu ei.

Iată un exemplu din propria mea experiență care ilustrează puterea surprinzătoare a acestei abordări. Este vorba despre Jack, un pacient paranoic extrem de inteligent, pe care l-am avut acum câțiva ani. Înainte să ajungă la mine, mai fusese văzut de alți patru psihiatri.

„Înainte de a sta de vorbă”, mi-a spus Jack din prima, „aș vrea să știi că cei care locuiesc deasupra mea fac gălăgie toată noaptea, ceea ce mă scoate din minți.” Și zâmbea într-un fel ciudat.

„Probabil că te exasperează”, i-am răspuns eu empatic.

Zâmbind într-un fel superior, ca și cum m-ar fi prins într-o capcană, a adăugat: „Ah, și am omis să-ți spun că stau la ultimul etaj și că nimeni nu poate avea acces pe acoperiș.” Apoi a privit spre mine cu o față jucăușă, care îmi aducea aminte de un comediant care încearcă să smulgă publicului câteva aplauze.

M-am gândit imediat: „Hmm... Aș putea spune: «Și ce?» și aș declanșa o confruntare. Aș putea spune: «Povestește-mi mai multe» și să-l fac să își adâncească deziluzia paranoică. Aș putea spune: „Sunt sigur că ți se pare că așa ți se întâmplă în realitate, dar o parte din tine știe că nu este așa...», însă probabil că așa ar fi procedat și ceilalți psihiatri.”

M-am întrebat pe mine: „Ce mi se pare mie cel mai important? Să fiu un profesionist calm și obiectiv și să îl determin să își dea seama de realitate, mai exact să primească aceleași indicații

precum cele pe care i le-ar fi dat colegii mei? Sau să încerc să îl ajut, chiar dacă asta ar fi însemnat să nu țin cont de realitate?”

Am decis să adopt ultima variantă. Astfel, am renunțat să spun adevărul și i-am zis încercând să par cât mai sincer: „Jack, te *cred*.”

S-a uitat înspre mine și a tăcut puțin. După care m-a privit fix. A început să plângă, scoțând niște sunete de parcă ar fi fost o pisică hămesită de foame. M-am gândit dacă procedasem bine, însă l-am lăsat să plângă. După câteva minute, s-a mai potolit, sunetele semănând mai degrabă cu cele scoase de un om, nu de un animal. Într-un final, s-a oprit de tot, ștergându-se la ochi cu mâneca de la cămașă și suflându-și nasul într-o batistă. S-a uitat din nou la mine, părând mult mai ușurat, ca și cum ar fi scăpat de o povară uriașă... ba chiar mi-a oferit un zâmbet larg și atoa-tecunoscător. „Sună cam aiurea, nu-i așa?”

Am zâmbit amândoi când am realizat că își dăduse seama de realitate, iar pacientul meu a făcut astfel primul pas spre vindecare.

Ce anume s-a întâmplat astfel încât Jack a putut să renunțe la nebunia lui? S-a simțit *oglintit* în mine. În experiențele sale, lumea îi cerea să se oglindească și să fie de acord cu ea, indiferent că era vorba despre un doctor care îi spunea „Ai nevoie de acest medicament” sau de un psihiatru care îl întreba: „Îți dai seama că sunt iluzii, nu-i așa?” În acel scenariu, lumea era întotdeauna sănătoasă și dreaptă, iar Jack era mereu bolnav și se înșela. Iar nesănătos și greșit sunt două lucruri foarte neplăcute pe care să le experimentezi.

Faptul că l-am ajutat să se oglindească în mine l-a făcut pe Jack să se simtă mai puțin singur, astfel încât a putut avea senzația că s-a eliberat de o povară. În condițiile acelea de eliberare, s-a putut relaxa la nivel mental. Prin urmare, s-a simțit recunoscător, după care a fost mult mai dispus să își deschidă mintea în fața mea și mai degrabă să colaboreze cu mine decât să ne confruntăm.

Cu toate acestea, probabil că nu vei avea de-a face cu foarte mulți schizofrenici și paranoici în viața de zi cu zi, în afară de

situația în care nu cumva ești psihiatru. Însă vei întâlni, zilnic, oameni care au un „deficit al receptorului neuronilor în oglindă”, fiindcă lumea nu le dă înapoi ceea ce ei transmit în exterior. (Bănuiala mea, de fapt, este că vorbim despre o caracteristică aproape universală a umanității.) Înțelegerea dorințelor unei persoane și reacționarea în consecință este unul dintre cele mai puternice instrumente pe care le poți descoperi pentru a relaționa cu absolut orice persoană cu care intri în contact în viața ta personală și profesională.

Dorința de a te oglindi poate ajunge cu mult dincolo de conversațiile față în față. Îmi amintesc de o întâmplare care s-a petrecut în urmă cu douăzeci de ani. Urmăream un speaker neinteresant, despre care nu ai fi spus niciodată că ar putea să te captiveze nu numai cum relaționa cu un public de 300 de persoane, ci fiind mult mai eficient decât coprezentatorul său carismatic, care avea o personalitate mult mai puternică.

Participam la o conferință de două zile, la care se discutau probleme din sfera psihoterapiei. Vorbeau doi speakeri, un psihiatru canadian și unul britanic, care erau într-un fel pionieri ai acelui domeniu. Fiecare dintre ei a ținut discursuri, a prezentat materiale video în care erau înfățișate ședințe cu pacienții, după care urmau comentarii, întrebări și discuții.

La prima vedere, părea foarte clar că speakerul canadian era puternic, concentrat, determinat și plăcut. În schimb, cel de-al doilea psihiatru, deși la fel de bun, era mai calm, mai colocvial și mai britanic – ceea ce însemna că îți era mai greu să îl urmărești.

După cele două zile, s-a întâmplat însă ceva destul de curios. Speakerul canadian și-a început prezentarea ca un Boeing zgomotos care rulează pe pistă înainte să decoleze. Englezul era mai degrabă ca un mic avion cu două motoare, care încearcă să se desprindă de pe pistă într-un ritm mult mai plăcut. Entuziasmul canadianului l-a făcut să depășească timpul alocat prezentărilor, intrând în cel rezervat pentru pauze, ceea ce i-a determinat pe organizatori să le scurteze și să ne zorească să intrăm înapoi în

sală pentru următoare prezentare. Faptul că o mare parte a publicului era obosită, se uita permanent la ceas și se grăbea în pauze să ia câte o gustare nu a părut să îl deranjeze sau să îl impresioneze. El voia doar să termine ceea ce avea de spus, indiferent că nu îl asculta nimeni și că nu i se acorda atenție.

În schimb, psihiatrul englez își începea discursurile bătând ușor în microfon și întrebând dacă îl aude toată lumea din sală. Era foarte atent la orice indiciu care i-ar fi arătat că publicul nu îl mai ascultă. În asemenea momente, ne demonstra practic una dintre cele mai semnificative situații de oglindire la care mă pot gândi – și o făcea în fața unui public destul de numeros. Chiar dacă era la mijlocul frazei, se oprea și spunea: „Am discutat suficient. Să facem o pauză și reluăm peste zece minute.”

Prima dată ni s-a părut destul de ciudat, dar până la sfârșitul conferinței, publicul nu mai era deloc atras de carismaticul canadian, plin de sine, apreciindu-l și ascultându-l în schimb pe britanic, care făcuse efortul să se oglindească cu acuratețe. Medicul englez a câștigat de partea lui o sală plină de oameni – și fără nici un efort notabil.

■ DE LA TEORIE LA ACȚIUNE

Știința creierului despre care am discutat în acest capitol este însoțită de o atenționare: nu se aplică oricui. Vei întâlni – mai rar, e-adevărat – oameni care sunt blocați în creierul reptilian sau în cel de mamifer și care nu pot gândi logic, indiferent cât de tare încerci să îi ajuți. (Mulți dintre ei, dar nu toți, intră în categoria „bolnavi mintal”). Și vei cunoaște și persoane care nu dau doi bani dacă le oglindești sau nu sentimentele, fiindcă sunt sociopați sau narcisiști cărora nu le pasă de tine decât dacă faci ceea ce vor ei – fiind și motivul pentru care această carte cuprinde și tehnici pentru a le putea face față unor asemenea oameni.

În aproape fiecare situație, oamenii pe care îi cunoști sunt dispuși să relaționeze dacă poți trece dincolo de zidurile pe care

le-au ridicat, tocmai ca să evite să fie răniți sau controlați. În următoarele capitole, îți voi arăta cum să oglindești eficient emoțiile re trăite de aceste persoane, dar și cum să împiedici o deturnare a nucleului amigdalian în cazul lor – prin simpla aplicare a unor reguli și tehnici. Și îți voi spune cum să îți controlezi propriul creier, astfel încât să nu îți pierzi niciodată calmul și să spui mereu ceea ce trebuie în loc să cedezi presiunilor.

În momentul în care poți face toate aceste lucruri, vei fi uimit să vezi cât de ușor poți relaționa cu oamenii – dar și de cât de mult îți se va îmbunătăți viața profesională și cea personală.

CELE NOUĂ REGULI DE BAZĂ PENTRU A RELAȚIONA CU ABSOLUT ORICINE

Cum se conectează între ele dispozitivele electronice

Trăim cu toții într-o lume în care am devenit experți în „sincronizarea high-tech” – în care reușim ca diferite dispozitive electronice, cum ar fi, de exemplu, telefonul Blackberry și computerul, să intre în legătură unele cu celelalte. Cu toate acestea, foarte puțini dintre noi suntem experți atunci când vine vorba despre sincronizarea cu semenii noștri. Dacă vei stăpâni cele nouă reguli de bază din această secțiune, vei ști și secretele relaționării cu ceilalți – la serviciu, acasă și în fiecare etapă a vieții tale.

Odată ce ai învățat aceste reguli, vei fi pregătit pentru Secțiunea a III-a, în care vom discuta despre douăsprezece modalități rapide de a relaționa cu ceilalți, indiferent în ce etapă a Ciclului Persuasiunii s-ar afla. Poți sări direct la acele tehnici ușor de folosit, însă îți recomand să citești

mai întâi această secțiune și asta fiindcă puterea tehnicilor prezentate aici nu stă doar în cuvintele pe care le rostești – ci și în a ști de ce, când și cum să le folosești. Și, așa cum vei vedea, constă și în a ști cum să îți pavezi drumul către succes.

3

CUM SĂ TRECI DE LA DERUTĂ LA ÎNTELEGERE PROFUNDĂ

„Cheia succesului este să îți păstrezi calmul
în condiții de stres.“

– PAUL HAWKEN,
PAUL BROWN, ANTRENOR AL ECHIELOR
CLEVELAND BROWNS ȘI CINCINNATI BENGALS

„Mark, sunt extrem de încântat“, mi-a spus prin telefon Jim Mazzo, CEO și președinte al Advanced Medical Optics.

Jim este unul dintre cei mai eficienți lideri pe care îi cunosc, unul cu o etică ieșită din comun. Însă chiar și din partea unui individ atât de remarcabil, comentariul mă surprindea - fiindcă în acea zi din 2007, compania lui Jim se afla în toiul a ceea ce majoritatea dintre noi am numi situație de criză.

Fără să mai aștepte permisiunea din partea Consiliului director, Jim dăduse directive pentru retragerea de pe piață a unei soluții oftalmice despre care aflase că poate provoca infecții la cornee. Îl sunasem pe Jim să îi spun că sunt mândru de ceea ce făcuse, reamintindu-mi în acest context de modul în care procedase James Burke, când scosese de pe piață loturi întregi de Tylenol, în momentul în care se descoperise că fuseseră contaminate cu cianidă.

Jim a răspuns: „Suntem o companie extraordinară, care dă dovadă de transparență totală, care se conduce după un set de

valori și care are un cod de conduită pe care îl respectăm cu toții. Sunt încântat fiindcă știu că este una dintre puținele situații care ne dau ocazia să devenim mai buni, dar și să aflăm cum trebuie să procedăm.”

După care a spus ceva care m-a impresionat și mai mult: „Atunci când se întâmplă ceva rău, dacă rezisti tentației de a face ceva care să înrăutățească lucrurile și mai mult, vei descoperi aspecte valoroase despre compania ta și despre tine, pe care nu le-ai fi aflat niciodată dacă nu ai fi întâmpinat acele probleme.”

Este vorba însă și despre curaj – iar recompensele au fost pe măsură pentru AMO, care a depășit cu bine „furtuna”; pe tot parcursul ei, compania și-a îmbunătățit reputația, care era și așa una bună, ajungând să fie considerată de încredere de către investitori și consumatori.

Care este diferența dintre Jim și liderii de companii care intră în panică, mint, încearcă disperati să acopere problemele sau pur și simplu le trec cu vederea atunci când apar? Jim a avut abilitatea de a depăși criza și de a face ceea ce trebuie. Asta fiindcă era inteligent și dădea dovadă de etică – dar și pentru că atunci când au apărut problemele, și-a reprimat imediat reacția de teamă (una universală a ființelor umane atunci când se confruntă cu necazuri). Fără îndoială că Jim s-a speriat la fel de tare ca oricine altcineva atunci când s-a descoperit problema, însă nu a stat cu mâinile în sân. În schimb, valorile sale profund înrădăcinate l-au împiedicat să intre în panică și să facă ceva nesăbuit. Prin urmare, deși alții ar fi fost tentați să se ascundă, să dea vina pe altcineva sau să își piardă controlul, el a putut reacționa rapid, comunicând foarte eficient.

■ CONTROLEAZĂ-ȚI MAI ÎNTÂI DE TOATE PROPRIILE TALE EMOȚII

Controlarea propriilor emoții nu este o simplă soluție prin care poți deveni un lider bun, asemenea lui Jim, ci și soluția dacă

vrei să relaționezi cu cei din jur, în special în perioade de stres sau de nesiguranță. Este și motivul pentru care un negociator calm și stăpân pe sine poate ajunge să stabilească o relație cu cineva care pare inabordabil – și, invers, motivul pentru care o persoană care se vaită sau țipă tot timpul îl va irita chiar și pe cel mai liniștit și mai empatic ascultător.

În capitolele care urmează, vei afla o mulțime de tehnici impresionante dacă vrei să îi schimbi pe cei de lângă tine. Însă unul dintre cele mai relevante aspecte pe care le vom afla este cum să îți controlezi propriile gânduri și emoții – fiindcă, în cea mai mare parte a timpului, așa începe o comunicare de succes. Dacă înveți cum să te controlezi pe tine, îți vei schimba viața, fiindcă doar așa nu vei mai fi cel mai mare inamic al tău atunci când trebuie să relaționezi cu cei din jur în situații stresante.

Desigur, nu tot ceea ce ți se întâmplă este stresant. Însă de cele mai multe ori da – și este vorba despre situații care îți pot defini cariera sau relațiile. Mai mult, întâmplările stresante sunt cele pe care de obicei ești cel mai nepregătit să le gestionezi. Să convingi un potențial client să cumpere de la tine, să răspunzi cerințelor unui client supărat, să te duci la un interviu dificil, să te confrunți cu partenerul de viață furios, să faci față unui adolescent insolent – toate acestea îți pot afecta emoțiile până în punctul în care nu mai gândești deloc clar. Și, când ți se întâmplă acest lucru, nu ai decât de pierdut.

Așa că prima și cea mai importantă regulă dacă vrei să îți păstrezi controlul în situații stresante este următoarea: *controlează-te mai întâi pe tine*. (De aceea, însoțitorii de zbor îți spun să îți pui tu mai întâi masca de oxigen înainte de a i-o pune copilului tău.) Vestea cea bună ar fi aceea că este mai simplu decât crezi să îți păstrezi controlul asupra ta.

■ VITEZA ESTE TOTUL

În realitate, probabil că știi cum să gestionezi o situație tensionată în mod profitabil. Știi exact cum să treci cât mai inteligent

de la modul de atac la modul emoțional. Din nefericire, probabil că nu știi cum să o faci *rapid*.

Iată ce anume se întâmplă de cele mai multe ori. La câteva minute după un eveniment stresant, te calmezi puțin, pulsul îți mai scade și începi să respiri normal. După câteva ore, probabil că ți-ai recăpătat suficient controlul încât să începi să te gândești ce opțiuni ai. Iar după ceva vreme, începi să-ți spui: „Hei... iată ce mod inteligent de a rezolva problema.”

Se poate însă să fie prea târziu. Ai ratat deja o vânzare, ai enervat un șef sau un coleg sau ți-ai iritat iubitul. Sau pur și simplu ai ratat momentul în care puteai rosti un comentariu perfect sau puteai face o primă impresie extraordinară.

Așadar, care este soluția? În urma unui eveniment stresant, ca să nu ratezi șansa de a relaționa eficient, trebuie să îți recapeteți controlul asupra gândurilor și emoțiilor în câteva minute - nu ore. Pe scurt, trebuie să treci aproape instant de la a-ți folosi creierul reptilian sau pe cel de mamifer la a-l utiliza pe cel uman. Pare imposibil, dar nu este.

De fapt, prin practică, o poți face în doar două minute, fiindcă doar așa vei avea un avantaj în comparație cu ceilalți, dat fiind că ești singura persoană care gândește, de fapt, corect.

■ PROCESUL DE TRECERE DE LA „OH, LA NAIBA!” LA „OK”

Pentru a înțelege cum îți afectează stresul puterea de a relaționa eficient, trebuie să știi care sunt pașii mentali pe care trebuie să îi urmezi într-o situație de stres sau de criză. Interesant este că, deși fiecare situație tensionată ți se pare diferită, mintea ta le tratează aproape la fel. Nu contează despre ce este vorba - un contract ratat la serviciu, o ceartă cu iubitul sau copilul tău adolescent care îți spune că prietena lui este însărcinată - treci prin aceste etape cam în aceeași ordine, de fiecare dată când ești supărat.

Când tensiunea este una mai mică, poți începe de la mijlocul procesului. Într-o situație de criză reală, o iei de la început. Iată despre ce este vorba.

PROCESUL DE TRECERE DE LA „OH, LA NAIBA!“ LA „OK“

„Oh, la naiba!“ (Faza reacției):

Ce dezastru... m-am nenorocit, ce naiba s-a întâmplat, nu pot să rezolv așa ceva... s-a terminat totul.

„Oh, Doamne” (Faza eliberării):

Oh, Doamne, ce mizerie... o să mor până rezolv asta. Rahat! Numai mie mi se întâmplă așa ceva.

„Oh, isuse!“ (Faza reorientării):

În regulă, pot remedia asta. Însă nu va fi deloc distractiv.

„Oh, bine!” (Faza refocusării):

Nu voi permite ca acest lucru să îmi distrugă viața/cariera/ziua/ relația – și iată ce trebuie să fac chiar acum ca să fie bine.

„OK“ (Faza reimplicării):

Sunt pregătit să rezolv asta.

Și acum, iată secretul: când devii conștient cu adevărat de aceste etape și le poți identifica mental pe fiecare pe măsură ce apar, poți gestiona modul în care reacționezi emoțional în fiecare dintre ele. Prin urmare, poți ajunge până la final în doar câteva minute. Unii oameni, precum Jim Mazzo, știu să facă acest lucru din momentul în care s-au născut – însă dacă nu este și cazul tău, poți învăța acum cum să procedezi.

Evident că nu pretind că poți rezolva o situație de criză în doar câteva minute. Fiindcă nu poți. Spun doar că *te poți gândi la o posibilă soluție* foarte rapid. Când faci acest lucru, treci de la modul de panică la cel de rezolvare a problemelor. Consecința este că vei putea să spui ceea ce trebuie și să eviți să te comporți greșit.

■ PUTEREA LUI „OH, LA NAIBA!”

Un element absolut crucial pentru ca propriul tău creier să treacă de la starea de panică la cea de logică este să transpui în cuvinte ceea ce simți în fiecare etapă. O poți face în gând dacă te afli în public sau cu voce tare dacă ești singur, însă, indiferent de situație, acest lucru este esențial dacă vrei să îți recapeți controlul rapid.

Care este motivul? Cercetările conduse de Matthew Lieberman de la UCLA ne arată că atunci când oamenii își transpun în emoții cuvintele – „teamă”, „furie” – nucleul amigdalian, acest mic senzor biologic de amenințare, poate face creierul să se calmeze aproape imediat. În același timp, o altă parte a creierului – și anume cortexul prefrontal, care este zona „inteligentă” a creierului – începe să funcționeze. Această parte a creierului pare să inhibe reacțiile emoționale, astfel încât persoana în cauză să se calmeze și să se gândească în liniște la ceea ce s-a întâmplat. Și exact acest lucru îți dorești și tu să faci.

Așadar, surprinzător, nu acum este momentul să te minți și să-ți spui: „M-am calmat, sunt foarte bine” De fapt, este momentul să îți spui (cel puțin într-o primă fază): „Oh, la naiba!” sau „Sunt speriat de moarte!”

■ ANTRENAMENT RAPID PENTRU A TRECE DE LA „OH, LA NAIBA!” LA „OK”

Deși simplul act al denumirii emoțiilor pe care le resimți în fiecare etapă într-o situație de criză este o parte a soluției, reprezintă totuși doar primul pas. Este și motivul pentru care cei ce trec printr-o situație de criză și nu fac decât să se plângă și să strige „Vai, la naiba!”, de obicei nu rezolvă nimic. Au făcut doar primul pas ca să iasă din gândirea tipică pentru creierul unui animal, dar nu ajung prea departe.

Așa că poți spune „La naiba!” într-o primă fază, însă nu rămâne în acest stadiu. În schimb, odată ce ți-ai transpus în cuvinte emoțiile și ai dat un impuls lobilor tăi frontali, începe să avansezi și să treci de la starea de panică la cea în care deții controlul. Iată cum poți proceda.

ANTRENAMENT RAPID PENTRU A TRECE DE LA „OH, LA NAIBA!” LA „OK”

„Oh, la naiba!” (Faza reacției):

NU nega că ești supărat sau că ți-e frică. Dimpotrivă, identifică-ți sentimentele și recunoaște-le, folosind cuvinte pentru a le descrie. („Sunt chiar speriat. Mi-e atât de teamă că mi-aș putea pierde jobul...”). Spune acest lucru cu voce tare, fiindcă actul fizic de a te exterioriza în timp ce vorbești te ajută să te calmezi.

Dacă este posibil să ieși puțin afară un minut sau două, atunci fă-o. Dacă nu, *nu vorbi cu nimeni* în primele câteva secunde. Trebuie să te concentrezi doar pe identificarea furiei. Dacă poți închide ochii timp de câteva secunde, atunci fă-o.

„Oh, Doamne!” (Faza eliberării):

După ce ai recunoscut emoțiile puternice pe care le simți, respiră adânc și lent pe nas, cu ochii închiși, și lasă emoțiile să curgă. Continuă să faci acest lucru atâta vreme cât este nevoie. După ce ai scăpat de emoții, respiră în continuare profund, ca să te r-e-l-a-x-e-z-i. Acest lucru îți va permite să îți redobândești echilibrul interior.

„Oh, lisuse!” (Faza reorientării):

Continuă să respiri adânc și, de fiecare dată, treci de la starea de alertă 1 înapoi la 2, 3, 4 și 5. În timp ce faci acest lucru, poate fi util să spui și următoarele cuvinte: „Oh, la naiba!”, „Oh, Doamne!”, „Oh, lisuse!”, „Oh, bine!”

„Oh, bine!” (Faza refocusării):

Începe să te gândești la ceea ce poți face ca să controlezi pagubele și să ieși cât mai bine din acea situație neplăcută.

„OK“ (Faza reimplicării):

Dacă până acum ai ținut ochii închiși, atunci deschide-i. După care fă ceea ce trebuie să faci.

Într-o primă fază, ți se va părea dificil să treci rapid de la o etapă la alta – fiindcă creierului tău nu-i stă în fire să se miște cu fluiditate de la regiunile primitive către cele superioare. (Este mult mai firesc să stea blocat ore întregi în etapa „Oh, la naiba!“)

Cu toate acestea, dacă repeți etapele în minte și apoi le și pui în practică în viața reală, vei ajunge să fii din ce în ce mai bun și mai rapid. În șase luni, vei descoperi că, indiferent cât de stresante sunt situațiile în care te găsești, tu ești cel care preia conducerea și găsește soluțiile corecte.

Această abilitate este importantă în mod special dacă ești genul acela de persoană afectată de ceea ce eu numesc „agresiune pe fond de teamă“ Este ceva obișnuit în rândul cățeilor, când un shih-tzu sau un bichon inofensiv se repede să latre amenințător un ditamai dulăul. Cățelușul nu latră fiindcă este agresiv, ci fiindcă este speriat de silueta câinelui mai mare și de zgomotul pe care îl face și intră în etapa „Oh, la naiba!“ Ca psihiatru, întâlnesc tot timpul oameni cuprinși de agresiune pe fond de teamă. Dacă detectezi aceste semne de stres și la tine – dacă ridici tonul în situații neplăcute, dacă ai o voce stridentă sau mânioasă, dacă simți că îți pulsează o venă la tâmplă – atunci treci rapid de la etapa „Oh, la naiba!“ la „OK“ ca să îți salvezi jobul sau chiar căsnicia.

De asemenea, vei descoperi cât de importantă este această abilitate dacă ești genul acela de persoană care izbucnește foarte ușor în lacrimi. Dacă îți vei însuși sfaturile mele, vei putea să observi imediat când ai această tendință și să te controlezi mai bine.

Indiferent că gestionezi însă stresul așa cum trebuie, încearcă să îți dezvolți această abilitate – fiindcă te vei putea descurca și

mai bine. De cele mai multe ori, recăpătarea controlului chiar și cu câteva secunde mai devreme poate face diferența între relaționare și lipsa acesteia.

Cel mai bun exemplu de persoană care și-a păstrat calmul într-o situație extrem de stresantă este cel al fostului secretar de stat Colin Powell. În 1996, Powell a fost speakerul principal la conferința națională la care participau producătorii de top ai unui mare dezvoltator imobiliar. În perioada aceea, Powell se bucura de o popularitate foarte mare în rândul publicului american și era considerat un potențial candidat la președinție.

Mă aflu și eu în public în ziua aceea, iar generalul Powell ne făcuse pe toți cei din public să îi mâncăm din palmă. Ne îndemnase să oferim ceva comunităților în care trăiam. Ne vorbise cu pasiune despre recunoștința față de familie, despre copilărie și despre prieteni. Și ne sfătuisse să „ajungem sus făcând bine“

La sfârșitul discursului, ne-a cerut să îi punem întrebări. Resimțind încă căldura cuvintelor pe care le rostise și care ne inspiraseră profund, eram complet nepregătiți pentru ceea ce avea să urmeze.

„Domnule general“, a întrebat un individ, „am înțeles că soția dumneavoastră a suferit mai demult de depresie, a fost nevoită să ia tratament medical și a fost chiar internată într-un spital de boli mintale. Cum comentați?“

Aproape că îi puteai auzi pe cei opt mii de oameni din public suspinând din cauza întrebării neadecvate – ca să nu spun crude. În tăcerea care a urmat, ne întrebam cu toții cum va reacționa Powell. Edmund Muskie își aruncase pe apa sâmbetei orice speranță de a candida la președinție atunci când un reporter l-a întrebat despre starea de sănătate a soției sale, iar el a izbucnit în lacrimi. Cum avea să procedeze generalul într-o situație similară?

Iată ce atitudine a adoptat. S-a uitat înspre cel care pusese întrebarea. A făcut un moment de pauză. După care i-a răspuns

simplu: „Îmi cer scuze – persoana pe care o iubești cel mai mult pe lume trăiește un calvar și tu nu faci tot ceea ce depinde de tine ca să o ajuți. Aveți o problemă cu asta, domnule?”

Eram extaziat. Dăduse un răspuns strălucit. Era calm. Era perfect.

Și crede-mă: nu asta a vrut să facă într-o primă fază. Pentru o secundă, și-ar fi dorit să coboare de pe podium, să îl ia de gât pe idiotul care îi pusese întrebarea și să îi dea câțiva pumni în față. Fiindcă așa am fi vrut fiecare dintre noi să reacționăm.

Însă nu a căzut pradă furiei (chiar dacă avea tot dreptul să o facă). Și nici nu a izbucnit în lacrimi, precum senatorul Muskie. În schimb, a trecut de la „Oh, la naiba” la „OK” mai repede decât ar fi făcut-o oricine altcineva.

Într-un final, m-a impresionat mult mai mult decât a făcut-o cu ajutorul discursului ținut. A relaționat cu toți cei din public și a ajuns la sufletul lor. Și nu am nici o îndoială că l-a impresionat și pe cel care îi pusese inoportuna întrebare mai mult decât dacă i-ar fi dat un pumn în față – și asta fără să ridice un deget.

Este vorba despre păstrarea calmului în situații presante. Și dacă îți poți păstra calmul, vei reuși să depășești orice situație, indiferent cât de stresantă ar fi.

Perspectivă utilă

Atunci când treci de la „Oh, la naiba!” la „OK”, nu te mai afli în punctul în care ești convins cum ar trebui să fie ceilalți, dar știi că nu vor fi așa niciodată, ci treci la etapa în care ești pregătit să faci față lucrurilor așa cum sunt ele.

Etapa acțiunii

Gândește-te la cea mai stresantă situație prin care ai trecut în ultimul an cu un coleg sau cu persoana iubită. Treci prin etapele de la „Oh, la naiba!” la „OK”, în timp ce retrăiești mental incidentul. Data viitoare când ai o dispută cu o persoană, încearcă să aplici aceeași tehnică.

4

OBIȘNUIEȘTE-TE SĂ ASCULȚI

„Viața este în mare o chestiune de percepție – de cele mai multe ori, de percepție greșită.“

– DAVE LOGAN, COAUTORUL LUCRĂRILOR
TRIBAL LEADERSHIP ȘI THE THREE LAWS OF
PERFORMANCE

„Câți dintre voi sunteți de părere că știți să ascultați bine – sau cel puțin satisfăcător?“, am întrebat eu publicul. Era întrunirea anuală națională a agenților și brokerilor imobiliari, la care participau cinci sute de persoane.

Toată lumea a ridicat mâna. „Câți dintre voi ați fi de acord cu mine dacă v-aș spune că nu ascultați, *niciodată* chiar?“

Am făcut un moment de pauză, în care m-am uitat de jur-împrejurul sălii. „Chiar așa? Interesant. Nu a ridicat nimeni mâna.“

În calitate de psihiatru care le vorbea unor indivizi cât se poate de determinați, aveam deja două bile negre îndreptate împotriva mea. În primul rând, nu mă ocupam de vânzări. În al doilea rând, sunt psihiatru, iar cei care studiază tot ceea ce are legătură cu psihologia și oamenii de vânzări au tendința să fie în contradictoriu. În acel moment, când publicul probabil că se gândea „Ce ticălos arogant!“, „câștigasem“ și cea de-a treia bilă neagră.

Am continuat: „Dacă v-aș putea dovedi că nici unul dintre voi nu ascultați niciodată – și după aceea să vă arăt cum să remediați această problemă ca să fiți mai eficienți – câți dintre voi veți dori să aflați mai multe?” Mulți dintre cei din public au ridicat mâna, însă privirea lor transmitea un mesaj clar: „Foarte bine, dar ai o singură încercare, după care salut!”

Gândindu-mă la acea șansă, am spus: „Aș vrea să vă imaginați o secretară care nu termină la timp ceea ce are de făcut și într-un final primiți un raport plin de greșeli gramaticale. Acum, imaginați-vă că această persoană se supără și are o atitudine defensivă sau începe să plângă dacă încercați să discutați despre situație.”

Am întrebat: „Câți dintre voi se pot gândi la o persoană care se potrivește acestei descrieri?” Aproape toată lumea din încăperea a ridicat mâna. („Hei, se pare că i-am recâștigat”, m-am gândit eu).

„Acum, fără să vă gândiți prea mult, ce calificative ați acorda unei asemenea persoane?”, am întrebat eu. „Voi începe eu prin a spune «înceată»”

„Leneșă”, „indisciplinată”, „nu se concentrează”, „cu o atitudine necorespunzătoare, tipică acestui mileniu” (și s-a auzit un râs de confirmare). „Irațională”, a spus la un moment dat cineva.

„Imaginați-vă acum”, am continuat eu, „că este luni dimineață și întrebați: «Mi-ai pregătit documentele pe care ți le-am cerut vineri ca să le trimitem prin curier firmei X?», iar persoana respectivă răspunde: «Nu». Așa-i că primul cuvânt care vă vine în minte este *incompetent*?” Toată lumea din sală a ridicat mâna.

„Și cum procedați în continuare? Vă iritați și începeți să ridicați tonul? Vă plângeți unui coleg? Îi spuneți șefului că nu vreți ca acea persoană să se mai ocupe de tranzacțiile voastre? Sau plecați de acolo supărat, dezamăgit de calitatea necorespunzătoare a oamenilor din companie?”, am întrebat eu.

Vedeam pe fața lor că le atrăsesem atenția. În mod clar, mulți dintre ei se confruntau zilnic cu asemenea situații. Și fiindcă se

regăseau în cele descrise, erau atenți la ceea ce spuneam... cel puțin până în momentul acela.

„Să ne gândim acum la o variantă“, am spus eu. „Să presupunem că ați spune calm: «De ce nu le-ai terminat?»“, iar persoana ar izbucni în lacrimi și ar spune: «De fapt am muncit foarte mult la ele în weekend. Îmi propusesem să le termin până astăzi de dimineață – și chiar le-aș fi terminat – dar bunicul meu, care suferă de Alzheimer, m-a sunat plângând aseară. Mi-a spus că bunica a făcut un atac vascular și că a fost luată cu ambulanța la spital. Părinții mei au murit amândoi, iar eu sunt singura care a mai rămas să aibă grijă de ei. Așa că am lăsat totul baltă ca să mă ocup de ei și nu am dormit deloc toată noaptea. Știu că nu e prima dată când o dau în bară – dar chiar mi-e foarte greu să am grijă de amândoi, iar uneori mă simt copleșită».“

„Va schimba acest lucru părerea pe care o aveți despre acea persoană și chiar și modul în care reacționați?“ am întrebat eu.

Am auzit un murmur – care denota că se gândesc. „Sigur“, au spus câțiva.

„Ei bine, atunci am terminat ceea ce am avut de spus. Nu ascultați. Procedați și voi ca toată lumea. Aveți câteva informații din primele interacțiuni cu o persoană, vă rezeșiți să trageți concluzii și vă formați percepții care se transformă în convingeri, precum *leneș*, *încet*, *ratat*, *incompetent*. Aceste cuvinte devin un filtru prin care auziți ceea ce vi se spune fără să ascultați.“

Soluția este următoarea: renunțați la filtru. Ceea ce credeți deja despre cineva – leneș, ratat, slab, ostil, imposibil – blochează, în realitate, ceea ce trebuie să știți. Eliminați acest blocaj mental și veți fi pregătiți să relaționați cu absolut oricine.

■ „DAR EU CHIAR ASCULT... NU-I AȘA?“

Se poate să te gândești: „Mark, nu fac decât să ascult tot timpul. Ascult la ședințe. Îmi ascult colegii. Îmi ascult soția. Îmi ascult copiii. Toată lumea vorbește încontinuu.“

Și este perfect adevărat. Însă problema este că, deși auzi, nu *ascuți*, indiferent cât de bine intenționat ești și cât de tare te străduiești. Motivul: creierul tău nu te lasă.

Să ne reamintim de modelul creierului format din trei părți, despre care am discutat anterior – creierul de mamifer aflat deasupra celui reptilian și creierul uman aflat deasupra celui de mamifer, fiecare dezvoltându-se pornind de la cel care a apărut primul pe scara evoluției. Judecățile de valoare pe care le avem vizavi de diverse persoane sunt și ele la fel, fiindcă se bazează foarte mult pe trecut. Asta nu înseamnă că sunt complet eronate (de fapt, instinctul inițial este foarte valoros). Însă nu înseamnă nici că sunt adevărate în întregime.

Agenții și brokerii din exemplul despre care am discutat anterior și-au format imediat o opinie – aceea că secretara nu e bună de nimic –, fără să le treacă nici o secundă prin cap că acel comportament avea o explicație diferită. De ce? Fiindcă toată viața lor au auzit cum persoanele care nu își făceau treaba așa cum trebuie erau catalogate ca fiind leneșe sau incompetente. Colega lor corespundea aceluia tipar, așa că i-au aplicat aceleași etichete.

Percepțiile pe care le avem ni s-au întipărit în minte atât de rigid dintr-un motiv simplu: informațiile noi se construiesc pornind de la vechile informații. Mergem în două picioare după ce învățăm să înotăm. Alergăm după ce am învățat să mergem. Apăsăm acum fără efort pe un Blackberry fiindcă anterior ne-am chinuit mai multe luni pe tastatura aceea minusculă. Putem șofa pe pilot automat deoarece creierul nostru își amintește cum am procedat până acum.

În mod similar, evaluăm o persoană imediat fiindcă ne bazăm pe tot ceea ce am auzit sau am aflat despre acea persoană în trecut. Ne menținem apoi acea percepție pentru totdeauna și apreciem fiecare interacțiune cu acea persoană prin acel filtru, fiindcă este vorba (din nou) despre ceea ce am fost învățați să facem.

Problema este că, deși suntem convinși că prima impresie referitoare la o persoană se bazează exclusiv pe logică, nu este chiar

așa. În realitate, este vorba despre un mix - conștient sau inconștient - de adevăr, ficțiune și prejudecată. Astfel, de la bun început, avem de-a face cu o creație fictivă - nu cu o persoană reală. Cu toate acestea, acea primă impresie ne va determina sentimentele vizavi de acea persoană luni la rând, dacă nu chiar ani. În același timp, este afectat și modul în care ascultăm acea persoană, fiindcă vom distorsiona tot ceea ce spune ea astfel încât să se încadreze în noțiunile noastre preconcepute.

CÂTE FILTRE AI?

Prietenul meu, Rick Middleton, fondatorul companiei de comunicații Executive Expression, cu sediul în Los Angeles, folosește modelul SGNNE pentru a descrie modul în care încadrăm oamenii în cutii mentale înainte de a-i cunoaște cu adevărat. Rick spune că, fără să ne dăm seama, clasificăm imediat oamenii pe categorii, după următoarea secvență:

Sex

Generație (vârstă)

Naționalitate (sau etnie)

Nivel de educație

Emoții

Secvența urmează această ordine fiindcă vedem mai întâi de ce sex este persoana respectivă, cam ce vârstă are, de ce naționalitate este, apoi aflăm care este nivelul de educație și abia în al treilea rând ce fel de emoții resimte.

Gândește-te permanent la modelul SGNNE, fiindcă te va ajuta să îți dai seama de filtrele subconștiente care te împiedică să ascuți - și să relaționezi - cu cei din jur.

De ce pare să funcționeze mintea umană într-un fel atât de illogic la prima vedere? Fiindcă, de cele mai multe ori, formarea unor opinii rigide despre oameni chiar funcționează. De exemplu,

imaginează-ți că ai reușit să te strecoți într-un metrou foarte aglomerat. Prima impresie îți spune că ar trebui să te îndepărtezi de tipul acela ciudat și să stai lângă doamna aceea în vârstă, dar și să eviți contactul cu adolescentul acela ostil, cu un machiaj strident. Luată individual, fiecare dintre aceste concluzii pot fi greșite – adolescentul machiat poate fi un copil strălucit și sensibil care are nevoie de un zâmbet, ciudatul poate fi un excentric inofensiv, iar bunicuța poate lucra pentru Al Quaeda – însă nu ai timp să analizezi fiecare persoană pe care o întâlnești. În schimb, creierul tău judecă pe baza experiențelor din trecut și a instinctului nativ, pentru a lua decizii care îți pot salva viața.

Așa că o analiză rapidă nu este neapărat un lucru rău, doar dacă nu cumva este inexactă și te face să ajungi la concluzii greșite. Din nefericire, acest lucru ni se întâmplă în fiecare zi, fiindcă creierul nostru se pricepe mult mai bine să tragă concluzii decât să se oprească puțin și să analizeze lucrurile.

Să percepi înseamnă să crezi.

Să percepi greșit înseamnă să deșezi.

Și, mai rău, te împiedică să realizezi ceva.

Soluția? *Gândește-te la ceea ce ai gândit.* Când ai analizat conștient ideile pe care ți le-ai format despre o persoană și compari aceste percepții cu realitatea, îți poți reantrena creierul și îți poți construi percepții noi, mult mai exacte. După care vei comunica cu persoana care stă realmente în fața ta – nu cu personajul fictiv creat de falsele tale percepții.

Pentru a exemplifica practic acest proces, să revenim la agenții și brokerii imobiliari și la frustrările lor cauzate de secretara incompetentă. Inițial, cei mai mulți dintre acești oameni de succes judecau destul de rigid acea persoană: rezultate slabe + scuze/ atitudine defensivă/vină = de ce să ne mai deranjăm măcar să

mai avem de-a face cu o asemenea persoană? Când i-am rugat însă să își imagineze că acea „incompetentă” ar putea avea un motiv real pentru rezultatele slabe, au fost obligați să-și pună sub semnul întrebării propriile concepții adânc înrădăcinate în minte. Acest lucru i-a forțat să înțeleagă mult mai exact acea persoană.

■ CÂT DE BINE ÎI CUNOȘTI PE CEI DIN JUR?

„Mark”, ai putea spune tu, „e și bine, e și rău. Ce se întâmplă totuși cu cei pe care îi cunosc de ani de zile? Nu am păreri false despre ei. De fapt, îi cunosc la fel de bine ca pe mine.”

Răspunsul meu este următorul: „Nu, nu îi cunoști.” În fiecare săptămână am de-a face cu oameni care trăiesc sau lucrează împreună de câteva decenii. De cele mai multe ori, habar nu au care sunt preocupările reale sau motivațiile celorlalți. Prin urmare, confundă nesiguranța cu aroganța, teama cu încăpățânarea și supărarea justificată cu ticăloșenia. Și stau de vorbă permanent, fără să vorbească cu adevărat unul cu celălalt – în condițiile în care nu au nevoie decât să vadă cine anume stă în realitate în fața lor.

Soții Jackson sunt un exemplu relevant. Cei doi sunt căsătoriți de 55 de ani și au apelat la mine la insistența doamnei, când certurile lor atinseseră o asemenea intensitate încât domnul a spus „Atunci de ce nu pleci de aici?”

Mai spusese acest lucru de mai multe ori până atunci, însă acum, nu se știe din ce motiv, doamna Jackson se supăraseră foarte rău, își făcuse bagajele și își anunțase soțul că se mută. Și nu a mai dat înapoi. Soțul ei a intrat în panică, fiindcă la 82 de ani, câți avea, era într-o măsură destul de mare dependent de ea. Femeia i-a spus că se va mai gândi doar dacă el este de acord să apeleze la un consilier.

În timp ce îi ascultam, mi-am dat seama că încă se mai iubesc și că sunt devotați unul altuia – însă *nu se mai plăceau reciproc.*

După circa douăzeci de minute, am considerat că am auzit suficient și le-am spus să se oprească.

Luați prin surprindere, au tăcut brusc amândoi. I-am spus doamnei Jackson: „Știți că soțul dumneavoastră este de părere că această căsnicie este cel mai bun lucru pe care l-a făcut vreodată?”

Doamna Jackson, evident surprinsă, a spus: „Poftim?”

Fără să clipească, bărbatul a răspuns: „Are perfectă dreptate. Eu am întreținut casa, însă ea m-a făcut să simt că vin acasă. Fără ea nu aș fi aparținut nicicui și fără ea nu aș fi avut nici un fel de relații cu copiii, fiindcă eu sunt inginer și, prin urmare, nu prea mă pricep la comunicare.”

Doamna Jackson îl privea perplexă. Mi-am îndreptat atenția către soțul ei și i-am spus: „În ceea ce vă privește, știți că soția dumneavoastră crede că sunteți cel mai bun bărbat pe care l-a cunoscut?”

Am crezut că îi pică fața – la modul propriu. „Cred că glumiți... se ia mereu de mine din diverse motive și îmi spune ce să fac și ce să nu fac”, mi-a spus el uimit.

„Este perfect adevărat”, mi-a confirmat femeia. „Este cel mai bun bărbat pe care l-am cunoscut. Într-adevăr, nu prea se pricepe să comunice. Însă nu a băut niciodată și nici nu a umblat cu femei. Și a muncit foarte mult ca să ne întrețină pe mine și pe copii.”

„Și atunci de ce toată cicăleala asta?”, a întrerupt-o soțul ei.

Doamna Jackson a răspuns: „Îi cicălesc pe toți. Așa sunt eu. Și pe copii îi scot din minți, însă, așa cum am spus, probabil că este cel mai bun lucru care mi s-a întâmplat în viață.”

Discutăm aici despre doi oameni care s-au auzit, dar care nu s-au ascultat timp de câteva decenii! Din nefericire, fiecare dintre ei s-a simțit oarecum tolerat, în condițiile în care în realitate era foarte prețuit. Și iată ce s-a întâmplat într-un final, când chiar s-au ascultat. Au venit la mine atât de supărați încât abia dacă se puteau privi unul pe celălalt, însă au plecat de acolo ca doi oameni care se îndrăgostiseră din nou unul de celălalt. Și a fost nevoie de doar câteva minute de ascultare reală – ceva ce nu mai făcuseră de peste cincizeci de ani.

După mai bine de jumătate de secol de stat împreună, soții Jackson știau mii de lucruri unul despre celălalt. El știa ce fel de sos de roșii îi place ei. Ea știa cum îl chema pe câinele pe care el îl avusese în copilărie. Își cunoșteau unul altuia problemele de sănătate și emisiunile favorite. Cu toate acestea, când venea vorba despre aspectele de ansamblu, erau ca doi străini.

Ce îți spune acest lucru? Că probabil știi mult mai puțin decât ți-ai imagina despre oamenii cu care vrei să relaționezi, indiferent că au intrat de curând în viața ta sau că îi cunoști de când lumea. Că tot ceea ce *crezi* că știi poate fi eronat. Și că relaționarea cu acei oameni nu înseamnă ca ei să se deschidă în fața ta, ci mai ales ca tu să îi vezi așa cum sunt în realitate.

Așadar, atunci când cunoști oameni problematici, trebuie să fii conștient de faptul că există cu siguranță un motiv pentru care se comportă așa cum o fac. Poate fi o problemă nouă: ceva legat de sănătate, de bani sau de presiunile de la locul de muncă. Sau poate fi o problemă mai veche: stresul că nu este suficient de bun la serviciu, supărarea provocată de faptul că nu este respectat sau teama că nu este considerat atrăgător sau inteligent. Și, da: se poate întâmpla să fie vorba în realitate despre un ticălos (dar de obicei nu este vorba despre asta). Deschide-ți mintea și caută motivele din spatele unui anumit comportament, fiindcă doar așa vei face primul pas către eliminarea barierelor din calea comunicării cu o persoană „imposibilă“

Perspectivă utilă

Dacă vrei să deschizi calea comunicării, deschide-ți mai întâi mintea.

Etapa acțiunii

Gândește-te la o persoană problematică pe care nu o cunoști foarte bine – cineva care nu respectă niciodată termenele limită, care se enervează aparent fără motiv, care are o atitudine ostilă, este excesiv de sensibil la critici sau te scoate din sărite. Fă o listă

mentală a cuvintelor pe care le folosești pentru a descrie acea persoană: leneș, necioplit, ticălos etc.

Gândește-te acum la cele cinci secrete care ar putea justifica un anumit comportament al persoanei respective (de exemplu: „este speriată din cauza unei boli“, „se teme că nu o vom respecta, din cauza vârstei“, „încearcă să renunțe la alcool și mai are și zile proaste“, „suferă de stres posttraumatic“, „a fost înșelată de fostul partener de afaceri și acum nu mai are încredere în oameni“). Imaginează-ți cum s-ar schimba sentimentele tale referitoare la persoana respectivă în fiecare dintre scenariile la care te-ai gândit.

Odată ce ai apelat la acest exercițiu ca să îți deschizi mintea, stabilește o întâlnire cu persoana respectivă – și vezi dacă poți afla motivul *real* pentru problema de comportament pe care o observi.

5

FĂ-I PE CEI DIN JUR SĂ SIMTĂ CĂ EMPATIZEZI CU EI

„Oamenii stăpâni pe ei au un profund sentiment al identității personale, dar și simpatie și afecțiune pentru oameni în general. Se simt foarte legați de ei, ca și cum ar fi membrii unei singure familii.“

– ABRAHAM MASLOW, PSIHOLOG

„Cât o să mai dureze? Am și altceva mai bun de făcut“,
Ca mormăit Hank, partener senior la o prestigioasă firmă de avocatură din Los Angeles, trecut de vârsta a doua. Cei de acolo apelaseră la mine ca să aplanez conflictele dintre Hank și Audrey, un alt partener senior. Audrey, al cărei nume îl preceda pe al lui Hank în denumirea firmei, câștiga cele mai multe contracte pentru companie. Era un avocat foarte bun, considerată esențială în bunul mers al companiei. Hank era și el un jurist strălucit, dar prefera să facă orice altceva decât să aducă clienți noi în firmă.

Din nefericire, în loc să o admire pe Audrey și să îi aprecieze talentele, Hank o considera un fel de „gură-bogată“ care năvălea mereu la el în birou, extrem de surescitată după un eveniment la care participase, după vreo emisiune de televiziune la care fusese invitată sau după vreun interviu acordat unei reviste. Problema era că Audrey ținea ca Hank să o aprecieze mai mult decât

oricine altcineva din firmă – o reminiscență a faptului că își dorise toată viața respectul tatălui ei, dar nu îl avusese niciodată.

Încăpățânarea lui Hank își avea în parte rădăcinile în copilărie. Mama lui, o persoană care te copleșea din punct de vedere emoțional, îi făcuse lui Hank, fraților lui și tatălui său viața mizerabilă. Când Hank se mutase de acasă, jurase că nu va mai permite nimănui să intre cu buldozerul în viața lui – iar pe Audrey așa o considera: un buldozer.

De vreme ce lucrau împreună la aceleași cazuri, era important să coopereze mai bine, mai ales că disputele lor îi afectau și pe ceilalți din firmă. Sarcina mea era să îi fac să stea de vorbă și să lucreze ca o echipă.

În acel moment, bătălia se întetise însă. Schimbul de replici dintre cei doi luase amploare, iar vocea lui Audrey era deja acuzatoare. Hank îi vorbea de sus când erau și alții de față, a spus ea. Și îi ironiza comentariile, făcând-o să se simtă umilită.

Hank a replicat sarcastic: „Hei, ea e cea care nu are nevoie de nici un fel de ajutor ca să mă umilească. Se descurcă destul de bine și singură.”

„Vezi! Ce ți-am spus?“, a răspuns Audrey.

Audrey a continuat să vorbească timp de câteva minute, în timp ce Hank stătea cu ochii în tavan sau se uita la ceas, spunând din când în când: „Chiar am treabă. Pot pleca acum?”

Unul dintre serviciile pe care le ofer firmelor este ceea ce eu personal numesc „Apelează la un adult“. În acel moment eram convins că singurul adult din încăperea sunt eu, iar răbdarea mea era deja pe sfârșite.

Pe măsură ce îi ascultam, mi-am dat seama că problema nu era convingerea lui Audrey că Hank refuză să o asculte. Nici măcar atitudinea lipsită de respect a lui Hank. Ideea era că Audrey simțea că ceilalți nu empatizează cu ea. Când am înțeles acest lucru, m-am întrebat ce anume simțea ea – după care am întrevăzut soluția.

Le-am spus să înceteze. După care m-am uitat la Hank și l-am întrebat: „Știi că Audrey crede că o consideri repulsivă și dezgustătoare în cea mai mare parte a timpului?”

La naiba! Atinsesem un punct sensibil, iar Audrey a început să plângă atât de tare încât nu mai putea lua parte la stupida

luptă pe viață și pe moarte. Suspinele ei trădau o suferință destul de mare, dar și eliberarea dată de faptul că cineva o înțelesese.

În condițiile în care disputa se sfârșise atât de brusc, Hank era aproape dezarmat și foarte sincer. „Uite cum stă treaba“, a spus el, „nu cred că Audrey este repulsivă și nici dezgustătoare. Are rezultate excepționale. Este unul dintre cei mai buni avocați din oraș specializat în dezvoltarea afacerilor, un lucru de care mie nu-mi place absolut deloc să mă ocup.“ A repetat: „Nu o consider repulsivă sau dezgustătoare. Ba chiar o plac. Doar că uneori intră la mine în birou și este atât de agitată încât deranjează tot. Iar eu... ei bine, așa cum ai observat și tu... prefer să fie ordine.“ A privit spre Audrey, care plângea și mai tare, și a adăugat: „Audrey, nu te mint... chiar nu cred că ești repulsivă și dezgustătoare. Câteodată mă scoți însă din minți.“

M-am uitat spre Audrey și am întrebat-o: „Tu personal ce trășături neplăcute vezi la Hank?“

Mi-a răspuns: „Este unul dintre cei mai inteligenți avocați pe care îi cunosc. Chiar dacă e morocănos în marea majoritate a timpului, își dă seama imediat ce e în neregulă la un anumit caz și îndrumă fiecare avocat din firmă, inclusiv pe mine, astfel încât să avem succes. Bănuiesc că de aceea este atât de important pentru mine ca el să creadă că sunt un jurist competent.“

Odată cu aceste două schimbări seismice, tensiunea a început să crească și o parte din căldura pe care acești camarazi de arme o resimțeau dincolo de supărarea proprie a început să iasă la suprafață. În câteva minute, au trecut de la opoziție („Te urăsc“) la a se gândi că e posibil să se înșele („Poate că ne-am putea înțelege“), parcurgând astfel etapele Ciclului Persuasiunii.

În acel moment, Hank a adăugat: „Audrey, ești un avocat bun“, după care a zâmbit, incapabil să facă un compliment fără să ia ceva la schimb: „Doar că uneori poți fi un adevărat ghimpe-n coastă.“

„Trebuia să spui tu neapărat asta, nu?“, am comentat eu ca răspuns la sarcasmul lui Hank.

Într-un moment de sinceritate, Hank a replicat: „Așa cum o zebă nu își poate schimba dungile, nici ticăloșii nu se vor schimba vreodată.“

După această șansă de a spune ce au pe suflet, cei doi au ajuns în punctul în care și-au luat angajamentul să comunice mai bine.

Pentru Hank, însemna să fie mai puțin caustic; pentru Audrey, însemna să se calmeze înainte de a ajunge la birou după o întâlnire plină de adrenalină. Rezultatul încercării lor: un mediu de lucru mai cooperant și mai productiv și mai puțin timp petrecut luptându-se unul cu celălalt.

Povestea lui Audrey și a lui Hank este atât de comună încât poate fi considerată universal valabilă. Gândește-te la colegii tăi și probabil că vei vedea cel puțin un cuplu de oameni inteligenți și competenți care nu suportă să stea împreună în același birou. Dacă te uiți la nivelurile ierarhice superioare, poți detecta un CEO care îi tratează pe membrii devotați din echipa sa ca pe niște dușmani și care se confruntă cu o fluctuație uriașă de personal. Dacă lucrezi în vânzări sau în domeniul relațiilor cu clienții, gândește-te la clienții care sunt mai interesați să te facă să te simți mizerabil decât să beneficieze de servicii optime. În fiecare dintre situații, privește dincolo de fațadă și vei detecta probabil nevoia celor analizați de a simți că empatizezi cu ei. De asemenea, vei identifica și oportunitatea de a remedia lucrurile.

■ DE CE SE SCHIMBĂ OAMENII DACĂ AU SENTIMENTUL CĂ EMPATIZEZI CU EI?

Să îi faci pe ceilalți să simtă că empatizezi cu ei înseamnă pur și simplu să te pui în locul lor. Dacă reușești să faci acest lucru, poți schimba aproape instantaneu dinamica unei relații. În acea

clipă, nu numai că îl determini pe cel de lângă tine să dea ce e mai bun în el, ci ajungi de fapt la acel progres care duce la cooperare, colaborare și la o comunicare eficientă.

Sfârșitul Războiului Rece reprezintă un exemplu relevant de asemenea empatie. Într-un moment de acum deja legendar, președintele Ronald Reagan discuta cu omologul său sovietic, Mihail Gorbaciov, iar liderul american și-a dat seama că, dincolo de figura încăpățânată a adversarului său, se afla un președinte care chiar își iubea oamenii. Într-un moment de o strălucitoare simplitate, l-a rugat pe Gorbaciov să îl tutuiască: „Spune-mi Ron” (și nu „Să ne luptăm ca de la președinte la președinte, fermi pe poziție, fără să ajungem nicăieri”). Liderul sovietic nu numai că a acceptat invitația, ci i s-a și alăturat lui Reagan în efortul lui de a pune capăt Războiului Rece. Și a fost un succes de proporții globale!

Una dintre explicațiile eficienței situațiilor în care îi facem pe ceilalți să simtă că empatizăm cu ei stă în neuronii-oglină despre care am discutat mai devreme. Atunci când oglindești sentimentele celuilalt, persoana aceea este programată să te oglindească pe tine la rândul ei. Spune: „Înțeleg ceea ce simți”, iar interlocutorul îți va fi recunoscător și își va exprima recunoștința în mod spontan, având dorința sinceră de a te înțelege și el pe tine. Este o nevoie biologică irezistibilă, care îi îndreaptă pe cei din jur către tine.

În ciuda beneficiilor acestui tip de comportament, oamenii sunt reticenți de cele mai multe ori să îl folosească, fiindcă ezită să intre în intimitatea sentimentelor celorlalți – în special atunci când este vorba despre legăturile de serviciu. Dacă însă relația cu o altă persoană pare că nu se îndreaptă nicăieri, atunci situația în care o faci să simtă că empatizezi cu ea este cea mai bună variantă pentru a progresa.

Am apelat la această abordare la o întâlnire pe care am avut-o cu John, un bărbat în vârstă de 45 de ani, a cărui asprime părea să se transforme uneori în ostilitate.

John era CEO al unei companii incluse în topul Fortune 100. În momentul în care firma sa a fuzionat cu una mai mică, în compania nou formată trebuiau făcute schimbări de sus în jos - care au dus inclusiv la împotriviri din partea unora. Unul dintre lucrurile de care mă ocup este să ajut firmele să depășească neplăcerile aferente perioadelor de tranziție - și așa am ajuns să îmi ofer serviciile și în acest caz.

Anterior, John angajase o importantă firmă de consultanță să se ocupe de această sarcină. Cei de acolo au făcut anumite recomandări, care păreau extraordinare pe hârtie, dar care s-au dovedit însă complet nefuncționale. John a ieșit teafăr din acest dezastru, fiindcă a folosit o strategie indicată în asemenea situații: a angajat o prestigioasă firmă de consultanță. În condițiile în care lucrurile nu ieșeau bine, putea spune: „Nu eu sunt de vină: la urma urmei, se presupune că ei sunt experții.” Vestea cea bună este că el personal nu a avut probleme. Vestea cea proastă: trebuia în continuare să rezolve problema, cu un buget mai mic de această dată - motiv pentru care a și ajuns să stea de vorbă cu mine.

Știam ceea ce se întâmplase și am intuit emoțiile din spatele antagonismului său. De fapt, le-am și putut simți o dată sau de două ori. Așa că în loc să încep să îmi prezint serviciile, am făcut o pauză și i-am spus: „Ai fost păcălit de cineva, nu-i așa?”

„Poftim?”, mi-a răspuns John complet uluit.

Am repetat: „Consultanții pe care i-ai angajat înaintea mea ți-au făcut niște promisiuni pe care nu și le-au respectat. Poate că le-ai și explicat șefilor tăi de ce deciziile pe care le-ai luat nu au funcționat. Și, după ce ai reușit să scapi basma curată, ți-ai spus: «Nu mă voi mai afla niciodată într-o poziție atât de vulnerabilă». Iar acum nu știi sigur dacă ceea ce îți ofer îți va aduce și rezultatele pe care ți le promit, nu-i așa?”

A dat ușor din cap în semn de aprobare, amintindu-și fără îndoială ceea ce i se întâmplase și dându-și seama că nu se poate ascunde de mine.

„Nu-ți face probleme”, l-am reasigurat. „Toată lumea ia decizii pe care le regretă. Și eu am luat decizii pe care le regret.” M-a aprobat dând din nou din cap.

„Iată ce îți propun”, am continuat eu. „Știi cum e să crezi în promisiuni făcute de oameni care nu le respectă – și știi cât de îngrozitor este acest lucru – așa că nu voi face niciodată așa ceva. Și cred că dacă ți-aș face ție acest lucru, m-ai da afară. Acum, acestea fiind spuse, să știi că există întotdeauna și obstacole pe drum în timp ce lucrez cu o companie. De cele mai multe ori are legătură cu faptul că reprezentanții companiei sunt de acord din punct de vedere conceptual cu ceva care se dovedește că nu funcționează. Și când se întâmplă acest lucru, am descoperit că cea mai bună modalitate de a depăși acest obstacol este să...” Și i-am explicat detaliat cum am reușit să depășesc momentele dificile.

Într-un final... am obținut contractul.

Cum așa? Un lucru pe care îl știam despre cei care la prima vedere par să aibă încredere în sine – și în special despre cei care lucrează în companiile mari – este că de obicei mai degrabă se tem să nu cumva să facă vreo greșală decât să își dorească să facă ceva așa cum trebuie (valabil mai ales pentru manageri sau CEO care au depășit vârsta de patruzeci de ani și în general în cazul bărbaților). Motivul este că se tem ca nu cumva să aibă de suferit dacă lucrurile merg prost și se tem că respectul de sine le va fi afectat dacă o dau în bară.

Atunci când acești oameni fac greșeli și se simt criticați, jenați sau umiliți, de cele mai multe ori își promet: „Nu o să mă mai aflu niciodată în poziția de a fi învins în acest mod.” Acest lucru îi împiedică în mod inconștient să ia o decizie nouă care se poate dovedi a fi eronată.

Este extrem de important să știm acest lucru, în special în situațiile în care faci o prezentare clară, concisă și rezonabilă în fața cuiva care pare să accepte ceea ce spui, însă ulterior te refuză. În acest punct, cei mai mulți oameni de vânzări sau manageri încearcă să discute posibile obstacole care ar putea interveni pe

parcurs. Uneori funcționează, dar de cele mai multe ori nu – și asta fiindcă cealaltă persoană gândește, dar nu îți spune, ceva de genul: „Mă tem – și sunt chiar înspăimântat – să nu cumva să fac vreo greșală.”

Dacă abordezi discuția în acest fel, dacă arăți că înțelegi și accepți ceea ce simte cealaltă persoană și dacă simți și tu același lucru, îi faci pe acești clienți înspăimântați să simtă că empatizezi cu ei. În aceste circumstanțe, se simt mai puțin singuri și, în consecință, mai puțin neliniștiți și temători – ceea ce îi face să se deschidă în fața mesajului pe care încerci să îl transmiți. Se trece astfel de la o atitudine defensivă („Fugi de aici!”) la evaluare și analiză, fiind capabili să îți asculte mesajul și să îl cântărească așa cum trebuie.

PAȘII NECESARI PENTRU A-I FACE PE CEI DIN JUR SĂ SIMTĂ CĂ EMPATIZEZI CU EI

Poți gândi în felul următor: „Mark, ție ți-e ușor să vorbești. Ești psihiatru și, mai mult, ai treizeci de ani de experiență la activ.” Răspunsul meu este: „Nu te păcăli singur. Nu ai nevoie de o diplomă în medicină ca să faci ceva atât de simplu.” Iată cum trebuie să procedezi.

1. Atașează o emoție sentimentelor pe care crezi că le are cealaltă persoană, de exemplu „frustrat”, „supărat” sau „temător”
2. Spune următorul lucru: „Încerc să pricep ceea ce simți și cred că este vorba despre..... (și denumești emoția la care te-ai gândit). Așa este? Dacă nu, atunci ce anume simți?” Așteaptă ca persoana respectivă să te corecteze sau să te aprobe.
3. După aceea, spune: „Cât de frustrat (supărat, mânios etc.) ești?” Acordă-i persoanei respective timp să răspundă. Fii pregătit, cel puțin într-o primă fază, să ascuți un torent de emoții – în special dacă cel cu care stai de vorbă și-a reprimat ani de zile

frustrările. Nu este momentul să ripostezi și nici să spui cum te simți tu personal.

4. Continuă cu: „Care este motivul pentru care ești atât de frustrat (supărat, mânios etc.)? Și în acest caz lasă persoana respectivă să se gândească la răspuns.
5. Spune apoi: „Te rog să îmi explici ce ar trebui să se întâmple ca să te simți mai bine.”
6. Continuă: „Ce rol pot avea eu astfel încât să te ajut să faci asta?”

Acest scenariu nu este bătut în cuie; folosește-te de întrebările pe care ți le-am propus ca punct de plecare și vezi încotro se îndreaptă conversația. Iată un exemplu:

CARMEN ÎNCEARCĂ SĂ AFLE DE CE DEBBIE, ANGAJATA EI, NU AVANSEAZĂ DELOC LA UN PROIECT NOU, DEOSEBIT DE IMPORTANT: „Debbie, am senzația că ai niște resentimente față de mine fiindcă ți-am propus să te ocupi de acest proiect.”

DEBBIE: Ei bine... da, cred că da.

CARMEN: Încerc să îmi dau seama de ceea ce simți și mă întreb dacă nu cumva ești puțin speriată că încerci ceva atât de nou și de diferit. Sau poate chiar foarte speriată. E adevărat?

DEBBIE (ÎNCEPÂND SĂ FIE MAI DESCHISĂ): Mi-a fost teamă să spun ceva, dar... știi că nu prea mă pricep la grafice și sunt prea multe informații de învățat deodată. Și presiunea e atât de mare... iar bona lui Johnny tocmai m-a anunțat că va pleca de la noi, așa că totul a luat-o razna acasă și... probabil că mă simt cam copleșită. Știu că este o oportunitate extraordinară, însă chiar mi-e teamă să nu o dau în bară.

CARMEN: Îmi dau seama că ai o mulțime de lucruri de gestionat în același timp. Mă întreb ce anume ar trebui să se întâmple ca să îți fie mai ușor. Te-ar ajuta să îl rog pe Theo să te instruiască puțin astfel încât să lucrezi mai repede în InDesign? El e destul de priceput.

DEBBIE: Chiar m-ai ajuta foarte mult. Aș avea mult mai multă încredere în mine dacă nu aș fi nevoită să învăț totul singură.

CARMEN: Extraordinar. O să-i spun. Mai există ceva care te-ar ajuta să te ocupi mai ușor de acest proiect?

DEBBIE, RELAXÂNDU-SE ȘI ÎNCEPÂND SĂ SE GÂNDEASCĂ POZITIV LA NOUL EI ROL: Mi-ar plăcea să urmez un curs de grafică și de layout, în cazul în care vrei să îmi încredințezi și pe viitor asemenea proiecte. Crezi că există buget pentru așa ceva?

Uneori, răspunsul interlocutorului atunci când aduci în discuție un sentiment puternic s-ar putea să te surprindă.

Acum câțiva ani, după câteva luni în care am încercat să stabilesc o întâlnire cu un CEO, reușisem în sfârșit. La întâlnirea propriu-zisă însă, îl vedeam neatent și rece. Frustrat fiind, într-un final am izbucnit: „Cât timp ai la dispoziție pentru această întâlnire?”

S-a uitat la mine cu o privire care parcă spunea: „Nu știi, dar cel mai probabil că se va termina repede!”. Am crezut că o să mă dea afară în acel moment. Și-a răsfoit însă agenda într-o manieră evident ostilă și mi-a răspuns: „Douăzeci de minute”

Am tras aer adânc în piept. „Uite ce e”, am spus eu, „ceea ce am eu de zis merită atenția dvs. deplină, pe care nu mi-o puteți acorda, fiindcă vă preocupă ceva mai important decât această întâlnire. Așa că iată ce vă propun. Să ne oprim acum în minutul trei și să ne întâlnim altă dată, când îmi veți putea acorda atenție, iar aceste șaptesprezece minute care v-au rămas acum să dați telefoane sau să vă ocupați de ceea ce vă preocupă, fiindcă nu e drept față de ceilalți ca mine și nici măcar față de dvs. faptul că nu puteți asculta.”

S-a lăsat o tăcere apăsătoare, apoi s-a uitat direct la mine – cu atenție –, după care i-au dat lacrimile. Mi-a spus: „Mă cunoști doar de trei minute și fiindcă sunt o persoană discretă când vine vorba despre problemele personale, vreau să știi că există oameni care mă cunosc de zeci de ani și nu știu ceea ce îți voi spune ție. Într-adevăr, mă preocupă ceva. Soția mea s-a dus să își facă o biopsie – și nu are șanse prea mari să iasă bine.

Ea e mai puternică decât mine și mi-a spus că ar fi mai bine să vin la serviciu. Așa că sunt aici, fără să fiu în realitate prezent.“

I-am spus: „Îmi pare rău să aud așa ceva. Și poate că *nu ar trebui* să te afli aici.“

Asemenea unui câine care își scutură blana de apă, George a continuat: „Nu. Nu sunt atât de puternic precum soția mea, dar sunt totuși stăpân pe mine. Am fost în două rânduri să îmi fac datoria în Vietnam. Mă pricep mai bine să stau aici și să mă ocup de afaceri. Te voi asculta cu toată atenția, toate cele 20 de minute, așa cum am stabilit inițial.“

Care este morala acestei povești? Este mai simplu să te concentrezi intenționat pe a obține ceva de la interlocutor – să faci un coleg să muncească mai bine, șeful să te respecte mai mult, să închei un contract cu un client – decât să treci cu vederea faptul că în interiorul fiecăruia se află o persoană care are nevoile și dorințele ei, asemenea tuturor celorlalți. Dacă ignori sentimentele celor din jur, te vei lovi de același zid de furie, antagonism sau apatie. Fă cealaltă persoană să simtă că empatizezi cu ea și aproape sigur te vei transforma dintr-un străin sau un dușman într-un prieten sau un aliat. Vei primi mai mult sprijin în tot ceea ce faci – iar mesajul tău va fi înțeles așa cum trebuie.

Sună prea simplu ca să fie adevărat, însă încearcă. Vei fi surprins.

Perspectivă utilă

În adâncul sufletului fiecărei persoane – indiferent cât de faimoasă sau de importantă este – există nevoia de a avea senzația că cei din jur empatizează cu ea. Dacă această nevoie va fi satisfăcută, te vei transforma dintr-o simplă figură din mulțime într-un prieten sau un aliat.

Etapa acțiunii

Gândește-te la o persoană cu care încerci să relaționezi, care fie își găsește scuze, fie dă înapoi – indiferent de modul în care o face.

Pune-te în locul ei și întreabă-te: „Cum m-aș simți dacă aș fi în locul acestui om? Frustrat? Supărat? Speriat?”

Abordează acea persoană și spune: „Trebuie să discutăm despre ceva anume. Am fost atât de ocupat să mă enervez pe tine și să îmi manifest nerăbdarea și iritarea încât nu am stat nici un moment să mă pun în locul tău. Când mi-am dat seama, m-am gândit că dacă aș fi fost într-o asemenea situație, m-aș fi simțit (frustrat, speriat, supărat etc.). Este adevărat?”

Atunci când persoana de lângă tine îți spune ce simte, află ce anume o face să se simtă așa și de ce are nevoie astfel încât să se simtă mai bine și să aibă rezultate mai bune.

6

ARATĂ-TE MAI DEGRABĂ INTERESAT DECÂT INTERESANT

„Plictiseala este ceea ce mi se întâmplă
atunci când nu reușesc să fac ceva
interesant.“

– WARREN BENNIS, PREȘEDINTE ȘI FONDATOR
AL USC LEADERSHIP INSTITUTE

Ești ostaticul nu numai al celor care îți opun rezistență, te enervează, te plictisesc sau se supără pe tine. Ci și al propriilor tale greșeli, în situațiile în care nu reușești să relaționezi cu oameni care fie (a) nu te cunosc deloc, fie (b) nu se poartă ca și cum și-ar dori să te cunoască în vreun fel.

Ți-a trecut vreodată prin minte în momentele în care ești frustrat: „Aș putea obține ceva dacă aș reuși să fac ca această persoană să fie *interesată* de mine“? Exact despre asta vorbesc. Iată însă care este adevărul: în acest enunț se află încorporat și motivul pentru care nu relaționezi.

De ce? Fiindcă îți îndrepti toată atenția asupra lucrurilor pe care le poți spune astfel încât interlocutorul tău să creadă că ești inteligent sau că ai prezență de spirit. Și exact aici intervine și greșeala pe care o faci. Pentru a înțelege mai bine problema, să

vedem cum se comportă doi dintre cei mai de succes oameni din lume.

„Ascultarea profundă“ este una dintre cele mai folosite sintagme pentru a-l descrie pe Warren Bennis, președintele fondator al Leadership Institute, de la Universitatea Southern California. Warren este unul dintre cei mai interesanți oameni pe care îi cunosc, însă în momentul în care te afli în preajma lui – indiferent că ești cel care îi parchează mașina sau CEO la Google – el este cel interesat de tine.

I-am observat acest talent de curând, când am fost invitat la cină cu unii dintre prietenii săi apropiați – niște oameni extrem de inteligenți, de profunzi și de determinați. În timp, dialogul însuflețit s-a transformat într-o dezbatere aprinsă. Una peste alta, acești indivizi străluciți își aruncau unul altuia săgeți, ajungând în cele din urmă în punctul în care auzeam mai mult vorbindu-se decât ascultându-se.

În tot acest timp, Warren stătea foarte atent, fără să spună absolut nimic. La un moment dat pe parcursul conversației, când toți făcuseră o pauză ca să își încarce din nou muniția verbală, Warren a intervenit și le-a spus participanților la dezbatere: „Bill, explică-mi mai multe despre punctul tău de vedere referitor la filosoful acela.“ Prin faptul că nu luase parte la discuție și îl invitase pe unul dintre meseni să spună ce are pe suflet, Warren a schimbat brusc tonalitatea în care se desfășura discuția, iar conversația a continuat normal.

Jim Collins este și el, la rândul lui, unul dintre cei mai interesanți oameni pe care îi poți întâlni vreodată. Este autorul bestsellerului *Good to Great*, una dintre cele mai de succes cărți de business din toate timpurile, publicată în 35 de limbi. A fost onorat cu Distinguished Teaching Award de către cei de la Stanford. Într-un articol publicat pe 1 decembrie 2005 de revista *Business 2.0*, intitulat „My Golden Rule“, Collins a explicat de ce regula sa este să *nu* spună aceste fapte interesante celor pe care îi cunoaște:

Am învățat această regulă de aur de la un mare lider din sfera civică, John Gardner, care mi-a schimbat viața în 30 de secunde. Gardner, fondatorul organizației *Common Cause*, secretar de stat pe probleme de sănătate, educație și bunăstare în administrația Johnson, dar și autorul unor lucrări clasice precum *Self-Renewal*, și-a petrecut ultimii ani de viață ca profesor și mentor la Universitatea Stanford. La începutul carierei mele de profesor de facultate – cred că era prin 1988 sau 1989 – Gardner m-a luat deoparte. „Jim, mie mi se pare că te străduiești prea mult să fii interesant“, a spus el. „De ce nu investești mai mult timp încercând să te intereseze ce e în jur?“

Dacă vrei să ai o conversație interesantă în timp ce iei masa cu cineva în oraș, arată-te interesat de cel cu care stai de vorbă. Dacă vrei să ai lucruri interesante despre care să scrii, arată-te interesat. Dacă vrei să cunoști oameni interesați, fii interesat de cei pe care îi cunoști – de viața lor, de experiența lor, de povestea lor. De unde sunt? Cum au ajuns acolo? Ce anume au învățat? Dacă te străduiești să fii interesat de cei din jur, atunci majoritatea oamenilor îți pot fi niște profesori fascinanți – fiindcă fiecare dintre noi avem câte o poveste interesantă de spus.

Ceea ce știu instinctiv oameni precum Warren Bennis (și, fără îndoială, și Dale Carnegie) și ceea ce învață permanent indivizi ambițioși precum Jim Collins sau chiar și eu însumi este că modalitatea de a-ți face prieteni adevărați și de a-i influența pe ceilalți în bine este să te arăți mai degrabă interesat să ascuți pe cei de lângă tine decât să îi impresionezi.

Din perspectiva neuroștiinței, iată care este explicația: cu cât ești mai interesat de cealaltă persoană, cu atât diminuezi mai mult deficitul receptorului de neuroni-oglină al persoanei respective – acea dorință biologică ca sentimentele sale să fie oglinzite de lumea din afară (vezi capitolul 2). Cu cât faci mai mult acest lucru, cu atât mai interesată va fi și persoana respectivă de tine și cu atât mai multă empatie îți va arăta. Prin urmare, ca să fii considerat interesant, nu te strădui prea mult să pari așa, ci arată-te pur și simplu interesat de cei din jur.

■ NESIMȚIȚII „INTERESANȚI“

Iată un alt exemplu care să te ajute să îți dai seama cât de importantă este această regulă. Imaginează-ți că e perioada concediilor, te duci să îți verifici cutia poștală și sortezi corespondența. Alegi o scrisoare la întâmplare:

„Bob și cu mine am fost cu familia la Machu Picchu în acest an – pur și simplu ceva de neuitat!!!

Ne aflăm acum într-o sală de bal, unde meșteșugarii coc pâine. Poți să zici că suntem nebuni, însă nu am fost niciodată așa de ocupați, cu toate activitățile noastre caritabile.

Nu m-a surprins când cei de la spital mi-au acordat luna trecută premiul Voluntarul Anului. Bob tocmai a fost promovat vicepreședinte – cel mai tânăr din istoria companiei. Echipa de fotbal în care joacă Jessie a luat locul întâi în campionatul statal, plus că era să leșinăm de bucurie când micuțul Brandy a primit aplauze la scenă deschisă pentru rolul principal din „Spărgătorul de nuci” – a moștenit în mod clar talentul actoricesc al familiei! Sperăm că tu ești bine... ne-ar plăcea să ne vedem data viitoare când venim în oraș...”

Următoarea este o scrisoare de la un alt prieten, care conține următorul text.

„Hei – cum îți mai merge? Nate și cu mine ne-am gândit la tine zilele trecute, când am văzut o vechitură de mașină care semăna cu rabla pe care ai avut-o tu pe când eram la facultate.

Apropo, ce ai făcut cu monstruoșitatea aceea? (Și cum naiba reușeai să agăți atât de multe fete când te aflai la volanul ei?)

Sperăm să ajungem prin oraș în curând și să ieșim împreună la masă. Ne-ar plăcea să vină și cei mici. Lisa și-a depus dosarul să intre la Julliard? Ascultăm tot timpul caseta cu spectacolul ei de anul trecut – și ne relaxăm de fiecare dată. Ce voce uimitoare! Spune-i că abia așteptăm să o ascultăm pe Broadway.

Cât despre noi, copiii sunt bine... Nate și cu mine muncim în continuare mult și câștigăm cam puțin – însă ne simțim bine în general. Sărbători fericite! Ne e dor de voi!

Să ne gândim puțin la aceste două scrisori. Cei care au scris prima scrisoare pot câștiga cu siguranță premiul pentru cei mai interesanți oameni. Au bani. Au hobby-uri costisitoare. Sunt inteligenți și călătoresc foarte mult și cu siguranță că au foarte mult succes. Cei care au trimis a doua scrisoare probabil că au, prin comparație, niște vieți obișnuite. În jocul „Cine e mai interesant?“, în mod evident ar pierde.

Însă nu e chiar așa. Câștigă – și încă de departe. De ce? Fiindcă sunt interesați de tine. Prin urmare, probabil că vei accepta dacă te vor invita la masă. Dar dacă te invită primul cuplu? Probabil că le vei spune ceva de genul „Ne pare rău, dar suntem plecați din oraș săptămâna aceasta“, după care vei respira ușurat când vei închide telefonul. Punctul slab al aceluia cuplu este că ei doi se străduiesc mult prea mult să pară interesanți și... ca urmare, par niște nesimțiți.

Același lucru este valabil și când stai de vorbă cu cineva față în față. Cu cât încerci să convingi mai mult că ești șarmant sau talentat, cu atât ceilalți te vor considera plictisitor sau egoist. Este valabil în mod special dacă nu lași oamenii să termine ceea ce au de spus și te repezi să povestești ce ți s-a întâmplat ție.

Dacă te străduiești din răspuțeri să pari interesant, urmările pot fi și mai dureroase în condițiile în care încerci să relaționezi cu persoane sus-puse: CEO ai unor corporații sau alți indivizi de succes. Acești oameni știu sigur că sunt *interesanți* – și la fel și cei care îi admiră. Dacă faci tot ce poți să îi impresionezi – asemenea parveniților care își afișează ostentativ averile și îi irită pe cei din vechile familii înstărite – îi vei plictisi și îi vei îndepărta de tine.

■ NU ACȚIONA ÎN MOD INTERESAT, CI ARATĂ-TE INTERESAT

Așa cum spune o glumă mai veche, „nu poți mima sinceritatea“ Nu te poți preface că ești interesat, așa că nici măcar nu

încearcă. Cu cât îți dorești mai mult să influențezi și să relaționezi cu oameni de succes, cu atât mai sincer trebuie să fie interesul tău față de ei.

De curând, am luat masa cu un specialist în asigurări, cam la 35 de ani, și cu o avocată de 30 de ani. Bărbatul a pus toate întrebările potrivite: „De unde ești?“, „Cum te-ai apucat de ceea ce faci acum?“, „Ce anume îți place la ceea ce faci?“, „Care ar fi cel mai bun client pentru tine?“

Am fost impresionat de întrebările pe care le-a pus, iar femeia a răspuns la ele cu foarte mare entuziasm. Singura problemă era că nu părea interesat de răspunsuri, ca și cum ar fi urmărit un scenariu învățat la un curs de vânzări. Se descurca suficient de bine ca să o impresioneze pe tânăra oarecum neexperimentată care ne însoțea, însă potențialii clienți stăpâni pe ei, care au un soi de dispozitiv de detectare a aburelilor – ar fi sesizat imediat lipsa de sinceritate și l-ar fi mâncat de viu.

Așadar, cum ajungi să stăpânești arta de a fi interesat – și sincer atunci când o faci? Prima soluție este să încetezi să mai consideri că o conversație este un meci de tenis. (El a înscris un punct, așa că acum trebuie să înscriu și eu unul.) În schimb, tratează-o ca pe un joc de detectivi, în care scopul tău este să afli cât mai multe despre cealaltă persoană. Lansează-te în conversație *convins fiind* că acea persoană are ceva interesant de spus – și propune-ți să descoperi acele lucruri.

Dacă faci acest lucru, se va vedea din privire și din limbajul corporal. Vei pune în mod instinctiv întrebări care să îi permită interlocutorului să îți spună o poveste interesantă, în loc să încerce să înflorească lucrurile. Și vei asculta ceea ce are de spus el în loc să te gândești doar la ceea ce urmează să spui tu mai departe.

A doua soluție pentru a arăta că te interesează este să pui întrebări care să demonstreze că vrei să afli mai multe. Cu siguranță că nu este întotdeauna ușor să faci cealaltă persoană să își deschidă sufletul astfel încât să poți fi interesat realmente de ceea

ce ți se povestește. În cazul întâlnirilor de afaceri, cea mai bună modalitate pe care am descoperit-o este să pui întrebări precum cele de mai jos:

„Cum ai început să faci ceea ce faci acum?” (Această întrebare mi-a sugerat-o Jeff Kichaven, un mediator din Los Angeles, care mi-a spus că niciodată nu dai greș cu ea dacă vrei ca oamenii să nu se mai oprească din vorbit.)

„Ce te încântă cel mai mult din ceea ce faci?”

„Ce anume încerci să realizezi, un lucru care este important pentru tine în carieră (sau în afaceri, în viață etc.)?”

„De ce este atât de important acest lucru pentru tine?”

„Dacă ai realiza acest lucru, ce ar însemna pentru tine și ce ți-ar permite să faci mai departe?”

În relațiile personale – de exemplu la o petrecere sau prima dată când ieși în oraș cu iubitul – întrebări ca acestea pot declanșa de cele mai multe ori un răspuns din inimă:

„Care e partea bună (sau neplăcută) a faptului că... (antrenezi echipa de fotbal a copilului tău, ești departe de casă etc.)?”

„Ce persoană a avut cea mai mare influență asupra ta în viață?”

„Este și persoana căreia îi ești cel mai recunoscător? Dacă nu, cine este acea persoană?”

„Ai avut vreodată șansa să îi mulțumești acelei persoane?”

(Dacă interlocutorul te întreabă de ce ești curios să afli aceste detalii, poți spune: „Sunt de părere că dacă le dai oamenilor șansa să vorbească despre persoanele cărora le poartă recunoștință, scoți la iveală ce e mai bun în ei.”)

„Aș vrea să îți imaginezi că viața e perfectă... Ce anume îți vine în minte? (Acest sfat mi l-a sugerat Monica Urquidi, specialist în resurse umane. Dacă persoana respectivă te

întreabă de ce vrei să știi așa ceva, spune: „Am descoperit că dacă știi care sunt speranțele și visurile oamenilor, afli și ce e important pentru ei – și asta e foarte bine, nu-i așa?“).

În momentul în care cunosc pe cineva, încerc să port conversații în care pun acelor persoane întrebări care să le determine să răspundă: „Simt cutare lucru“, „Cred cutare lucru“ sau „Am făcut așa și pe dincolo“ Știu că atunci când cei cu care stau de vorbă îmi pun întrebări care să genereze unul dintre aceste trei răspunsuri, simt că mă pot cunoaște mai bine, așa cum nu o putem face dacă vorbim exclusiv despre ce simțim, *sau* ce credem, *sau* ce am făcut, *sau* ce am face. O mare parte din ceea ce suntem este reprezentată de ceea ce simțim, credem sau facem, astfel că, pe parcursul conversațiilor, când vorbim despre aceste lucruri, ne simțim satisfăcuți.

În cele din urmă, una dintre întrebări va declanșa un declic și vei vedea că interlocutorul este nerăbdător să îți povestească diverse întâmplări. Într-o asemenea situație, cel mai indicat este să taci și să asculți cu atenție. Când se oprește din povestit, pune o altă întrebare care să dovedească faptul că ai ascultat ceea ce ți-a spus.

De exemplu, dacă persoana cu care stai de vorbă îți spune că profesorul de matematică de la universitate a avut o mare influență asupra sa în viață și îți explică de ce, nu începe să povestești și tu despre propriul tău profesor. În schimb, pune o întrebare de genul: „Sunt curios – de ce ai hotărât să mergi la facultatea aceea?“ sau „Ce s-a întâmplat cu acel profesor? Ați mai păstrat legătura?“

O altă modalitate de a-ți manifesta interesul este să rezumi ceea ce spune cel cu care stai de vorbă. De exemplu, persoana respectivă ți-a povestit o vacanță de coșmar? Dacă da, repetă unele dintre cuvintele cheie: „Doamne sfinte! Ți-ai rupt piciorul, dar cu toate acestea ai zburat cu avionul. De necrezut!“ (O altă abordare indicată, dacă pe parcursul conversației apare această

oportunitate, este să îi ceri un sfat persoanei respective: „Uimitor! Îți cultivi singur condimentele? Spune-mi, cum faci să nu se usu-ce coriandrul?” Oamenilor le place să dea sfaturi din experiența proprie, fiindcă acest lucru îi face să pară interesanți și înțelepți.)

La un moment dat, dacă faci acest lucru cum trebuie și dând dovadă de sinceritate, cealaltă persoană – care îți este recunoscătoare pentru că o ascuți cu adevărat, lucru care nu se întâmplă aproape niciodată în lumea asta – se va întoarce spre tine și te va întreba: „Dar despre tine, ce-mi poți povesti?”

Și aici intervine ceea ce căutai, fiindcă în acel moment interlocutorul îți va arăta același interes, fiind interesat de *tine*.

„Aș avea o întrebare“, am spus eu chiar cu puțin timp înainte ca moderatorul workshop-ului să ne anunțe că urmează sesiunea specială de întrebări – și chiar și înainte de a ști eu însumi ce întrebare vreau să pun.

Participam la o conferință organizată într-unul dintre magazinele Staples din zona Wilshire a Los Angelesului, cu un singur scop – și anume acela de a-i pune prima întrebare – cea pe care și-ar fi dorit să i-o pun și cea pe care publicul ar fi vrut să o audă – lui Tom Stemberg, fondator și CEO al companiei Staples.

Unul dintre partenerii mei de afaceri, Patrick Henry, profesor care predă noțiuni de antreprenoriat la USC și un expert în networking, a spus la un moment dat că una dintre cele mai indicate modalități de a relaționa cu o persoană influentă este să îi pui prima întrebare după ce acea persoană a ținut un discurs în fața unui public cuprinzător. Așa cum explica Patrick, cei din public îți vor aprecia curajul de a fi cel care sparge gheața – iar speakerul fiindcă ai demarat totul printr-o întrebare relevantă, prevenind astfel acea pauză ciudată ce poate apărea în momentul în care începe sesiunea de întrebări și nimeni nu scoate nici un cuvânt.

Ideea este, totuși, să pui întrebarea potrivită.

În general reacționez destul de rapid, mai ales că am participat în calitate de invitat la peste două sute de emisiuni de radio și televiziune, așa că cele cinci secunde care au trecut până mi s-a înmânat microfonul au fost mai mult decât suficiente ca să formulez o întrebare. M-am gândit: „Ce anume ar vrea publicul să audă și la ce întrebare ar vrea Tom să răspundă?”. Imediat ce moderatorul mi-a dat microfonul, aveam și răspunsul: „Domnule Stemberg, dacă ar fi să o luați de la capăt, ce anume ați face diferit astfel încât să vă scutească de probleme ulterioare pe parcursul carierei?”

Tom Stemberg este un antreprenor strălucit, însă în ziua aceea parcă ar fi fost un pește pe uscat. Cu toate acestea, după ce mi-am rostit întrebarea, și-a revenit imediat, acceptând în mod clar provocarea. A răspuns entuziasmat: „Aș aștepta mai mult ca să adun banii necesari pentru investiție. Nu mi-am dat seama la început că atunci când ai o idee nouă, de care aude și comunitatea celor care investesc, inviți concurența să vă luați la întrecere. Dacă ar fi să iau totul de la început, aș mai fi amânat momentul startului, ca să mă asigur că totul va ieși bine, în loc să am 25 de firme concurente pe care să fiu nevoit să le depășesc în condițiile în care abia intrasem pe piață.”

Cineva a vrut să pună următoarea întrebare, dar Tom abia se înfierbântase, așa că a luat microfonul înapoi. „Un alt aspect”, a adăugat el cu și mai mare entuziasm, „este că am început mai târziu decât concurenții noștri să facem livrări la domiciliu sau la birou. Ne mândrim însă cu faptul că personalizăm la comandă produsele noastre. Așa că Office Depot ne-a luat-o puțin înainte, dar recuperăm noi.”

Și, așa cum îmi spusese Patrick, atât publicul, cât și Tom au apreciat faptul că spărsesem gheața cu întrebarea mea... Mai mult, Tom mi-a vorbit direct mie în momentul în care a dat răspunsul. Acest lucru mi-a permis să țin legătura cu el ulterior.

Abordarea mea a funcționat, fiindcă nu am procedat precum ceilalți. Nu am pus o întrebare care să mă facă să par deștept sau

sofisticat. Dimpotrivă, am pus o întrebare la care Tom să își do-rească să răspundă – una care să îl facă să pară interesat în ochii publicului. Și am putut astfel să ies în evidență din mulțime și să mă transform într-o persoană pe care și eu aș fi considerat-o – să îndrăznesc să spun? – *interesantă*.

Perspectivă utilă

Măsura încrederii în sine este cât de profund și de sincer interesat ești de cei din jur; măsura nesiguranței este cât de tare încerci să îi impresionezi pe ceilalți.

Etașa acțiunii

Mai întâi de toate, selectează două sau trei persoane pe care le consideri plictisitoare și propune-ți să descoperi ceva cu adevărat fascinant la ele. După aceea, procedează exact invers. Alege o persoană pe care o consideri interesantă... cineva care ai vrea să te placă și să te respecte mai mult. Atunci când ai ocazia, la o întâlnire sau la o petrecere, pune întrebări gândite astfel încât să îi arate persoanei respective că ești mai degrabă *interesat* de ea decât *interesant*.

Bonus: ești căsătorit sau locuiești cu cineva? Dacă da, data viitoare când sunteți împreună acasă, seara, întreabă: „Cum a ieșit proiectul acela de care te ocupai?” Acest lucru arată nu numai că îți pasă de partenerul de viață, ci și că vrei să știi ce i se întâmplă – și că ești interesat de asta. Iar după ce i-ai pus această întrebare, ascultă cu atenție ceea ce are de spus.

7

FĂ-I PE CEI DIN JUR SĂ SE SIMTĂ VALOROȘI

„Toată lumea are agățat undeva de gât un semn invizibil pe care scrie «Fă-mă să mă simt important».“

– MARY KAY ASH,
FONDATOR MARY KAY COSMETICS, INC.

Voi începe acest capitol prin a-ți spune ceva ce știi deja. Și voi mai vorbi despre ceva care pare că nu are nici un fel de sens – dar nu este deloc așa.

Ești pregătit?

Iată ceea ce știi deja. Oamenii au nevoie să simtă că valorează ceva. Avem nevoie de acest lucru la fel ca de hrană, aer și apă. Și nu este suficient să știm în adâncul sufletului că valorăm ceva, ci trebuie să vedem cum valoarea noastră se reflectă în ochii celor din jur.

Este o diferență între a-i face pe oameni să se simtă valoroși și a-i face să simtă că empatizezi cu ei sau să se simtă interesați, fiindcă ajungi la ei într-un mod mult mai profund. Atunci când faci pe cineva să simtă că valorează ceva, este ca și cum i-ai spune acelei persoane: „Ai un motiv să te afli aici. Ai un motiv să te dai jos din pat în fiecare dimineață și să faci ceea ce faci. Ai un motiv să faci parte din această familie, din această companie și din această lume. Lucrurile chiar stau diferit fiindcă te afli tu aici.”

În momentul în care îi faci pe oameni să se simtă valoroși, le oferi un dar de neprețuit. În schimb, aceștia vor fi dispuși să meargă până la capătul lumii pentru tine. De aceea, dacă ai un coeficient ridicat de inteligență emoțională, vei găsi o cale de a le arăta celor pe care îi apreciezi (părinți, copii, partenerul de viață, șef, colegi) cât de importanți sunt pentru tine. Vei descoperi modalități de a le spune că îți fac viața mai fericită, mai amuzantă, mai sigură, mai puțin stresată, mai distractivă sau pur și simplu mai bună.

Presupun că până acum ești de acord cu tot ceea ce am spus. Sunt lucruri de bun-simț și poți vedea deja că funcționează. Până aici, toate bune și frumoase.

Însă a fost doar partea mai ușoară. O să îți spun acum ceva ce poate fi destul de greu de crezut. Aș vrea să te conving că e bine să încerci să îi faci și pe cei care te irită – persoane care se vaită tot timpul sau care îți pun obstacole – să se simtă importanți.

Probabil că te gândești: „Ești nebun? De ce aș vrea să îi fac pe cei care îmi dau viața peste cap să se simtă valoroși, în condițiile în care nu sunt?”

Răspunsul este simplu. Unul dintre lucrurile pe care le au în comun aceste persoane dificil de mulțumit, care se supără foarte ușor și cu care îți e greu să relaționezi este că au senzația că lumea nu îi tratează suficient de bine. Pe scurt, nu se simt importanți sau speciali pe această lume, de obicei fiindcă personalitatea lor dificilă stă în calea propriului succes.

În capitolul 2, am vorbit despre felul în care creierul nostru îi „oglindește” pe cei din jur și despre modul în care ei își doresc să fie oglindiți, la rândul lor. Cei care se vaită tot timpul și îți fac probleme au de cele mai multe ori un deficit serios la nivelul neuronilor-oglină – și, cu cât cei din jur îi evită sau îi ignoră, cu atât lucrurile se înrăutățesc mai mult. În fiecare zi, ei încearcă să îi impresioneze pe ceilalți... și niciodată nu reușesc să obțină reacțiile pe care și le-ar dori. Sunt dornici să primească atenție și, dacă nu găsesc un mod corespunzător de a dobândi acest

sentiment de importanță, atunci apelează la mijloace mai puțin ortodoxe. (Să îi spunem Regula graffiti).

Cu alte cuvinte, aceste persoane te scot din minți dintr-un motiv foarte simplu: au nevoie să simtă că sunt importante. Vrei să îi faci să se potolească? Atunci trebuie să le satisfaci acea nevoie.

Iată un exemplu. Cu ceva vreme în urmă, am avut o conversație cu un manager de nivel mediu, pe nume Janet. În timp ce vorbeam, Anita - o secretară cunoscută pentru faptul că profita de timpul tuturor - a năvălit în birou spunând: „Trebuie să discutăm chiar acum!”

După ce Anita a ieșit din încăpere, plângându-se la nesfârșit de o problemă minoră, Janet a început să îmi spună că mereu o întrerupe fără motiv. Temându-se ca problema să nu se agraveze, Janet ezita să îi spună ceva. În schimb, fierbea în tăcere de fiecare dată când Anita o deranja.

I-am sugerat următoarele: „Când intră Anita la tine în birou, las-o să spună câteva fraze, după care precizează-i ferm: «Anita, ceea ce îmi spui este mult prea important pentru mine astfel încât să nu îți acord atenție deplină - ceea ce nu pot face acum, fiindcă trebuie să termin neapărat ceva. Așa că aș vrea să vii la mine peste vreo două ore, când o să te ascult cinci minute și o să te ajut cu problema ta. Însă între timp gândește-te la ceea ce vrei să îmi spui, ce ai vrea să fac eu și dacă pot face ceea ce îți dorești, date fiind condițiile de la noi din companie. De asemenea, gândește-te dacă este corect față de ceilalți care ar putea fi afectați și dacă se încadrează în scopurile noastre generale. Analizează toate aceste detalii, iar eu te voi sprijini bucuroasă.”

La câteva zile am vorbit din nou cu Janet, care încercase să aplice abordarea pe care i-o sugerasem. Mi-a spus că Anita nu o mai deranjase și că lucrurile începuseră să se liniștească de la sine.

I-am explicat lui Janet că mulți dintre oamenii problematici fac aceste lucruri doar pentru că se simt frustrați din cauză că au

senzația că nu sunt importanți pentru companie. Atunci când un superior ierarhic le spune că sunt valoroși, sentimentele se pot estompa. De asemenea, i-am precizat că subordonații care se vaiță de cele mai multe ori nu au și soluții, așa că dacă impui această condiție pentru continuarea ulterioară a conversației, de cele mai multe ori renunță.

Acest lucru este valabil atât în mediul profesional, cât și în viața personală. Asemenea colegilor care te irită, ai cu siguranță vecini mai certăreți sau rude mai dificile, care se comportă așa doar fiindcă își doresc să îi observi și să îi apreciezi. Așa că oferă-le ceea ce îți doresc.

Pentru a ilustra ceea ce am spus, să ne gândim puțin la o problemă aproape universală: rudele neplăcute care îți transformă petrecerile de sărbători într-un coșmar. Te simți obligat să inviți aceste persoane la masă, însă știi că îi vor irita pe ceilalți meseni, fiindcă se plâng tot timpul, se ceartă sau se contrazic. Ți se pare o problemă de nerezolvat? Nu este deloc așa. Iată de ce, dacă gândești totul foarte bine de dinainte, poți face adevărate minuni.

Iată ce trebuie să faci. Sună fiecare dintre aceste persoane problemă cu o săptămână înainte – sau, dacă ești femeie, vezi dacă nu cumva îți poți pune soțul să dea aceste telefoane, fiindcă le dezarmează și mai mult dacă un bărbat le cere ajutorul. Spune ceva de genul: „Te sun ca să îți cer o favoare, dat fiind că ești un oaspete *important* la masa noastră de sărbătoare. Mulți dintre meseni nu se întâlnesc și nici nu vorbesc între ei decât cu această ocazie, așa că nu știm dacă vreunul dintre ei a avut vreo problemă gravă, dacă nu cumva s-a îmbolnăvit sau dacă se confruntă cu probleme financiare. Așa că aceste mese pot fi foarte ciudate uneori. De vreme ce ești un oaspete atât de important, speram să poți întâmpina oamenii și să îi ajuți să intre în atmosferă întrebându-i ce mai fac, astfel încât să descoperi cum le-a mai mers în ultima vreme.”

Dacă faci acest lucru și dacă le oferi acestor oameni care au senzația că sunt înșelați de viață șansa de a se simți importanți,

nu numai că este flatant, ci îi și dezarmezi. Le va fi greu să răspundă: „Nu, mulțumesc. Îmi propusesem să vin și să stric tuturor masa de sărbătoare, așa cum fac în fiecare an.”

Apoi, în seara cea mare, întâmpină acest oaspete problemă la ușă, ia-l de braț și spune-i: „Sper să pot conta pe tine să îi faci pe ceilalți să se simtă confortabil.” Înainte să îți poată răspunde, adaugă: „Of, îmi cer scuze. Trebuie să mă ocup de ceva.” Lasă-l, așadar, pe noul tău ambasador al bunăvoinței să răspândească bucuria. S-ar putea să te surprindă, dar probabil că se va descurca foarte bine.

Dacă procedezi așa de fiecare dată, vei vedea că problema ta se rezolvă. De fapt, acea persoană care până acum îți făcea probleme, se poate transforma într-un aliat („Există cineva care mă apreciază și pe mine!”) și va face tot ceea ce îi stă în puteri ca evenimentul să fie un succes.

Concluzia? Oamenii buni din viața ta au nevoie și merită să îi asiguri permanent că sunt valoroși – iar cei enervanți se poate să nu merite, însă au nevoie de acest lucru într-o măsură și mai mare. Oferă-le tuturor ceea ce își doresc – sentimentul că valorează ceva –, fiindcă doar așa ei îți vor oferi ție ceea ce îți dorești.

Perspectivă utilă

Toată lumea concurează pentru ceva la un moment dat, însă nimeni nu ar trebui să concureze pentru importanță.

Etapa acțiunii

Identifică o persoană, din mediul profesional sau din viața ta personală, care creează în mod constant probleme ce nu există. Data viitoare când acea persoană se vaită, spune-i: „Ceea ce îmi zici este atât de important încât mi-ar plăcea să îți asumi responsabilitatea de a veni cu o soluție. Dacă ai vreo idee, sună-mă, ne vom întâlni și vom analiza soluțiile. Chiar apreciez că mă ajuți.”

Identifică apoi câteva persoane pe care le apreciezi, dar care se poate să se simtă neglijate. Sună-le și spune-le cât de importante sunt ele în viața ta – sau mulțumește-le.

8

AJUTĂ-I PE OAMENI SĂ ÎȘI VERSE AMARUL, DIN PUNCT DE VEDERE EMOȚIONAL ȘI MENTAL

„Uneori, cel mai important lucru pe care îl
facem întreaga zi este pauza dintre două
respirații profunde.“

– ETTY HILLESUM, ÎN JURNALUL EI
PUBLICAT POSTUL, ETTY

„Stt... Ascultă!“, i-am spus pe un ton ferm lui Alex, un
director extrem de stresat, la vreo patruzeci și ceva de
ani, care se plângea încontinuu de un sfert de oră spunându-mi
cât de multe are el de făcut, termenele strânse pe care e nevoit să
le respecte ș.a.m.d.

S-a uitat uimit spre mine: „Ce să ascult?“

„Ascultă liniștea“, i-am răspuns eu.

„Poftim?“, a replicat.

„Liniștea“, am continuat eu. „Se află între zgomotul din capul
tău și zgomotul din viața ta și chiar acum urlă la mine și la tine
spunând că vrea să fie auzită.“

„Ce?“, a spus el, confunz în continuare.

„Închide ochii“, l-am sfătuit eu, „și respiră încet pe nas, iar în scurtă vreme vei începe să o auzi“

După câteva momente, Alex a început să plângă. A ținut-o așa vreo cinci minute, după care a deschis ochii. Zâmbea.

„Ce a fost asta?“, am întrebat eu.

Alex a chicotit ușor: „*Exact asta* am căutat toată viața. Și tot... vreau să spun *tot* ce m-a făcut să ajung aici mă va ajuta să ajung mai departe. Am o mulțime de lucruri la care să mă gândesc.“

Și a continuat să se gândească la ele - la liniștea pe care o resimțise în acel moment, dar și la ce anume trebuia să facă astfel încât să trăiască din nou acea senzație. Asta fiindcă a avut mai degrabă șansa să răbufnească decât să se vaite pur și simplu în continuare.

■ AJUTĂ-I PE CEI DIN JUR SĂ NU MAI SUFERE

Stresul nu este neapărat un lucru rău, fiindcă de cele mai multe ori ne face să ne concentrăm mai mult, să fim mai determinați și să ne testăm limitele. Însă atunci când stresul se transformă în *extenuare*, pierdem din vedere scopurile pe termen lung, încercând să găsim soluții care să ne ajute să scăpăm doar pentru moment de probleme. În acel moment, suntem mult prea ocupați să căutăm o ieșire de urgență pentru a ne elibera de suferință.

Am discutat într-un capitol anterior despre cum să îi faci pe oameni să simtă că empatizezi cu ei. Într-adevăr, este mai ușor de zis decât de făcut, însă, atunci când ai de-a face cu oameni suferinzi, care sunt depășiți de situațiile stresante cu care se confruntă, lucrurile stau diferit. În asemenea situații, primul pas este să ajuți respectivele persoane să iasă din această stare și să intre într-una în care creierul lor să fie capabil să te asculte.

Dacă încerci să relaționezi cu oameni extenuați, amplificarea stresului cu care se confruntă aceștia poate fi dezastruoasă. Este una dintre greșelile care fac ca situațiile în care sunt luați ostatici

să ajungă să fie unele fatale – și care pot distruge, de asemenea, o afacere sau o relație. Faci un pas greșit și cei extenuați (sau deja în situații limită) vor reacționa într-unul dintre aceste feluri:

Strigă tare, fără să te gândești („Oh, da! Ei bine, asta este!” – poate chiar să arunci cu un obiect sau să dai niște pumni imaginari). Este rezultatul deturnării nucleului amigdalian, despre care am vorbit în capitolul 2, când acesta apasă asupra părții responsabile cu rațiunea a creierului și determină persoana respectivă să reacționeze ostil.)

Răbufnire („Nu știi absolut nimic despre mine”). Nu poți reacționa cu o persoană care răbufnește, fiindcă vei sfârși prin a te apăra sau a iniția un contraatac.

Suprimare („Nu e nimic în neregulă”, rostit printre dinți). O persoană care alege această atitudine te va bloca în loc să te facă să te apropii de ea.

Mai există însă și o altă modalitate la care pot apela cei extenuați și depășiți de situațiile stresante, dacă le arăți cum să procedeze: *să își verse amarul*. Doar așa vor putea acești oameni să experimenteze și să își exprime sentimentele – ca și cum ar curăța o rană – astfel încât să nu își facă rău singuri sau să îi atace pe cei din jur. Este singura reacție care îi calmează pe cei extrem de stresați și îi ajută să fie mai deschiși la soluțiile propuse de alții. În schimb, acest lucru le oferă oportunitatea de a elimina sursa stresului și de a o împiedica să revină.

În momentul în care îi oferi unei persoane un *spațiu în care să respire* – un loc în care să își verse amarul – nu numai că situația revine la normal, ci se și îmbunătățește. Pe lângă faptul că persoana respectivă se calmează, construiești și un pod mental între ea și tine. Și în momentul în care ai construit acel pod, poți începe să comunici cu adevărat.

DI. Williams, un pacient din primii mei ani de carieră, fusese diagnosticat nu cu multă vreme în urmă cu cancer la plămâni și îi refuzase pe ultimii doi psihiatri care încercaseră să stea de vorbă cu el despre boala de care suferea.

„O să-l adori pe tipul ăsta“, mi-a spus sarcastic oncologul în timp ce intram în salonul unde era internat.

Am pășit înăuntru și l-am văzut stând în pat pufnind nemulțumit, gata să pocnească orice urmă de psiholog care ar fi îndrăznit să îi vorbească despre boala lui. Nu gestiona foarte bine situația – și cine l-ar fi putut învinui! –, fiind foarte clar că are nevoie de ajutor din partea unui psiholog. Însă nu își dorea sub nici o formă acest lucru.

Bănuind că m-ar fi dat afară dacă aș fi intrat în cameră și i-aș fi spus că sunt psihiatru, m-am gândit la o altă soluție. M-am dus repede la Registratură și am cerut un ecuson cu un nume diferit – în loc de „Dr. Mark Goulston, Psihiatrie“, scria „Dr. Mark Goulston, Oncologie“. Aveam să mă comport ca un medic în carne și oase. Și jur, în momentul în care mi-am pus ecusonul, chiar mi se părea că sunt mai înalt.

Am intrat în salonul domnului Williams, încercând să mă port ca un oncolog, nu ca un psihiatru, și am spus: „Bună ziua, domnule Williams, sunt doctorul Goulston, unul dintre noii medici din echipa de oncologi.“ Am început apoi să îi pun întrebări legate de modul în care se simțea și ce temeri avea. Îl puteam vedea totuși strâmbând din nas, ca și cum ar fi mirosit un șobolan. Am continuat să vorbesc, fiindu-mi foarte clar că e atent la mine.

La un moment dat ne-am privit în ochi și mi-am dat seama că vrea să îmi spună să ies afară de acolo. Și am știut imediat că dacă las privirea în jos sau dacă mă uit în altă parte sunt pierdut, așa că l-am fixat în continuare. Și vedeam că în spatele privirii sale care nu prevestea nimic bun se petrec o mulțime de lucruri. Nu știu ce m-a apucat, dar m-am repezit să îl întreb: „Cât de rău e să te afli aici?“

A ridicat mânușa și mi-a răspuns răstit: „N-ai vrea să știi.“

Am rămas pentru moment fără cuvinte, însă apoi i-am spus: „Probabil că ai dreptate – probabil că nu aș vrea să știu. Însă dacă o altă persoană în afară de tine nu va ști mai repede, o să o iei razna.“

Surprins de propriul meu curaj, mai ales că stăteam de vorbă cu un om atât de bolnav, am continuat să îl privesc drept în ochi, fără să știu ce va spune. S-a uitat fix la mine, cu o intensitate extraordinară, după care un rânjel larg i s-a întipărit pe față și mi-a spus: „Hei, atunci ia trage-ți un scaun lângă mine!“.

A început să spună cât de supărat este și cât de teamă îi e și, pe măsură ce a făcut acest lucru, și-a vărsat tot amarul. Ca urmare a discuției noastre, a început să coopereze cu personalul medical. Medicii săi mi-au spus că avea nevoie de mai puține calmante. Iar eu m-am transformat dintr-un inamic în persoana pe care domnul Williams o solicita în mod curent pentru a-și exprima toate temerile și sentimentele.

■ CUM SĂ ARĂȚI UNEI PERSOANE SĂ ÎȘI VERSE AMARUL

Când l-am văzut pentru prima dată pe dl. Williams, nu a fost nevoie să îl întreb dacă se simte depășit de situație și se îndreaptă către o prăbușire sigură – fiindcă mi-am dat seama imediat. Acest lucru se vedea prin toți porii, limbajul corporal fiind extrem de expresiv: o expresie furioasă, umeri rigizi, brațele încrucișate... de parcă ar fi spus „Dispari!“

Dacă detectezi acest fel de limbaj corporal la o persoană cu care încerci să relaționezi, nu încerca să îi găsești motivații sau să îi prezinți fapte. Nu va funcționa, fiindcă nu vei ajunge nicăieri până când persoana respectivă nu își varsă tot amarul. Trebuie să înțelegi că nu o poți determina să facă acest lucru – ci doar să își dorească să îl facă.

Să spunem, de exemplu, că ai o discuție cu Dean, șeful tău, care ți-pă la tine stând la birou, cu brațele încrucișate și o sprânceană ridicată. Una dintre cele mai bune modalități de a-l face pe Dean să își verse amarul este să îl determini să își schimbe poziția brațelor – atât cele fizice, cât și cele din mintea lui. Nu uita: așa cum osul șoldului este legat de femur, brațele încrucișate din mintea unei persoane sunt legate de poziția încrucișată a brațelor din realitate. Dacă determini acea persoană să își schimbe poziția brațelor, atunci și le va schimba și la nivel mental.

În acest scop, pune-i lui Dean o întrebare care să îi producă o emoție puternică sau să îi trezească pasiunea. (De aceea l-am impulsionat pe domnul Williams – lucru care, la prima vedere, nu este indicat dacă ai de-a face cu un pacient foarte bolnav.) Cuvintele nu vor fi suficiente ca să îți comunice ceea ce simte, așa că va fi nevoie să se folosească de brațe ca să accentueze ceea ce spune. Este și motivul pentru care de cele mai multe ori vezi oameni gesticulând ca să își susțină punctul de vedere, chiar și atunci când vorbesc la telefon.

În momentul în care Dean și-a schimbat poziția brațelor și le-a folosit pentru a comunica, i s-a deschis și o porțiță în minte. Problema este că atunci când acea ușă se deschide pentru prima dată, tu nu ai încă loc să intri, din cauza barajului care se află între porțiță și tine. Așa că iată cum poți proceda:

1. Oferă-i lui Dean suficient timp ca să exprime ceea ce spune. Atunci când oamenii răbufnesc, se vaită sau se plâng, încearcă să prevină o deturnare a nucleului amigdalian, care îi poate face să reacționeze în modul luptă-sau-fugi – ceea ce poate fi extrem de distructiv. Odată ce au prins viteză, nu vor să fie întrerupți. (Este ca și cum ai avea în sfârșit ocazia de a merge la toaletă după ce ai rămas blocat ore întregi pe autostradă, dar nu ți-ai fi dorit să fii nevoit să oprești înainte de a te fi eliberat complet!) Cel mai bun lucru pe care îl poți face atunci când cineva răbufnește, se vaită sau se plânge este să eviți să îl întrerupi.

2. Nu te agăța de nimic din ceea ce spune Dean, nu deveni defensiv și nici nu demara o dispută.
3. După ce el va răbufni complet, amândoi veți fi epuizați. Nu este vorba despre o stare de relaxare. Diferența dintre *epuizat* și *relaxat* este următoarea: în momentul în care ești epuizat, te simți golit pe dinăuntru și obosit, fără să fii deschis către o discuție constructivă. Poți avea senzația că acum este rândul tău să vorbești – *dar nu este*. Este cea mai des întâlnită greșeală pe care o fac oamenii. Dacă începi să vorbești acum, Dean se va închide în el, fiindcă este mult prea epuizat ca să asculte.

În schimb, fă o scurtă pauză după ce și-a exprimat supărarea și spune pur și simplu: „Dă-mi mai multe detalii” Acest lucru are mai multe efecte pozitive:

În momentul în care îți dai seama că nu vrei să începi o dispută cu el, va fi dezarmat. Nu mai este nevoit să se lupte cu tine dacă tu însuși nu te angajezi într-o luptă.

„Dă-mi mai multe detalii” denotă că ai ascultat și că ai auzit ceea ce îl deranjează. De asemenea, se diminuează și paranoia că încerci să schimbi vorba și să îl faci să uite motivul pentru care s-a luat de tine.

Dacă nu faci caz de problema din cauza căreia Dean a răbufnit, într-un final va începe să își verse de tot amarul. Vei vedea în postura pe care o adoptă, pe fața lui și chiar și după felul în care respiră că se relaxează și iese din starea de stres.

Dacă îi permiți lui Dean să își verse de tot amarul și apoi să dai dovadă de empatie vizavi de ceea ce îl supără, se va simți eliberat, îți va fi recunoscător și, în majoritatea cazurilor, va fi dispus să aibă și el aceeași atitudine față de tine. De ce? Gândește-te la neuronii-oglină despre care am discutat în capitolul 2. În momentul în care iei o povară foarte mare de pe umerii cuiva, acea

persoană își dorește să oglindească această atitudine, făcând pentru tine ceva similar.

Uneori poți ajuta o persoană care răbufnește să își verse tot amarul dacă îi spui la un moment dat: „Închide ochii și respiră.” (Am folosit această abordare cu Alex.) Acest lucru a declanșat ceea ce Herbert Benson, un pionier al cercetărilor din domeniul medicinei corpului și a minții, a descris ca fiind *reacția de relaxare* – aceeași reacție pe care o invoci atunci când practici meditația. În această stare fiziologică, ritmul cardiac al unei persoane, metabolismul, respirația și undele cerebrale încetinesc – opusul a ceea ce se întâmplă în situațiile de tipul luptă sau fugi. Acest lucru declanșează o cascadă chimică de calmare, care îi permite unei persoane să își verse amarul și să „asculte liniștea”. (Îți recomand această abordare dacă ai de-a face cu un copil sau cu un adolescent care răbufnește și pe care nu îl poți controla.)

Cea mai bună modalitate prin care poți ajuta o persoană să răbufnească și să își verse amarul este să lași lucrurile să se desfășoare de la sine. Cei mai mulți periclitizează acest proces în timpul etapei răbufnirii adoptând o atitudine defensivă („Nu doar pe mine trebuie să mă învinuiești”), încercând să ofere soluții („Ei bine, atunci poate că ar trebui să îți cauți alt job dacă ăsta îți displace atât de mult”) sau enervându-se și încercând să îndulcească situația („Ok, știi că e greu, dar să lăsăm deoparte aceste lucruri pentru câteva ore și să mergem să mâncăm”). Nu face nici una dintre aceste greșeli, fiindcă, exact ca atunci când cureți o rană infectată, sarcina de a lăsa o persoană să își verse amarul nu este finalizată până când nu termină complet. Doar așa poți culege recompensele – de obicei sub forma unei legături consolidate, bazată pe emoții puternice și pe recunoștință.

Iată câteva sfaturi de final pentru părinți... în special pentru cei cu adolescenți. Aș vrea să discut despre aceste lucruri fiindcă o relație sănătoasă cu adolescentul tău te poate scuti de multe probleme.

Dacă ai copii adolescenți, știi că de cele mai mult ori par niște extraterestri – și, dintr-un anumit punct de vedere, chiar așa și sunt. În comparație cu adulții, adolescenții reacționează mult mai puternic în fața neplăcerilor, eliberând mai mulți hormoni de stres. De asemenea, au niveluri diferite ai neurotransmițătorilor dopamină și serotonină, care îi fac să fie și mai impulsivi.

Ei încă mai au tendința de izolare, nu au ajuns să dea dovadă de maturitate în gândire, iar circuitele lor responsabile cu luarea deciziilor nu sunt încă pe deplin dezvoltate. Prin urmare, trec repede de la stres la extenuare, fiind depășiți de situație, nu judecă așa cum trebuie, nu își pot comunica sentimentele în mod matur și se enervează repede, se supără sau îți spun că te urăsc.

Aceste lucruri explică atitudinea lor. Dar în cazul tău, ce anume se întâmplă? Cu toții facem greșeli ca părinți – suntem prea cicălitori, prea protectori, prea neliniștiți, ca și cum am fi labili psihic –, iar ele îi pot face pe copiii noștri, care și așa sunt înclinați spre impulsivitate, să reacționeze necorespunzător, astfel încât ne sfidează sau ne resping sfaturile.

Ca să verifici dacă acest lucru se întâmplă și în familia ta, oferă-i copilului tău adolescent șansa de a-ți povesti ceea ce i se întâmplă – șansa de a-și deschide sufletul. Așteaptă până când mergeți împreună la o plimbare cu mașina, astfel încât să nu aibă unde să se ducă (dat fiind că celor mici nu le place deloc o discuție de la suflet la suflet nesolicitată, fiindcă li se pare asemenea unei predici), după care pune-i următoarele întrebări:

„Când te-ai simțit cel mai frustrat din cauza mamei tale sau a mea?”

„Cât de tare te-a afectat?”

„Te-a determinat să îți dorești să faci ceva?”

„Ce anume ai făcut?”

După aceea, dacă propriul tău copil îți răspunde sincer la întrebări, spune-i (vorbind cât se poate de serios): „Îmi pare rău, nu mi-am dat seama că te-ai simțit atât de rău.”

Să nu fii surprins dacă vei vedea niște lacrimi de eliberare în cazul în care îi permiți să își deschidă sufletul în fața ta într-o asemenea manieră. Mai mult, se poate ca lacrimile să fie urmate de cea mai onestă discuție pe care ați avut-o vreodată – fiindcă faptul că își varsă amarul îl va ajuta pe adolescentul tău să își controleze creierul său ciudat, schimbător și impulsiv – cel puțin pentru câteva ore binecuvântate.

Perspectivă utilă

Lasă la o parte blândețea. Dacă vrei să îmblânzești bestia cea sălbatică, las-o să își verse amarul.

Etapa acțiunii

Dacă încerci să relaționezi cu cineva care nu îți dezvăluie ceea ce simte, întreabă: „Ți-am dat vreodată senzația că nu te respect?” sau „Te-am făcut vreodată să simți că nu meriți să te ascult?”

Pregătește-te să primești un răspuns emoțional la aceste întrebări și nu îți întrerupe sub nici o formă interlocutorul. Permite-i acelei persoane să răbufnească și să își deschidă sufletul în fața ta. În acel moment, emoțiile pozitive vor umple golul lăsat de cele negative de-a lungul timpului.

9

EVITĂ DISCREPANȚELE

„Oamenii cei mai de succes sunt cei care știu foarte clar cine sunt.“

– BUD BRAY, AUTORUL LUCRĂRII *IS IT TOO LATE TO RUN AWAY AND JOIN THE CIRCUS?*

Jack este avocat specializat în fiscalitate, mai exact în impozitele persoanelor fizice. În afară de faptul că este specializat în drept civil, este și o persoană extrem de manierată, respectuoasă, chiar temperată și calmă în gestionarea relațiilor dintre clienții săi și Fisc. Avusese până atunci un succes foarte mare, prin prisma pregătirii sale excepționale, nicidecum că ar fi avut vreo personalitate puternică.

În ciuda succeselor pe care le avusese în viața profesională, a apelat la un moment dat la mine fiindcă nu reușea să mai atragă clienți noi atât de mulți precum colegii săi mai puțin competenți. Nu mi-a luat mult până să îmi dau seama care era motivul.

„Când oamenii angajează un contabil autorizat care să îi reprezinte în relația cu Fiscul”, am spus eu, „își doresc în subconștient să găsească un soi de gladiator, fiindcă vor să simtă că acea persoană ar putea «ucide» pentru ei, dacă este cazul.” Cu tot talentul său, Jack nu părea deloc un criminal. Așa că, deși le spune potențialilor clienți că îi poate reprezenta cu succes împotriva Fiscului, aceștia nu vedeau și nici nu auzeau nimic convingător la el.

Jack mi-a spus că nu credea că și-ar fi putut schimba personalitatea. „Nici nu e nevoie”, i-am zis eu. „Nu trebuie decât să elimini discrepanța creată de modul în care te percep ceilalți.”

I-am sugerat ca atunci când se întâlnește cu potențiali clienți și simte vreo urmă de ezitare din partea lor, să le spună: „Apropo, dacă vă hotărâți să mă angajați pe mine ca să vă reprezint în fața Fiscului, trebuie să știți că sunt un asasin, dar nu un criminal.”

I-am spus că, dacă vede că sunt uimiți de ceea ce le-a zis, să le explice: „Mulți dintre cei care angajează un avocat sunt înspăimântați că într-adevăr au dat-o în bară, iar Fiscul o să-i distrugă. Vor pe cineva care să discute de la egal la egal cu cei de acolo și să câștige. Fiindcă par atât de politicoși, oamenii pot crede că nu sunt în stare să «ucid» pentru ei, dacă e nevoie. Dar se înșală. Sunt chiar foarte pregătit să îmi «ucid» clienții - prin experiența și pregătirea mea excepțională, care îi dă gata pe cei de la Fisc, însă nu sunt un criminal care este încântat să distrugă pe cineva doar de dragul de a o face.”

Jack a încercat această abordare - și a avut succes. Mi-a spus că a reușit să convingă mai mulți oameni să îl angajeze - ceea ce l-a făcut să aibă mai multă încredere că se va descurca și în continuare atunci când va discuta pentru prima dată cu potențialii clienți. Care a fost problema care l-a determinat pe Jack să apeleze la mine? Discrepanța.

Discrepanța apare atunci când crezi că ești într-un anumit fel, dar oamenii te consideră complet diferit. Jack, de exemplu, credea că pare destul de competent, însă ceilalți îl considerau timid, până când au ajuns să îl vadă într-o lumină complet diferită.

Discrepanțele mai apar și atunci când tu te consideri înțelept, iar ceilalți cred că ești șmecher - sau când crezi că ești pasionat de ceva, iar ceilalți te consideră maniac. Când se întâmplă acest lucru, rezultatul este respingerea.

Discrepanța funcționează și invers: atunci când tu personal crezi că percepi pe cineva exact, dar cealaltă persoană nu este de

acord. Nu există nimic mai enervant pentru interlocutor decât să te audă spunând: „Știu de unde vii”, când, în realitate, habar nu ai. De cele mai multe ori acest lucru se întâmplă atunci când nu ascuți suficient de bine astfel încât să știi ce anume încearcă să îți transmită cel cu care stai de vorbă.

Discrepanța poate face pe cineva să înceteze să se mai gândească: „Ce poate face această persoană pentru mine?” și să înceapă să se întrebe: „Ce are de gând să îmi facă această persoană?” De asemenea, te împiedică să relaționezi cu cei din jur – sau, din punct de vedere neurologic, să dovedești o empatie a neuronilor oglindă – tocmai fiindcă nu transmiți mesajul pe care crezi că îl transmiți. Oamenii nu îți pot reflecta încrederea dacă ei o consideră, de fapt, aroganță. Nu îți pot reflecta grija dacă o consideră isterie. Nu îți pot oglindi calmul dacă îl văd ca apatie. Și dacă tu însuți îi percepi greșit – de exemplu, dacă vei confunda plângerile lor întemeiate cu isteria – rezultatul poate fi fatal în ceea ce privește relația.

Discrepanța este o cauză des întâlnită și în disputele maritale. Să vedem exemplul lui Robert și al lui Susan, amândoi în vârstă de treizeci și ceva de ani, care au venit să îmi ceară ajutorul. Cei doi se certau adesea din cauză că Robert uita mereu să o sune pe Susan să o anunțe că întârzie la cină, considerând-o mult prea rigidă și genul acela care vrea să dețină controlul. (Ți se pare cunoscut?)

Pe tot parcursul discuției, Susan lansa frecvent acuzații de genul: „Nu mă suni *niciodată* să îmi spui când ajungi acasă. Nu îți pasă deloc de mine.”

Robert răspundea: „Faci tot timpul presiuni. Vrei mereu să controlezi tot.”

Într-un final i-am oprit și i-am rugat pe fiecare să repete ceea ce au auzit din ce spusese celălalt.

Amândoi au răspuns că celălalt spusese: „Eu am dreptate, iar tu nu.”

Le-am spus: „Chiar așa? Fiecare ați spus «Eu am dreptate, iar tu nu?»”

Susan s-a uitat la mine și mi-a răspuns: „Nu, nu am spus așa ceva.” Și Robert a fost de acord la rândul lui.

„Așadar, ce anume ați spus?”, am întrebat eu.

Amândoi mi-au răspuns: „Am spus că nu greșesc chiar me-reu!”

„Așadar, fiecare dintre voi se apără de fapt de criticile aduse mai mult decât îl atacă pe celălalt?”, am întrebat eu.

„Absolut”, au fost amândoi de acord.

„Hm...”, le-am răspuns eu. „Deci atunci când încercați să vă protejați să nu fiți atacați, cealaltă persoană se simte atacată.”

Robert a râs, dându-și seama cum a funcționat această dinamică de fiecare dată. Și a adăugat: „Mda... și într-un final am plătit câteva sute de dolari unui psiholog ca să ieșim la liman.”

Principala cauză a discrepanțelor este faptul că oamenii se comportă cel mai rău atunci când se simt cel mai lipsiți de putere. Așa că în momentul în care o persoană se răstește la partenerul de viață, atunci când un părinte se ceartă cu copilul său, când un șef țipă la un subordonat sau când un consumator ridică tonul la un angajat de la relații cu clienții, acest lucru se întâmplă fiindcă cel care țipă simte că nu este auzit sau luat în considerare. Cu alte cuvinte, persoana care se răstește nu se simte intimidată sau înspăimântată (deși interlocutorul așa percepe). În schimb, se simte lipsit de putere. Este o discrepanță dusă la extrem, care de cele mai multe ori se sfârșește foarte rău.

Discrepanțele te împiedică să relaționezi cu cei din jur și îi împiedică pe aceștia să stabilească o legătură cu tine. Așa cum au descoperit Susan și Robert, discrepanța poate crea o ruptură într-o relație – sau, așa cum a văzut și Jack, viața ta profesională poate ajunge într-un punct mort. De aceea trebuie să identifiți propriile discrepanțe și să le remediați.

Din experiența mea, primele zece cel mai des întâlnite percepții greșite care duc la discrepanțe sunt următoarele:

SĂ CREZI CĂ EȘTI

Iscusit

Încrezător în sine

Cu simțul umorului

Plin de energie

O persoană cu opinii puternice

Pasionat

Puternic

Orientat către detalii

Liniștit

Sensibil

ÎN CONDIȚIILE ÎN CARE
CEIALȚI TE PERCEP CA

Șmecher

Arogant

Inadecvat

Obositor

Încăpățânat

Impulsiv

Rigid

Chițibușar

Pasiv sau indecis

Având nevoie de încurajări

Intervine însă și o provocare: cum poți *ști* cum te percep ceilalți? Răspunsul este simplu, dar inconfortabil: întreabă „experții” – prietenii și familia. Nu e deloc amuzant și va trebui să rezisti eventualelor șocuri. Însă cea mai rapidă cale de a rezolva problemele legate de discrepanțe este să găsești doi sau trei oameni onești, care să te cunoască foarte bine și în a căror judecată să ai încredere, pe care să îi rogi să îți descrie defectele.

De obicei, chiar și cei mai direcți oameni vor ezita să facă acest lucru. Pentru a-i determina să te ajute, nu îi întreba: „Am anumite trăsături care te irită sau te jignesc?”, fiindcă vor spune pur și simplu nu. În schimb, prezintă-le o listă și spune: „Te rog să bifezi principalele trei trăsături ale mele care îi pot deranja pe ceilalți.” Iată o posibilă listă:

- Arogant
- „Obositor”
- Având nevoie de încurajări
- Încăpățânat
- Impulsiv
- Rigid
- Chițibușar
- Arțagos
- Hipersensibil
- Șmecher
- Nu se poate baza nimeni pe tine
- Melodramatic
- Nepoliticos
- Timid

- Pasiv
- Nehotărât
- Exigent
- Ostil
- Pesimist
- Necioplit
- Infatuat
- Obtuz

Dacă rogi trei oameni să facă acest lucru, există șansa să aleagă aceleași trăsături. Dacă doi bifează „necioplit”, atunci să fii convins de acest lucru – chiar dacă tu ești sigur că nu te porți așa. Probabil că își vor cosmetiza comentariile în termeni precum: „O, tu nu ești chiar așa, dar... Ei bine, unii te pot considera necioplit. Nu eu, stai liniștit. Însă cred că există persoane care așa te văd.” Nu te păcăli singur, inclusiv ei cred că ești necioplit. Și dacă prietenii tăi spun aceste lucruri despre tine, probabil că este adevărat.

Dacă te țin puterile, roagă aceleași persoane să detalieze puțin defectele pe care le-au identificat. De exemplu, întreabă: „Ce anume fac de oamenii mă consideră necioplit?” sau „Cât de des fac acest lucru?” ori „Aș părea mai puțin necioplit dacă aș spune așa și pe dincolo?” (Nu te certa cu ei și nici nu le întoarce răspunsurile. Altfel pe lista de defecte se va mai adăuga și „obtuz”). După ce ți-au răspuns la întrebare, analizează modul în care relaționezi cu ceilalți în zilele următoare și încearcă să detectezi criticile care ți s-au adus. În momentul în care devii conștient de ele, le poți remedia.

După ce ai făcut acest lucru, ți se va părea mult mai ușor să relaționezi cu ceilalți, fiindcă discrepanța îi determină inițial să creadă că e ceva în neregulă cu tine sau că nu dai senzația de încredere, opunând astfel rezistență. Elimină aceste discrepanțe și lipsa de încredere va dispărea de la sine.

ETAPE DE URMAT

Una dintre cele mai bune modalități pentru a elimina trăsăturile care duc la discrepanțele pe care le-ai identificat este să apelezi la

ceea ce expertul în leadership Marshall Goldsmith numește „feedforward“¹ lată cum funcționează.

Mai întâi, alege comportamentul pe care vrei să îl schimbi. (De exemplu: „Aș vrea să accept mai ușor criticile, astfel încât ceilalți să nu mă mai considere ostil.“)

După aceea, abordează pe toată lumea – soție, prieteni, chiar și o persoană necunoscută – și roagă-i să îți sugereze două lucruri pe care le poți face pe viitor astfel încât să îți remediezi acest defect. Indicată ar fi să spui persoanei respective că încerci să devii un șef mai bun (sau un subordonat, un prieten etc. mai bun). Spune-i că ți-ar plăcea să îți dea niște sugestii specifice legate de ceea ce ai putea face diferit astfel încât să ai o relație mai bună cu cei din jur.

Dacă interlocutorul tău te cunoaște, roagă-l să nu discutați despre ceea ce ai greșit în trecut, ci doar despre ce poți face mai bine începând din acest moment. Ascultă ceea ce îți spune persoana respectivă și nu rosti decât două cuvinte: „Mulțumesc“. Apoi repetă procesul și cu alții.

Elementul extraordinar la această abordare este că, în timp ce majoritatea oamenilor nu sunt dispuși să tolereze criticile referitoare la greșelile din trecut, aproape toți sunt mult mai dispuși să primească idei legate de modul în care pot avea succes pe viitor. Așa cum spunea Goldsmith: „Funcționează fiindcă putem schimba viitorul, dar nu și trecutul.“

Și, apropo, dacă vrei să eficientizezi și mai mult procesul denumit „feedforward“, citește cartea lui Goldsmith: „Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe“¹. Chiar nu recomand cărți ca să mă aflu în treabă, însă aceasta este o lectură obligatorie pentru orice manager (și nu numai). Autorul ne descrie douăzeci de comportamente care te pot împiedica să avansezi și ne arată cum să le gestionăm pe fiecare în parte folosind procesul „feedforward“, dar și alte tehnici. Trei dintre comportamentele mele preferate din carte sunt „să adaugi prea multă valoare“, „să începi cu *nu*, *dar* sau *totuși*“ și „să le spunem celor din jur cât de

¹ Amsta Publishing, București, 2009.

intelenții suntem“ Îmi plac fiindcă: a) poți identifica imediat deficitul receptorului neuronilor-oglină pe care îl creează; b) reprezintă niște exemple relevante de situații în care nu ascuți; c) uneori se întâmplă să mă port și eu așa. Nu exagerez deloc când spun că dacă ai asemenea comportamente contraproductive sau toxice la care trebuie să renunți, această carte îți poate schimba viața.

■ PERICOLELE DISCREPANȚELOR ÎN DOMENIUL CORPORAȚIILOR

Asemenea cuplurilor căsătorite, companiile pot cădea și ele în capcana discrepanțelor dacă cei de acolo cred că transmit angajaților un mesaj, iar angajații aud ceva complet diferit. Președinți de companii care sunt de părere că firma pe care o conduc este un loc extraordinar în care să lucrezi sunt uimiți să audă din partea subordonaților că muncesc într-o atmosferă neprietenoasă, în care nu există sisteme de recompensare sau pur și simplu îngrozitoare. Este destul de periculos, fiindcă se formează o breșă: nu există nici un fel de feedback pentru a remedia această discrepanță, așa că ea devine din ce în ce mai mare în timp.

De cele mai multe ori președintele companiei se înrăiește și mai mult, decide că „acești oameni se vaită tot timpul și sunt ineficienți“ și implementează măsuri punitive care agravează și mai mult problemele. Angajații, în schimb, devin din ce în ce mai supărați. Dacă nu se remediază, problema se transformă într-o adevărată catastrofă, iar cel care se află la conducerea companiei le oferă angajaților din ce în ce mai puține stimulente, în timp ce aceștia muncesc doar cât să nu fie dați afară – o situație în urma căreia compania poate ajunge la faliment.

După ce am asistat la acest scenariu de mai multe ori, mi-am dezvoltat o procedură numită Provocarea PEM CEO pentru a rezolva problema. Este destinată liderilor de corporații, însă o

poți folosi și pentru a diagnostica și a remedia discrepanțele dintr-o echipă mai mică – sau chiar din familia ta, dacă membrii ei sunt dispuși să o facă. Se impune însă și o atenționare: acest instrument nu va fi pe placul celor care, ca să folosim cuvintele lui Jack Nicholson din pelicula *Oameni de onoare*, „nu suportă adevărul“

Am creat Provocarea PEM CEO cu ajutorul președintelui unei companii care se ocupă de editarea de cărți pentru copii (să îl numim Manuel). Conduce o firmă extraordinară, însă e conștient că se poate și mai bine. L-am rugat să trimită un memo tuturor angajaților în care să scrie următoarele:

1. Am nevoie de ajutorul vostru pentru ca această companie să devină mai bună. Tot ceea ce îmi veți spune va rămâne în totalitate sub semnul anonimatului.
2. Să presupunem că vă aflați la o petrecere și auziți pe cineva că își descrie propria companie ca fiind de nota zece în ceea ce privește Pasiunea, Entuziasmul și Mândria. Cum v-ați simți dacă sentimentele voastre vizavi de compania noastră ar primi o notă mai mică? Dacă eu personal m-aș afla în această situație, m-aș simți invidios, dar și nefericit din cauza locului în care lucrez.
3. Dacă vi s-ar cere să vă evaluați propriul scor în ceea ce privește nivelul de Pasiune, Entuziasm și Mândrie vizavi de jobul vostru și de compania la care lucrați, pe o scară de la 1 la 10, ce anume ați spune?
4. Dacă scorul vostru nu este 10-10-10, ce anume ar trebui schimbat și cum astfel încât scorul să crească? Răspunsurile pot fi anonime și vă rog să nu vă folosiți de acest chestionar ca să numiți persoane de care nu sunteți mulțumiți.
5. În momentul în care vom primi răspunsurile voastre, vom identifica sugestiile cel mai des raportate referitoare la schimbările necesare pentru a avansa, vă vom spune care sunt ele și vom reacționa în consecință, iar voi veți avea la dispoziție timpul necesar pentru a implementa modificările.

Vă mulțumim că ne ajutați să transformăm această companie într-un loc vizavi de care să simțim cu toții Pasiune, Entuziasm și Mândrie.

I-am explicat lui Manuel că Provocarea PEM CEO pare simplă, dar în realitate dezvăluie adevăruri profunde, care pot schimba viitorul companiei, dat fiind că:

Pasiunea se referă la viziunea pe care o are compania. Oamenii vor să creadă că se ocupă de ceva important, care le schimbă viața în bine clienților și care îi face să se simtă bine.

Entuziasmul se referă la execuție. Chiar și în condițiile în care există o viziune extraordinară, oamenii își pierd entuziasmul și nu reușesc să aibă un randament maxim dacă liderii lor nu sunt entuziasmați.

Mândria se referă la etică, fiindcă puțini oameni se simt mândri de compania lor dacă acolo se petrec lucruri mai puțin cinstitute. De asemenea, înseamnă să faci ceva semnificativ, fiindcă pe măsură ce oamenii înaintează în vârstă, este mult mai important să contribuie la crearea unei lumi mai bune.

Manuel a urmat sugestiile mele și a aplicat acest exercițiu în compania lui. Oamenii au răspuns la chestionar spunând că își doresc ca meritele să le fie recompensate pe măsură, iar cei care fac jocuri de culise să nu mai fie luați în calcul la acordarea de stimulente. Voiau să existe mai puține bârfe și mai multă cooperare. Iar atunci când a venit vorba despre produsele companiei, își doreau să muncească mai bine, mai exact să scoată niște cărți care să îi ajute pe părinți să își învețe copiii cum să aibă succes și să fie fericiți într-o lume atât de competitivă și de cinică.

Manuel, la rândul lui, și-a luat angajamentul să rezolve toate aceste probleme. Deznodământul a fost unul fericit: rezultatele

companiei s-au îmbunătățit, iar profitul a crescut cu 40% în anul următor. A ținut cont în special de sugestia referitoare la jocurile de culise și i-a îndepărtat pe cei care făceau așa ceva. Cel mai important este că el personal și-a dublat scorul referitor la Pasiune, Entuziasm și Mândrie.

Poți folosi același instrument pentru a le cere angajaților, membrilor echipei, directorilor, clienților sau furnizorilor să evalueze anonim cât de multă Pasiune, Entuziasm sau Mândrie resimt vizavi de produsele și serviciile oferite, de compania în sine și de tine personal, pe o scară de la 1 la 10. Dacă îl modifici puțin și dacă te simți suficient de curajos, îl poți folosi pentru a ruga partenerul de viață sau copiii să îți spună cât de mândri, de entuziasmați sau de pasionați sunt de familia lor. Se poate ca răspunsurile să nu fie întotdeauna cele pe care vrei să le auzi. Îți garantez însă că sunt exact ceea ce trebuie să știi.

■ ATUNCI CÂND NU POȚI EVITA DISCREPANȚELE, ANTICIPEAZĂ-LE

Până acum am discutat despre acele tipuri de nepotriviri pe care le poți preveni. Însă nu toate discrepanțele apar din vina ta și nu toate pot fi evitate. În condițiile în care călătorești în străinătate sau dacă lucrezi ori locuiești alături de oameni care provin din mai multe culturi, în cele din urmă vei spune sau vei face ceva care să deranjeze pe cineva – chiar dacă te străduiești din răspuțeri să nu.

Nu poți face nimic ca să eviți acest lucru. Dacă nu vorbești fluent o anumită limbă străină, poți face nenumărate greșeli jenante atunci când încerci să vorbești. Sau poți face un gest cu mâna care în cultura ta înseamnă „ok” sau „stop”, dar care are o semnificație complet diferită (și foarte negativă) în altă cultură. Sau poate vorbești prea mult sau pari necioplit, chiar dacă în cultura ta este vorba despre un comportament politicos. Așa că

iată-te, radiind de bunăvoință și de amabilitate, în timp ce interlocutorul tău se gândește: „Un nesimțit care nu mă respectă deloc“

Nu este deloc o problemă de neglijat. Afaceri de proporții și uneori și relații personale pot fi afectate pornind de la asemenea mărunțișuri – de exemplu să stabilești un contact vizual îndelungat – sau, dimpotrivă, să nu îți privești deloc interlocutorul ori faptul că ai luat un rulo la masă cu mâna stângă, și nu cu cea dreaptă.

Din fericire, prevenirea unor asemenea probleme este surprinzător de simplă. Faptul că ești capabil să avertizezi că s-ar putea să comiți diverse stângăcii dă bine indiferent de cultură, așa că iată ce trebuie să faci: recunoaște pur și simplu deschis că e posibil să o dai în bară. De exemplu, poți spune ceva de genul: „M-am documentat în legătură cu ceea ce este valabil în cultura voastră și cu diferențele dintre noi, așa că sunt sigur că s-ar putea să spun lucruri nepotrivite. Nu mi-am propus să fac așa ceva, dar e posibil să se întâmple – și ultimul lucru pe care mi-l doresc este să mă fac de râs în fața voastră, după care să vă explic comportamentul meu ofensiv. Dacă îmi spuneți câteva aspecte care se fac sau care nu se fac în cultura mea și care v-ar putea jigni, atunci mă voi strădui să nu le fac.“

Acest tip de bun-simț îi dezarmează întotdeauna complet pe cei mai mulți oameni. De asemenea, elimină discrepanțele chiar înainte ca ele să se materializeze, fiindcă părerile tale de rău prezentate înainte vor scuza aproape orice greșeală, de la folosirea necorespunzătoare a furculiței la faptul că îi spui din întâmplare soției gazdei că e o vacă. Așa că dacă ești genul de persoană care călătorește foarte mult și în special dacă ai întâlniri de afaceri la care participă oameni din diverse culturi, nu uita niciodată de arta „dezamorsării preventive a discrepanțelor“

Perspectivă utilă

Ca să îl parafrazăm pe Warren Bennis: „Atunci când înțelegi exact de unde provin oamenii – și ei și-au dat seama că tu știi acest

lucru – există șanse mai mari să te lase să îi conduci acolo unde vor să ajungă.“

Etapa acțiunii

Data viitoare când te lansezi într-o dispută (în special dacă este vorba despre una dintre certurile care nu apar din senin, ci au loc constant), oprește-te și spune-i persoanei de lângă tine: „În acest moment simt că mă ataci și bănuiesc că tu simți că eu te atac pe tine. În realitate însă cred că amândoi ne apărăm. Așa că aș vrea să știi că nu încerc să îți fac rău – și știu că nici tu nu vrei să îmi faci rău mie. Dacă putem renunța la dispută, pun pariu că vom reuși să rezolvăm această problemă împreună.“ În momentul în care procedezi astfel, vei înlocui discrepanța reciprocă („acest individ este un ticălos“) cu respectul reciproc („această persoană vrea cu adevărat să ne rezolve problema“).

10

CÂND TOTUL PARE PIERDUT, EXPUNE-ȚI PUNCTELE VULNERABILE

„Nu îți fie teamă să îți arăți punctele slabe. Vulnerabilitatea nu te face mai slab, ci te face accesibil. Trebuie să știi că vulnerabilitatea poate fi un atu al tău.“

– KEITH FERRAZZI, AUTORUL LUCRĂRII
WHO'S GOT YOUR BACK

În mod normal, este nevoie de muncă pentru a ști ce se petrece în mintea unei persoane. Atunci când pacienții se așază lângă mine pentru prima dată, habar nu am ce le face plăcere (sau ce nu). În primele minute sunt adevărate mistere pentru mine, așa cum și eu sunt pentru ei.

Dar nu așa au stat lucrurile și cu Vijay. El nici măcar nu a ajuns la mine la cabinet. De fapt, se afla de cealaltă parte a planetei, în India. Nu ne-am întâlnit niciodată față în față. Mi-a trimis un e-mail după ce mi-a citit blogul și mi-a găsit adresa de e-mail pe internet.

Nu a contat însă. Imediat ce i-am citit mesajul, am știut exact cum se simte Vijay. Asta fiindcă în urmă cu treizeci de ani mă aflasem și eu în aceeași situație și eram pur și simplu înspăimântat. Și, la fel ca și el, nu știam ce să fac.

Iată ce mi-a scris:

Mi-aș dori să nu mă fi născut niciodată, mi-aș dori să mă arunc pur și simplu în gol de pe acoperiș, mă trezesc dorindu-mi să nu mă mai fi sculat niciodată din somn. Mi-am jurat însă să nu mă sinucid, indiferent de situație, fiindcă mie chiar mi-e teamă de moarte și fiindcă nu am realizat nimic până acum, astfel că murind în acest moment ar fi mai inutil decât să trăiesc.

De asemenea, nu aș vrea să îi împovărez pe ai mei. Nu vreau să trecă prin această suferință teribilă sau, mai rău, să le dau senzația că tot efortul asiduu pe care l-au depus pentru mine și pentru sora mea a fost în zadar.

Ar fi prea mult pentru ei... însă, doctore, eu chiar nu mai sunt interesat să trăiesc. Toate aceste gânduri au început pe 15 mai, odată cu examenul de bacalaureat. Am pus o presiune foarte mare pe mine să iau note mari, astfel încât părinții mei să fie fericiți. Tata mi-a spus întotdeauna că, de vreme ce nu am făcut foarte bine la primele două subiecte, este important să mă descurc la ultimele trei. Simțeam că dacă aș lua 9 în loc de 10, părinții mei nu mă vor mai iubi...

Dr. Goulston, te rog să îmi răspunzi la e-mail... Am toate aceste probleme fiindcă nu știu cu cine să vorbesc în liniște. Te implor, doctore...

Știu mai bine decât orice pe lume cât de mult se teme Vijay să nu cumva să ia un 9 la școală. Sute de copii se sinucid în fiecare an în urma unor asemenea crize neînsemnate – și riscul este cu atât mai mare într-o cultură precum cea a Indiei, unde rezultatele obținute la școală sunt luate foarte în serios.

Așadar, i-am răspuns cât am putut de repede. I-am spus că îmi pare rău să aud că se simte atât de rău. După aceea, știind cât de singur se simte, i-am redat propria mea poveste.

Când am intrat la școala de medicină, ajunsesem în scurt timp într-un punct în care simțeam că nu mai puteam continua.

Treceam examenele, dar nu aveam senzația că aș învăța ceva, fiindcă mintea mea era blocată. Subliniam cu markerul cărți întregi, sperând că vor intra în creier printr-un soi de osmoză. Intram în panică doar la gândul că într-o bună zi voi avea un pacient și nu voi ști ce să fac concret.

Așa că m-am dus la tatăl meu și i-am spus că renunț. Ca și în cazul lui Vijay, nici tatăl meu nu era genul acela de persoană care să pună mare preț pe emoții și le considera un fel de pretext sau scuză. Când i-am spus ce hotărâsem, s-a uitat la mine disprețuitor și a zis: „Ai picat examenele?”

I-am spus: „Nu, le-am trecut. Însă nimic din ceea ce citesc nu pare să îmi intre în creier și să-mi rămână acolo.” Am început să ne certăm, iar după câteva minute am renunțat și priveam pur și simplu în pământ.

A continuat să vorbească, spunându-mi că ar trebui să îmi găsesc meditari sau orice altceva care să mă ajute să trec anul. A terminat zicând: „Așadar, ne-am înțeles, te vei pregăti suplimentar cu un profesor și vei rămâne la școală.”

Mă gândeam: „Nu mă pot întoarce. Dacă revin la școală, se va întâmpla ceva rău. Mă tem să nu înnebunesc sau să vreau să sfârșesc cu tot.”

Așa că am ridicat pur și simplu capul din pământ, l-am privit în ochi și i-am spus din suflet: „Se pare că TU nu înțelegi. MI-E TEAMĂ” Era singurul lucru pe care îl știam sigur. Nu îmi dădeam seama dacă am măcar dreptul să mă tem sau de ce anume mi-e frică – eram conștient că pentru mine ar fi rău să mă întorc la școală. Una peste alta, știam sigur că mi-e frică.

După ce am spus aceste cuvinte, am început să plâng. Lacrimile mele nu aveau nici o legătură cu găsirea de scuze sau cu faptul că mi-era milă de mine. Aveau de-a face în totalitate cu frica și cu nevoia arzătoare de a scăpa de respectiva povară.

Norocul meu a fost că, sub exteriorul dur al unui tată cu o logică ascuțită și extrem de orientat spre scopuri era un părinte căruia îi păsa de fiul său. Mă așteptam oarecum să

spună: „Ești slab și m-ai dezamăgit, pleacă de aici“ – ceea ce m-ar fi împins la capătul puterilor. În schimb însă, și-a încleștat maxilarele, apoi furia i s-a mai risipit și a spus: „Fă ceea ce trebuie să faci. Eu și mama ta te vom ajuta cu tot ceea ce putem.“

A fost cel mai puternic moment din toată viața mea și a avut loc când ajunsesem în punctul cel mai de jos. A schimbat totul, fiindcă fusesem cât se poate de sincer, dezvăluindu-mi sentimentele cele mai profunde, de teamă și de rușine. Așa că i-am spus lui Vijay să facă același lucru.

■ ARATĂ-LE PUNCTELE TALE SLABE, IAR EI ȚI LE VOR ARĂTA PE ALE LOR

Asemenea celor mai mulți tineri (bărbați în mod special), credeam mai demult că, dacă vrei ca ceilalți să te respecte, nu trebuie niciodată să îți dezvălui punctele slabe – în special în fața tatălui meu. Acest lucru însemna să îmi ascund greșelile și să îmi acopăr teama bravând. Am învățat însă câteva lucruri din această experiență profundă.

Primul este acela că oamenii te vor ierta și chiar vor încerca să te ajute dacă îți recunoști sincer greșeala. Altul este că dacă nu spui adevărul, ceilalți se vor supăra și vor fi dezamăgiți.

Am mai învățat și că e mult mai bine să ceri ajutor *înainte* ca totul să se transforme într-un dezastru. Dacă aștepți până ai dat-o complet în bară și apoi ceri ajutor, ceilalți pot considera că ai procedat așa ca să eviți să fii pedepsit. Chiar și așa, e mai bine să încerci să comunici *după* ce ai greșit decât să nu comunici deloc.

Dezvăluirea propriei vulnerabilități îți conferă putere. Previne o deturnare a nucleului amigdalian care poate duce la decizii pripite și la alegeri extrem de proaste. De asemenea, îți permite să îți verși amarul în loc să explodezi. În schimb, dacă pretinzi că totul

e în regulă în condițiile în care mai ai puțin și clachezi, poate fi periculos și chiar fatal.

„Vulnerabilitatea asertivă” nu înseamnă numai să răbufnești, ci și să relaționezi. Pentru a înțelege de ce, să revenim la discuția despre neuronii oglindă – celulele creierului despre care am vorbit în capitolul 2, care ne permit să simțim ceea ce simt cei de lângă noi.

Când ești speriat, rănit sau umilit, însă nu arăți acest lucru, din cauză că ți-e teamă să nu pierzi respectul cuiva, iată ce se întâmplă:

Propriul tău deficit al receptorului neuronilor-oglină se amplifică. Nu te simți înțeles, fiindcă *nu poți fi înțeles*. Asta fiindcă nimeni nu are habar ce ți se întâmplă. Ești pe cont propriu și este o rană care sângerează pe dinăuntru.

Persoana al cărei respect te temi că îl pierzi (un părinte, un șef, un copil, un partener) nu îți poate oglindi stresul sever și nu îl poate înțelege. În schimb, îți va oglindi *atitudinea pe care o afișezi pentru a-ți masca stresul*. Dacă te înfurii ca să îți acoperi senzația de teamă, vei primi în schimb tot furie. Dacă ai o atitudine de genul „du-te naibii” pentru a-ți ascunde sentimentul de neajutorare, vei primi înapoi o atitudine de genul „foarte bine, du-te și tu naibii”

Cu toate acestea, când îți arăți punctele slabe – când găsești curajul de a spune „Mi-e frică” sau „Sunt singur” sau „Nu știu cum o să trec peste asta”, cealaltă persoană va oglindi imediat adevăratele tale sentimente. Este o chestiune de biologie pură, așa că nu are ce să facă. Persoana respectivă va ști cât de rău te simți și va resimți chiar aceeași durere. Prin urmare, cea persoană își va dori ca suferința ta să dispară (fiindcă, într-o anumită măsură, este și suferința sa). Acest lucru îi face să își dorească să te ajute... iar dorința de a te ajuta duce la găsirea unei soluții.

Interesant, dar acest lucru este adevărat și atunci când îți expui punctele vulnerabile în fața celor de care nu îți place foarte

mult. Una dintre sarcinile pe care trebuie să le rezolv cel mai des este să mă ocup de ticăloși: lideri de corporații care au niște abilități excepționale, dar și eșecuri răsunătoare. De obicei acești oameni sunt nepoliticoși și aroganți, îi fac pe ceilalți să demisioneze și creează un mediu atât de toxic încât nimeni nu se poate desfășura în el. Luni sau chiar ani de zile își chinuie oamenii – făcându-i să se simtă mici, slabi, speriați, neimportanti, degradați sau umiliți – iar când apar și eu în peisaj, aceștia speră doar un singur lucru: să se răzbune.

După aceea se întâmplă însă un lucru remarcabil. Odată ce acești manageri cu probleme își dau seama de eșecurile lor și le spun că viitorul lor depinde de remedierea acestora, sunt de acord cu mine și întreabă: „Cum?” Iar primul meu sfat este următorul: expune-ți punctele vulnerabile. Spune-le celor cu care lucrezi că știi că ai fost un nesimțit. Spune-le că te vei strădui să te schimbi. Pune totul pe masă și poți spera că vor da dovadă de empatie.

Și, în mod cât se poate de surprinzător, cei mai mulți așa fac. În ciuda tuturor celor întâmplate, iartă. Prin urmare, cei mai mulți dintre cei care până atunci au fost niște ticăloși primesc o a doua șansă, iar unii se împrietenesc foarte strâns cu cei pe care anterior i-au rănit.

Expunerea propriei vulnerabilități poate crea, de asemenea, legături suficient de puternice pentru ca oameni complet străini să se transforme în prieteni. Partenerul meu, Keith Ferrazzi, folosește această abordare la sesiunile de training pentru a-i face pe oameni să lase garda jos – sau, așa cum spune el, să împărtășească altora lucruri care să îi facă mai umani” Iată ce spune:

„Am auzit atât de multe povești impresionante de la oameni care au avut curajul să încerce. De exemplu, un tânăr lucra de șase luni în vânzări, dar nu reușea să își atingă targetul. Ca urmare, primea o comision foarte mic. Atât de mic, de fapt, încât a fost nevoit să își vândă casa și să se mute cu soția și cu cei doi copii

într-un apartament mult mai mic. Un alt tânăr mi-a spus că are un copil autist pe care îl iubește mai mult decât orice pe lume. Ne-a povestit despre provocarea constantă de a ști că orice oră pe care o petrece jucându-se cu copilul contribuie la dezvoltarea acestuia și îl împiedică să cadă iar în negura care îl înconjoară. Era însă întotdeauna împărțit între timpul pe care își dorea să îl petreacă cu copilul și faptul că trebuia să muncească pentru a-și plăti facturile.

Trec prin situații destul de grele. Și multora le este teamă să povestească. Însă atunci când ai curajul să îți expui punctele vulnerabile, se întâmplă două lucruri. Inevitabil, ne dăm seama că partenerii noștri de conversație au vulnerabilități sau probleme similare. În al doilea rând, sunt atât de empatici vizavi de tine încât vor să te ajute imediat. Îți oferă sfaturi sau îți indică persoane care te pot ajuta. Și vei avea pe loc relații mult mai profunde cu noii tăi prieteni, probabil mult mai strânse decât cele de dinainte.”

Ai mai multe șanse să găsești sprijin și empatie dacă îți arăți vulnerabilitatea în fața cuiva căruia îi pasă de tine. Părinții sunt „setați” la nivel biologic să aibă grijă de tine – indiferent cât de exigenți sunt de obicei. Dezvăluie-le rănilor ascunse, fiindcă doar așa nu vor începe să verse sare peste ele. De cele mai multe ori vor sări să te ajute să ți le vindeci.

Toate acestea mă trimit înapoi cu gândul la Vijay. După ce a citit mesajul meu, s-a dus la tatăl lui și i-a spus cât îi era de teamă că dă greș și că toată familia va fi dezamăgită. Și – spre surprinderea sa – tatăl său nu i-a spus că e dezamăgit de el. Nu l-a criticat defel. Nu a făcut nici unul dintre lucrurile de care se temea Vijay. Ci l-a înțeles pur și simplu. Și și-a expus și el propria vulnerabilitate, explicându-i că își dădea seama că uneori era nerăbdător și că propriile-i puncte slabe îl împiedicau să își asculte copilul. Au discutat împreună despre situația în care se afla și au găsit soluții. Tatăl lui Vijay avea să fie mai puțin exigent. Vijay, pe de altă parte, urma să nu se mai gândească niciodată că tatăl său s-ar fi putut supăra în halul acela. Și, indiferent de notele pe care Vijay avea să le ia la examene, amândoi aveau să fie în regulă.

După această discuție, Vijay mi-a trimis un e-mail în care îmi spunea: „Nu am știut că e ok să îți fie teamă. Eram speriat că tatăl meu sau oricine altcineva nu ar fi acceptat ca eu să fac o greșeală.” În schimb, a învățat ceea ce cu toții aflăm la un moment dat: să spui „am dat-o în bară” sau „mi-e frică” este adesea cea mai înțeleaptă mișcare pe care o poți face atunci când trebuie să relaționezi cu cineva. Cu alte cuvinte, faptul că îți exprimi vulnerabilitatea nu este un punct slab, ci denotă putere.

Perspectivă utilă

Când ești pus la colț și simți că ai vrea să ripostezi, caută adânc în interiorul tău, astfel încât să îți poți simți emoțiile și să îți arăți vulnerabilitatea.

Etape acțiunii

Data viitoare când ți-e teamă sau ești stresat, nu pretinde că nu este așa. În schimb, identifică-i pe cei în fața cărora încerci să îți ascunzi emoțiile – și spune-le adevărul.

Data următoare când bănuiești că cineva se teme sau este stresat, încurajează acea persoană să îți vorbească despre ceea ce simte. Fă astfel încât să știe că o respectți, pentru a putea avea curajul să îți spună „Sunt speriat” sau „Am făcut o greșeală”.

11

SCAPĂ DE OAMENII TOXICI

„O persoană toxică îți diminuează stima de sine și demnitatea și te afectează profund, în esență“

– LILIAN GLASS, PSIHOLOG

Îmi place foarte mult să stabilesc legături cu oamenii și chiar mă străduiesc în acest sens. Sunt un mare admirator al motto-ului partenerului meu de afaceri, Keith Ferrazzi, „Nu mânca niciodată singur“, și sunt extrem de recunoscător fiecărei persoane pe care o cunosc și care îmi îmbunătățește viața.

Uneori însă relaționarea este o greșeală. Este o lecție pe care într-un final am învățat-o pe pielea mea, destul de dur chiar.

Acum patru ani, am fost nevoit să suport de urgență o operație importantă. În perioada de recuperare, am avut ocazia să mă gândesc serios la ceea ce mă făcea să fiu stresat – factori care îmi afectaseră sănătatea și care mă împiedicau să mă bucur pe deplin de viață. Și, deși poate părea ciudat în condițiile în care vine din partea unui psihiatru, cuvântul din topul listei era „oamenii“

Cu toate acestea, nu despre oameni în general era vorba. Cei mai mari factori de stres din viața mea erau oamenii toxici: cei care se supărau ușor și care erau greu de mulțumit, care mă dezamăgeau în mod repetat, care nu puteau coopera sau care nu pu-

teau juca corect, sau care își căutau în mod constant scuze ori dădeau vina pe alții.

În acel moment, pe patul de spital, am luat o decizie, aceea ca pe viitor să scap de acești oameni. Mi-am ținut de atunci promisiunea și, prin urmare, sunt mai sănătos, mai fericit și am mai mult succes. Așadar, dacă îți vei însuși tehnicile mele de relaționare, sper să îți faci și tu aceeași promisiune.

Deși cartea de față îți explică cum să relaționezi cu oamenii care îți pot face viața mai bună, unii chiar nu vor să îți înfrumusețeze ție cu ceva viața, ci, dimpotrivă, să ți-o distrugă. O parte dintre ei vor să te sece de energie, în timp ce alții își doresc să te combată, să te intimideze sau să te facă țap ispășitor pentru toate greșelile lor. Pentru a ieși învingător, trebuie să le iei acestor oameni puterea de a te răni.

Există trei modalități de a face acest lucru. Prima este să te confrunți direct cu ei. Cea de-a doua este să îi neutralizezi, iar cea de-a treia este să o iei înainte și să te asiguri că nu te urmăresc.

Știi ce gândești în acest moment: „Ușor de spus, greu de făcut.“ Uneori ești atât de zăpăcit încât îți e greu să faci ceea ce eu numesc „alungarea nesimțitorilor“ Însă, dureros sau nu, gestionarea relației cu asemenea persoane (sau îndepărtarea lor completă din viața ta) este esențială pentru succesul și sănătatea ta mentală. Iată cum îi poți detecta – și cum să te aperi împotriva lor.

■ NEAJUTORAȚII

Există oameni care au nevoi simple – ceea ce nu ar fi o mare problemă, – și mai există apoi și cei care, metaforic vorbind, au nevoie de sângele tău. De persoanele din a doua categorie trebuie să te ferești.

Oamenii permanent neajutorați te pot afecta foarte tare din punct de vedere emoțional și financiar. Sunt cei care îți trimit mesaje de genul: „Am nevoie de tine să îmi rezolvi o problemă“,

„Nu pot trăi fără tine“, „Fericirea mea depinde în totalitate de tine“, „Dacă mă părăsești, voi muri“ Spre deosebire de cei *aflați la nevoie* – care îți cer ajutorul doar atunci când au nevoie de el și sunt recunoscători când îl primesc, neajutorații îți solicită în mod constant ajutorul și atenția, te șantajează emoțional ca să le primească și îți sunt recunoscători doar atunci când mai au nevoie de ceva.

Oamenii permanent neajuturați te seacă de energie, fiindcă indiferent ce ai face pentru ei, nu este niciodată suficient. Nu apelează la tine ocazional pentru sprijin, ci de fiecare dată când te întâlnesc. Și, odată ce te-au prins în laț, nu te mai lasă așa ușor (și de ce ar face-o?). Încearcă să scapi de ei și te vor prinde și mai strâns.

Oamenii neajuturați refuză să ia decizii sau să își gestioneze singuri problemele. Vor să stai cu ei ore întregi și să îi ții de mână, ajutându-i să își facă ordine în viață. Rezolvi o situație de criză doar ca să afli că suspină fără să se poată controla fiindcă a apărut altceva. Și sapi din ce în ce mai adânc în niște nisipuri în realitate mișcătoare, de fiecare dată când încerci să îi rezolvi problemele.

Mai mult, te simți deprimat și lipsit de putere dacă petreci prea mult timp în preajma unei persoane neajutorate, fiindcă tu te străduiești din răspuțeri și nu auzi altceva decât: „Nu mai am nici un leu. Sunt tot trist. Nu ai reușit nimic. Mi-ai promis că mă salvezi, dar nu ai făcut-o.“ Este rețeta clasică pentru deficitul receptorului neuronilor oglindă despre care am discutat în capitolul 2.

Cum îți poți da seama dacă ai de-a face cu o persoană care se simte permanent neajutorată? Dacă bănuiești că te afli în această situație fără scăpare, evaluează persoana respectivă pe o scară de la 1 la 3, răspunzând la următoarele întrebări: (1 = niciodată; 2 = uneori; 3 = aproape întotdeauna):

Persoana respectivă se vaită?

- Se plânge de anumite lucruri?

Vrea să pară o victimă?

Îți dă senzația că îți spune „Să îți pară rău pentru mine?”

Vrea ca ceilalți să le fie milă de ea?

Plânge sau se poartă ca și cum ar fi profund rănită atunci când ceva nu iese așa cum își dorește?

Încearcă să te facă să te simți vinovat?

Ți se pare că este un fel de groapă fără fund plină de nevoi care nu pot fi satisfăcute niciodată?

Îți dorești să eviți această persoană?

- Simți un nod în stomac de fiecare dată când primești un mesaj sau un e-mail de la acea persoană?
- Simți că vrei să țipi la ea ca să își revină?

Te simți vinovat fiindcă te trezești uneori că ai o părere proastă despre ea?

Iată și interpretarea scorului:

12 = efort scăzut: o persoană pe care merită să o păstrezi în viața ta.

13-24 = efort mediu: merită să investești timp în această relație?

25-36 = efort ridicat: pleacă (dacă poți) înainte ca această persoană să te sece complet de energie.

Dacă ai o relație cu o persoană neajutorată cronic, răspunsul evident este să te îndepărtezi de ea. Dacă însă relația este importantă pentru tine și vrei să o salvezi, una dintre opțiuni este să îi dai persoanei respective șansa să se schimbe.

Iată un exemplu. În perioada de început a relației, lui Derrick îi plăcea atunci când iubita lui, Jada, îi cerea părerea despre jobul ei, despre viață și chiar despre modul în care își asorta hainele. Într-un final și-a dat seama însă că nevoile ei nu se mai termină niciodată, așa că ajunsese să se sature să își asume responsabilitatea pentru propria ei viață, de solicitările de sprijin emoțional și de faptul că se plângea absolut tot timpul de ceva.

Derrick a apelat la mine ca să găsească o soluție, iar eu l-am sfătuit să folosească o abordare numită „confruntarea crispată”. I-am zis să îi spună Jadei următoarele lucruri, conștient fiind că nu îi va fi ușor.

„Aproape că am ajuns să te evit, fiindcă de fiecare dată când te întreb de ce nu ai făcut ceva îți găsești un pretext sau dai vina pe altcineva. Și aproape de fiecare dată când avem o discuție mai aprinsă legată de ceea ce ar trebui să faci ca să ne îmbunătățim relația, fie îmi spui că ești rănită, fie începi să plângi, fie te superi foarte tare. Cu toții ne simțim dezamăgiți uneori, chiar răniți sau supărați, însă dacă reacționezi atât de rău de fiecare dată, mi se pare epuizant să mă afl în preajma ta. Ai dreptul să reacționezi așa cum crezi de cuviință, însă și eu am dreptul să te evit – ceea ce și fac –, lucru care nu va ajuta relația noastră. Așa că sper să începi să îți asumi responsabilitatea vizavi de tine și să găsești o modalitate de a nu te mai supăra în halul acesta atunci când ne certăm.”

O asemenea situație se poate termina în două moduri. Dacă persoana respectivă este suficient de inteligentă încât să îți ia mesajul în serios, vei vedea o schimbare în bine. Pe de altă parte, poate refuza să se schimbe sau chiar să fie și mai neajutorată, caz în care se poate să hotărăști că, la urma urmei, relația nu merită să fie salvată.

Poate semăna cu un medicament destul de puternic și nu este ceva ce ar trebui să le spui celor din jur. Cu toate acestea, în cazul celor neajutorați, ai nevoie de un remediu forte. Neajutorarea în sine este o acțiune, iar dictonul „la cuvinte răspunzi prin cuvinte, iar la acțiuni prin contraacțiuni” este de două ori adevărat atunci când ai de-a face cu un asemenea comportament toxic.

Dacă trebuie să faci față unei persoane neajutorate, se impune un avertisment: indivizii care au tot timpul nevoi pe care nu și le pot rezolva singuri pot suferi de o tulburare de personalitate borderline. Iată câteva comportamente tipice acestora:

Cer mai mult decât simplele plângeri pe care le au.

- Se tem foarte tare să nu fie abandonați.

Oscilează între a te idealiza („Ești motivul pentru care trăiesc”) și a te devaloriza („Ești egoist, la fel ca toți ceilalți”). Nu au o personalitate. Par goi pe dinăuntru, fiindcă într-adevăr *sunt* goi pe dinăuntru, iar pentru a umple golul, se agață precum paraziții de orice simt că le este aproape.

Acționează impulsiv. De exemplu, fac sex neprotejat sau conduc cu viteză mult prea mare.

Își schimbă frecvent dispoziția, au ieșiri de furie și pot amenința cu sinuciderea.

Pot acționa paranoic („Te porți cu mine ca și cum ți-ar păsa, dar chiar mă rănești.)

Dacă ai de-a face cu o persoană care acționează în acest fel, atunci ai probleme. Cea mai sigură opțiune, dacă nu ești implicat prea mult și relația nu este una importantă pentru tine, este să scapi de ea - cu atenție însă, fiindcă cei care suferă de o asemenea tulburare de personalitate se pot transforma în vânători.

Această boală poate fi tratată, însă chiar și specialiștilor le e greu să ajute aceste persoane. Încearcă să salvezi singur un individ cu personalitate borderline și vei ajunge amândoi să aveți mari probleme.

■ CEI CARE VOR SĂ TE INTIMIDEZE

Data fiind profesia mea, întâlnesc tot timpul oameni care vor să intimideze, însă doar foarte rar pe mine personal. Ultima dată când m-am confruntat totuși cu așa ceva a fost chiar memorabil.

Mă aflu la procesul în care O.J. Simpson era judecat pentru crimă, urmărind procedurile la cererea procurorilor. Avocații voiau să le ofer câteva sugestii (pe care de cele mai multe ori nu prea le luau în seamă... dar asta e altă poveste).

La un moment dat pe parcursul procesului, renumitul avocat al apărării, F. Lee Bailey, l-a întrebat pe Mark Fuhrman – cel care investigase crima și pe care apărarea îl ataca tot timpul – dacă mă cunoaște.

Arătându-mă în sală, Bailey a insinuat în mod fals că l-aș fi instruit pe Fuhrman cum să depună mărturie. M-am trezit imediat în lumina reflectoarelor și că apar pe posturile naționale de televiziune.

Ulterior, la o întâlnire cu procurorii, Bailey a încercat să îmi arunce aceeași acuzație în față. Însă mă pricepeam foarte bine să pun la punct oameni ca el, astfel că nu am făcut nimic din ceea ce aștepta.

Timp de câteva minute, Bailey a spus lucruri precum: „Dr. Goulston, nu știm exact de ce vă aflați aici, dar știm că ați asistat la cea mai mare parte a procesului.” În timp ce vorbea, l-am privit direct în ochi. În loc să spun sau să fac ceva, din când în când clipeam pur și simplu.

Într-un final, un alt avocat s-a uitat spre mine și mi-a spus: „Mark, nu ai scos nici un cuvânt.” l-am răspuns: „Fiindcă nu mi s-a pus nici o întrebare.” Și m-am uitat din nou la Bailey, iar el a tresărit ușor.

Bailey m-a întrebat apoi dacă nu cumva l-am drogat pe Fuhrman sau dacă nu i-am spălat creierul ca să îl pregătesc pentru a depune mărturie. Mi-am adus aminte cum îl încolțise pe Fuhrman în timpul interogatoriului încrucișat. Evident că Bailey spera să intru în panică și să spun ceva stupid, de care ar fi putut profita.

Chiar și atunci când ești nevinovat, este destul de intimidant să fii pus la colț de F. Lee Bailey. Cu toate acestea, avantajul meu era acela că îi cunoșteam jocul: scopul lui era să mă dezarmeze, să îmi provoace frustrări și să mă facă să îmi pierd cumpătul.

Așa că atunci când m-a întrebat dacă l-am drogat pe Fuhrman – o întrebare revoltătoare – am numărat mai întâi în gând până la șapte, după care am tușit ca să îmi dreg vocea. În

momentul acela, toată lumea din încăperea aștepta cu răsuflarea tăiată să audă ce aveam de spus. Am numărat încă o dată până la șapte, după care am răspuns: „Îmi cer scuze, domnule Bailey, mă gândeam la altceva. Puteți repeta întrebarea?”

Era absolut stupefiat. Cum îndrăznește cineva să îl considere pe cel mai intimidant avocat din lume atât de plictisitor încât să nu audă ce spune? După care a dat înapoi – ceea ce dovedește că dacă nu îi faci jocul, o asemenea persoană nu are de obicei un plan de rezervă.

Lecția este una destul de simplă: cei care vor să te intimideze vin după tine deoarece își imaginează că ești o țintă ușoară. Dacă refuzi să le urmezi scenariul, de obicei vor renunța și vor căuta pe altcineva, mai simplu de intimidat.

Uneori, desigur, nu există nici un mod de a ține piept unei asemenea persoane. De exemplu, dacă ai neapărat nevoie de jobul tău curent, iar șeful tău are puterea de a face angajări sau concedieri dintr-un simplu capriciu, singura ta opțiune reală este să te ascunzi, să intri cât mai puțin în legătură cu el sau să cauți un mediu de lucru mai puțin toxic. Chiar și în acest caz, vei fi o țintă mai puțin dezirabilă dacă încetezi să mai pari vulnerabil.

Atunci când o asemenea persoană încearcă să te intimideze atacându-te verbal, procedează în felul următor. Stabilește un contact vizual. Poartă-te cât se poate de politicoasă, dar fă astfel încât să pari puțin plictisită, ca și cum te-ai gândi la altceva. Limbajul corporal trebuie să transmită același mesaj: stai drept, fii relaxat și ține-ți capul puțin aplecat, ca și cum ai asculta, dar nu foarte atent. Brațele trebuie să îți atârne ușor pe lângă corp, în loc să le ții încrucișate peste piept. De cele mai multe ori, această postură îi face pe cei care vor să te intimideze să se simtă inconfortabil sau chiar prost, ceea ce îi determină să dea înapoi.

Dacă îți poți permite să îți asumi anumite riscuri, ai câteva opțiuni suplimentare atunci când vine vorba despre gestionarea relațiilor cu aceste persoane. Abordarea mea preferată, care îi

prinde mai mereu cu garda jos, este să ripostezi imediat. Acești oameni se poartă astfel fiindcă nimeni nu îi înfruntă, însă în adâncul sufletului cei mai mulți dintre ei știu că nu este o strategie ideală. Uneori este nevoie ca cineva să le spună drept în față cum stau lucrurile.

„Singurul lucru de care sunt cel mai fericit acum este că nu lucrez pentru tine“, i-am spus eu empatic.

„Poftim?“, a fost replica surprinsă a celui cu care luam cina. Abia ce îl cunoscusem pe Frank, un bărbat în vârstă de 43 de ani, senior vicepreședinte de vânzări la o companie cu dezvoltare rapidă. Făcuse deja un comentariu condescendent, cu o conotație sexuală, la adresa chelneriței care ne servea la renumitul restaurant Polo Lounge, din incinta Beverly Hills Hotel. Femeia nu putea reacționa altcumva decât să îi zâmbească în mod evident inconfortabil, după care să privească spre mine, ca și cum m-ar fi întrebat: „Cine e prietenul tău cel idiot?“

L-am privit pe Frank drept în față. „Exact, nu mi-aș dori să lucrez pentru tine, fiindcă mi-ar fi o teamă extraordinară să nu cumva să-mi spui că am făcut o greșală. Asta fiindcă ai un soi de dispreț pentru tot și pentru toate, care se poate transforma foarte ușor în abuz. Viața este pur și simplu prea scurtă ca să ne înconjurăm de persoane ca tine.“

I-a picat fața, literalmente. Privind spre mine fără să îi vină să creadă, mi-a spus: „Nimeni nu mi-a vorbit vreodată în felul acesta.“

„Ei bine“, i-am spus eu, de vreme ce chiar încercam să îl intimidez în acel moment, „poate că era nevoie. Cel mai important este însă dacă e adevărat sau nu ce ți-am zis.“

„Este complet adevărat. M-a costat căsnicia, relația cu propriii mei copii și un job“, mi-a mărturisit Frank. Apoi s-a aplecat înspre mine și, ca și cum nu ar mai fi vrut să ne mai audă cineva, mi-a șoptit: „Este vindecabil?“

I-am răspuns, fără să clipesc: „Este o dependență. Cel mai bun stadiu în care poți ajuta este un tiran în perioada de recuperare. Va trebui să lucrezi în fiecare zi la asta, fiindcă altfel vei reveni imediat la obiceiurile proaste. Probabil însă că va merita, fiindcă la finalul vieții vei fi mai puțin antipatic și vei avea mai mulți prieteni, iar, la înmormântarea ta, oamenii nu vor fi nevoiți să mintă ca să spună lucruri drăguțe despre tine. Vei realiza mai multe decât crezi că e posibil.“

A început să râdă. „Mă poți ajuta?“

M-am gândit un moment la situația în care se afla. „Încerc să îmi imaginez dacă ești un tiran până în măduva oaselor. Dacă te bucuri atunci când îi intimidezi pe ceilalți, mai ales pe cei care nu pot riposta, cum a fost și cazul chelneriței, atunci nu te voi ajuta“, i-am spus eu. „Asta fiindcă ai luat deja de la viață mai mult decât meritai. De fapt, îi voi ajuta pe toți cei pe care i-ai sâcâit să te învingă. Însă dacă te comporti așa fiindcă nu știi cum să procedezi altfel, atunci mai există o speranță. S-ar putea ca soluțiile mele să funcționeze în cazul tău.“

Acestea fiind spuse, am făcut o pauză să văd ce reacție are. Iar el m-a angajat pe loc.

Asemenea individului din povestea noastră, mulți dintre cei care vor să intimideze sunt atât de obișnuiți ca victimele lor să se conformeze – și atât de mulțumiți când se întâmplă acest lucru – încât se blochează complet în momentul în care li se întâmplă și lor același lucru. Este o mișcare riscantă, însă recompensa poate fi foarte mare. Cu toate acestea, încearcă această abordare doar în condițiile în care nu ești afectat de faptul că poți pierde un client sau un contract. De asemenea, asigură-te că ai o strategie de rezervă.

■ CEI CARE VOR SĂ PRIMEASCĂ TOT TIMPUL

Știi foarte bine genul acesta de persoane. Sunt cele care îți cer în fiecare zi câte un favor („Poți răspunde tu la telefon?“, „Îmi iei

și mie copiii de la antrenamentul de fotbal?” , „Strângi tu masa?”). Ciudat este, totuși, că ei personal nu par să aibă niciodată timp sau energie ca să te ajute, la rândul lor.

Acești oameni nu îți vor ruina viața, dar îți pot strica ziua. Te pot face să pari neproductiv (fiindcă te ocupi de treburile lor, nu de ale tale), să ai resentimente și să te îndepărtezi de lucrurile pe care chiar vrei să le faci.

Evită-i ori de câte ori este posibil, însă dacă nu se poate, neutralizează-i. Cum? Este cel mai simplu truc prezentat în carte. Data viitoare când o asemenea persoană îți cere un favor, spune-i ceva de genul:

El: Hei, îmi poți face și mie graficele astea pentru prezentarea în PowerPoint? Știu că eu ar trebui să mă ocup de ele, dar am o mulțime de treburi.

Tu: Sigur. Nici o problemă! Mă poți ajuta și tu și să te ocupi de raportul pe care trebuie să îl predau joi.

El: Hmmm...

Tu: Presupun că nu te deranjează să îmi faci un favor în schimb, nu?

El: Păi...

Procedează așa o dată sau de două ori – și *insistă* de fiecare dată cerând un favor la schimb – iar persoana respectivă se va îndrepta către o țintă mai facilă. De asemenea, identifică dinainte persoanele care nu vor decât să primească ceva tot timpul și fii pregătit întotdeauna să le ceri și tu ceva. Este un mod foarte bun de a proceda, fiindcă nu le refuzi direct și nici nu le oferi un motiv să se simtă jignite. Astfel, nu îți faci dușmani, ci pur și simplu le trimiți să își caute altă victimă.

■ NARCISIȘTII

Acești oameni nu au intenția să te rănească, dar nici nu dau doi bani pe tine – cu excepția situațiilor în care îi ascuți povestindu-ți

cât de minunați sunt. Narcisiștii nu îți oglindesc sentimentele și emoțiile, fiindcă sunt mult prea ocupați să se întrebe: „Oglindă, oglinjoară, cine e cel mai bun din țară?“, după care își răspund, evident, singuri: „Eu sunt!“ Un prieten de-al meu, Edward Hollander, îi numește „onaniști mentali“, fiindcă ei personal nu vor decât să se mângâie singuri.

Motto-ul unui narcisist este: „Gata... am vorbit destul despre tine“ (valabil chiar dacă nu ai apucat nici măcar să deschizi gura!). Narcisiștii sunt întotdeauna în centrul atenției, așteptându-te să stai pe margine și să le faci galerie. Te întrerup când povestești ceva, îți ignoră reușitele în timp ce și le trâmbițează sus și tare pe ale lor și se așteaptă să consideri că problemele lor sunt mult mai importante decât mărunțișurile tale personale.

Cu toate acestea, narcisiștii (spre deosebire de psihopați, despre care vom discuta mai târziu) nu sunt neapărat oameni răi la suflet. De cele mai multe ori, sunt pur și simplu răsfățați. Uneori e chiar plăcut să lucrezi cu ei, dacă le înțelegi comportamentul. De exemplu, dacă partenerul tău de afaceri este un narcisist, nu te aștepta niciodată ca el să facă ceva care nu servește direct propriului interes. Astfel, nu vei fi luat prin surprindere atunci când se comportă narcisistic.

Cum îți poți da seama dacă ai de-a face cu un narcisist? Fă următorul exercițiu, evaluând persoana pe o scară de la 1 la 3 (1 = arareori; 2 = uneori; 3 = frecvent):

Cât de des simte persoana respectivă nevoia de a avea dreptate cu orice preț?

Cât de des dă dovadă de nerăbdare în relația cu tine fără nici un motiv întemeiat?

Cât de des te întrerupe persoana respectivă chiar în momentul în care povestești ceva, și totuși se supără dacă tu procedezi la fel?

Cât de des se așteaptă persoana respectivă să lași baltă imediat tot ceea ce făceai ca să o ascuți - dar se simte jignită dacă tu ai aceleași așteptări?

Cât de des se întâmplă ca persoana respectivă să vorbească mai mult decât să asculte?

Cât de des spune persoana respectivă „Da, dar...”, „Nu e adevărat”, „Și totuși” sau „Care e problema ta?”

Cât de des se întâmplă ca persoana respectivă să nu vrea să facă ceva care pentru tine este important, doar fiindcă nu îi e ușor?

Cât de des se așteaptă persoana respectivă să faci pentru ea ceva care ție nu îți convine?

Cât de des se așteaptă persoana respectivă să îi accepti un comportament pe care ea personal nu l-ar tolera la tine?

Cât de des uită acea persoană să îți spună „Mulțumesc”, „Îmi cer scuze”, „Felicitări” sau „Îmi pare rău” atunci când este cazul?

În vederea obținerii scorului, calculează totalul:

10-16 = Persoana respectivă este cooperantă

17-23 = Persoana respectivă dă dovadă de logică

24-30 = Persoana respectivă este narcisistă

Dacă nu poți schimba un narcisist, trebuie să renunți sau să încerci mai departe? Depinde, fiindcă narcisiștii pot fi niște parteneri încântători într-o relație personală sau de afaceri. Aproape toți politicienii sunt narcisiști (cine altcineva și-ar putea face familia să treacă prin așa ceva?). La fel sunt și cei mai mulți actori, avocați sau CEO.

Narcisiștii au adesea un succes foarte mare, iar faptul că stai în preajma lor poate fi o experiență amețitoare. Uneori, te vor ajuta să ajungi foarte sus. Alteori, te vor umili (așa cum a aflat pe pielea ei și soția lui Eliot Spitzer, când a căzut la o învoială pentru grațiere. Tu alegi – dar nu te aștepta la o relație în care să vă aflați mereu pe poziții similare.

■ PSIHOPAȚII

Acum câțiva ani, cercetătorul Robert Hare a trimis un articol către o revistă științifică și a primit înapoi un răspuns foarte ciudat. Articolul, scris de Hare și de doctoranzii săi, conținea imagini ale unor electroencefalograme (care urmăresc undele cerebrale) aparținând unor bărbați adulți care rezolvau o simplă sarcină ce ținea de limbaj. Editorul a respins pe loc articolul, spunând că electroencefalogramele „nu puteau aparține unor persoane reale“

Dintr-un anumit punct de vedere, editorul avea dreptate. Scănările creierelor înfățișate acolo proveneau de la niște psihopați: oameni cu sânge rece, nemiloși, cărora părea să le lipsească o piesă cheie, cea care i-ar fi făcut oameni. Acești oameni sunt diferiți de noi, restul, din punct de vedere biologic, dar și emoțional.

Aproape unul din o sută de oameni este psihopat, iar cei mai mulți dintre ei nu sunt după gratii. De fapt, trăsăturile principale ale unui psihopat clasic – răceala, lipsa de empatie, egocentrismul, lipsa de compasiune – îi fac să fie unii dintre cei mai de succes lideri de companii, din punct de vedere financiar. Cei mai puțin inteligenți sfârșesc în închisoare, însă cei mai inteligenți ajung adesea CEO. De asemenea, au un comportament sexual neobișnuit și sunt chiar fermecători în aparență, așa că mulți dintre ei au relații amoroase. Majoritatea sunt bărbați, însă și femeile sunt numeroase, fiind cele care demonstrează cel mai mult sânge rece.

Există posibilitatea să interacționezi cu asemenea oameni la un moment dat în viață. Dacă da, urmează această regulă: îndepărtează-te. Pleacă. Fugi cât poți de repede. Mișcă-ți piciorul ca să scapi din capcană, dacă este cazul. Fiindcă asemenea persoane te vor ruina din punct de vedere financiar, te vor zdrobi emoțional și îți vor distruge viața dacă ei personal au ceva de câștigat – și nu vor privi niciodată în urmă.

Cei mai mulți fac greșeala de a încerca să rezoneze cu un psihopat sau să îi atingă corzile sensibile. Însă nu poți atinge asemenea persoane la nivel emoțional. Nu îi poți atrage de partea ta, nu îi poți determina să le pară rău pentru tine sau să te ajute în vreun fel. Pot pretinde că le pasă de tine (de fapt, sunt extraordinar de buni când vine vorba să te păcălească), însă nu o fac. *Nu pot* - fiindcă le lipsește acest mecanism. (Există o teorie care afirmă că neuronii lor oglindă, despre care am discutat în capitolul 2, nu funcționează așa cum ar trebui.)

Cum poți detecta un psihopat? Este mai greu decât îți imaginezi, dar iată câteva indicii: manipulează oamenii ca și cum ar fi niște pioni pe o tablă de șah, fără să le pese dacă îi fac să sufere. Mint cu ușurință și nu se sinchiesc dacă sunt prinși. Sunt volubili, carismatici și încântători. Tânjesc după putere și fac tot ce le stă în putință să o obțină. Se folosesc de oameni pentru a obține satisfacții sexuale sau foloase materiale, după care se descotorosesc de ei.

Repet, nu face greșeala să crezi că poți gestiona relația cu asemenea persoane. Eu îmi câștig traiul relaționând cu oamenii și sunt foarte bun la asta - însă nici una dintre abordările și tehnicile despre care am discutat nu vor funcționa în cazul unui psihopat. E simplu, acestor oameni le lipsește mecanismul neurologic pentru a reacționa față de tine dând dovadă de morală sau de etică. Gândește-te la un psihopat ca la un animal exotic, dar feroce - un scorpion, să spunem - și scapă de el. Fă acest lucru chiar dacă înseamnă să pierzi bani, o promovare sau un job. Indiferent de costuri, vei plăti un preț mult mai mare dacă vei păstra legătura cu el.

■ ○ SCURTĂ VERIFICARE ÎN OGLINDĂ: CARE ESTE PROBLEMA?

Cei despre care am discutat aici sunt câteva dintre persoanele toxice pe care le-am cunoscut de-a lungul vieții. Mai există și

alții, însă cu cei mai mulți dintre ei este ușor de relaționat și se pot schimba destul de simplu (și chiar și mai simplu pot fi evitați, dacă ești isteț). În capitolele care urmează, vei găsi câteva metode cu ajutorul cărora să îi neutralizezi, să scapi de ei și chiar să îi transformi în niște active valoroase.

Cu toate acestea, în momentul în care întâlnești oameni toxici și încerci să le analizezi problemele, nu uita niciodată un lucru. Este oare posibil ca persoana care are probleme să fii chiar *tu*?

De exemplu, dacă ești un bărbat care crede că fiecare fată cu care se întâlnește este nebună, atunci poate că trebuie să te privești puțin în oglindă ca să vezi sursa problemei. Pe de o parte, poți fi atras doar de ratate, cu care nu ai decât relații nefericite. Pe de altă parte, poți pune pe seama lor propriile tale probleme. Poate că par isterice fiindcă tu chiar ai tendința să le ignori, dependent și văicăreț fiindcă ai făcut promisiuni pe care nu ți le-ai respectat, paranoic fiindcă ești nesincer și evaziv sau cu nervii întinși la maximum fiindcă fie vrei să deții controlul, fie vrei să abandonezi tot. (Cum îți poți da seama de acest lucru? Cea mai bună modalitate de a ști sigur acest lucru este să verifici dacă toate aceste așa-zise nebune sunt căsătorite acum și fericite sau au relații de lungă durată. Dacă da, atunci este un indiciu destul de bun.)

Atunci când te analizezi atât de serios în oglindă, este posibil să îți dai seama că tu ești cel puțin cam nebun. Nu îți face griji însă. Cu toții o mai dăm în bară din când în când, iar ceea ce îi diferențiază pe oamenii buni de cei toxici este capacitatea de a face față acestor eșecuri și de a învăța ceva din ele. Ascultați-l pe unul care știe ce spune.

Conduceam spre casă cuprins de neliniște. Cu șapte minute în urmă, soția mea încălcase o regulă. Mă întrerupsese în mijlocul unei ședințe de psihoterapie cu un pacient foarte problematic. În timpul unor asemenea întâlniri, am tendința să fiu extrem de concentrat. O avertizasem în mai multe rânduri

să nu mă sune în aceste momente. (Se pare că în perioada aceea nu mă puteai face să te ascult decât dacă mă plăteai.)

Am ridicat receptorul, mi-am dat seama că este ea și am spus: „Ce e?” (pe un ton care voia să transmită „De ce naiba m-ai deranjat?”). Am simțit din vocea ei că știe că nu îmi face plăcere.

În următoarea secundă, mi-a spus: „Te rog să nu te superi pe mine”, iar vocea îi tremura. „Am căzut în baie și nu mă mai pot mișca”, a continuat ea. Imediat mi-am dat seama că o preocupă un lucru mult mai grav decât faptul că mă deranjase. Era înspăimântată.

„Plec chiar acum!”, i-am spus cu o voce fermă, care să-i denote că mă ocup de situație. I-am cerut scuze pacientului, spunându-i că a intervenit o urgență în familie și că vom continua ședința cu prima ocazie. M-am urcat în mașină, am sunat la Salvare și am fost pus pe așteptare.

În timp ce conduceam, frustrarea pe care o resimțeam vizavi de operatorul de la Urgențe era o nimica toată în comparație cu furia față de mine însumi – cum putusem să fiu atât de ipocrit și să îi spun soției mele că nu mă poate suna în asemenea situații? Plus că mi-era extrem de frică de ceea ce se putea întâmpla.

Când am ajuns acasă, am alergat pe scări până în baia de la etaj, unde am găsit-o pe soția mea, care mi-a spus: „Îți mulțumesc că ai venit acasă... te rog să nu fii supărat pe mine.”

Din câte îmi puteam da seama, nu fusesem niciodată abuziv, dar granița fermă pe care o stabilisem în legătură cu sunatul în timpul programului se transformase clar într-un abuz sau cel puțin într-un eșec în ceea ce privește rolul meu de protector al celor dragi.

„Nu-ți fie teamă, e în regulă... și nu-ți mai cere scuze”, i-am spus eu, uluit fiind de cât de egoist putusem să fiu astfel încât soția mea să ajungă în situația în care să se teamă să mă sune la serviciu în condițiile în care se temea pentru viața ei.

Apropo, s-a dovedit a fi un chist ovarian și, în cele din urmă, totul a fost bine. Mi-am dat seama însă în acel moment

că soția și copiii mei ar trebui să aibă cel puțin privilegiul pe care îl acordam pacienților mei – acela de a mă suna oricând, de fiecare dată când se aflau într-o situație limită.

Mă comportasem stupid neacordându-le acel privilegiu? Da. Fusesse comportamentul meu unul toxic? Cu siguranță.

Însă, așa cum am mai spus, cu toții o dăm în bară uneori. În momentul în care îți dai seama că ai un asemenea comportament toxic, soluția este să te asiguri că nu mai repeți niciodată aceeași greșeală. În cazul meu, mesajul era unul foarte clar: doctore, vindecă-te singur.

Perspectivă utilă

Dacă eziți să spui „Nu“, poți fi nevrotic. Dacă îți e cu adevărat teamă să spui „nu“, atunci probabil că ai de-a face cu o persoană toxică. Și dacă nimeni nu îți spune „nu“, niciodată, atunci acea persoană toxică ai putea fi tu.

Etapa acțiunii

Fă o listă cu oamenii care joacă un rol important în viața ta. În afară de nume, răspunde și la următoarele întrebări. Mă pot baza pe această persoană ca să îmi ofere ajutor? Dar suport emoțional? Dar sprijin financiar? Un ajutor prompt atunci când am nevoie? De fiecare dată când vezi mai mulți „nu“, gândește-te că poți avea așteptări mai mari de la acea persoană sau că, dimpotrivă, poate ar trebui să nu mai investești în acea relație.

Urmează acum partea mai grea. Fă o listă cu cei care se pot baza pe tine și răspunde la aceleași întrebări. Le oferi acestor persoane ajutor? Dar suport emoțional? Dar sprijin financiar? Un ajutor prompt atunci când au nevoie? Dacă ești sincer, probabil că unele răspunsuri îți dau dureri de cap. În această situație, fă tot posibilul să devii o persoană pozitivă – nu să rămâi una toxică.

12 MODALITĂȚI RAPIDE ȘI UȘOARE PENTRU A RELAȚIONA EFICIENT

În condițiile în care știi deja regulile de bază pentru a relaționa eficient cu cei din jur, ești pregătit să te înarmezi cu niște instrumente puternice astfel încât ei să urmeze pas cu pas Ciclul Persuasiunii.

Următoarele tehnici îți iau doar câteva minute, însă pot schimba semnificativ cursul unui proiect, al unei vânzări, al unei relații și chiar viața. Adaugă-le la arsenalul comunicării și vei relaționa cu persoane cu care chiar nu credeai că este posibil.

Am identificat punctele cheie în Ciclul Persuasiunii, în care fiecare intervenție este cea mai eficientă, însă este vorba totuși despre niște etape flexibile – așa că apelează la ele ori de câte ori ai ocazia, în orice situație, atunci când scopul tău este să convingi pe cineva să facă imposibilul.

12

PROBLEMA IMPOSIBILITĂȚII

Beneficiu: trecerea de la a asculta la a lua în considerare – și de la „Da... dar...” la „Da!”

„Cele mai multe dintre lucrurile care merită făcute pe lumea asta au fost considerate imposibile la început.”

– LOUIS D. BRANDEIS,
CURTEA SUPREMĂ DE JUSTIȚIE

Păsările zboară, însă oamenii nu. Nu poți înregistra muzică. Nu poți vinde un Pet Rock. Și cu siguranță că nu poți fi multimilionar vânzând cărți on-line.

De ce? Fiindcă toată lumea susține acest lucru... sau cel puțin la un moment dat așa susțineau... Desigur, până ca lucrurile respective să fie făcute de cineva.

Dacă ești acel cineva – Thomas Edison, Wilbur Wright, Gary Dahl sau Jeff Bezos, care au încercat să își transforme viziunea în realitate – cea mai mare problemă nu este să îți dai seama că scopul tău este posibil. Ci să îi convingi pe cei din jur de asta. Înseamnă să îi faci pe colegii tăi, pe clienți, pe angajați, pe șeful tău, pe investitori sau pe membrii familiei să treacă de la „nu se poate face” la „poate că vom fi capabili” sau la „hai să ne apucăm de treabă”

Cu mai mulți ani în urmă, Dave Hibbard, cofondatorul firmei Dialexis, m-a învățat unul dintre cele mai bune trucuri dacă vrei să întorci în favoarea ta o situație în care ești ostaticul celor care nu sunt capabili să treacă peste „nu pot”. Denumește această situație Problema imposibilității, însă mie îmi place să îi spun „un șut în fund”

Problema imposibilității funcționează în cazul unei persoane care se află undeva la mijloc între a opune rezistență și a asculta, dar care nu este gata însă să ia în considerare problema. De obicei, persoana respectivă oscilează între teamă („este o idee înspăimântătoare, care mă va duce la faliment”) și apatie („poate fi o idee bună, dar la prima vedere presupune un efort foarte mare din partea mea”). Dacă ai noroc, poate exista și o urmă de interes („Hm... oare ar merge? Cine știe?”). Însă fără un impuls, ideea ta nu va ajunge nicăieri. Acest instrument puternic este reprezentat de Problema imposibilității.

Iată cum funcționează:

TU: Spune-mi un lucru pe care îți e greu să îl faci, dar pe care, dacă l-ai face, șansele de succes s-ar mări semnificativ.

INTERLOCUTORUL: Dacă aș putea să ____, dar mi-e imposibil.

TU: Foarte bine. Ia să vedem, cum anume ar fi posibil acest lucru?

Iată, este vorba despre doar două întrebări scurte: „Îmi spui un lucru care ți se pare imposibil?” și „Cum anume ar putea fi pus în practică?”

Ce au aceste întrebări atât de puternic în ele? Fac o persoană să treacă de la o poziție defensivă sau de la egoism și căutarea de scuze la o atitudine deschisă. Și o pot ajuta să își imagineze viziunea ta ca devenind realitate, cooperând din punct de vedere strategic pentru transformarea ei în realitate.

Când rogi oamenii să numească un lucru care li se pare imposibil, în esență îi faci să îți spună ceva pozitiv: „Cred că e

imposibil” Gândirea și rostirea propriu-zisă îi ajută să înceapă să fie de acord cu tine și să aibă o atitudine pozitivă. Odată ce s-au îndreptat spre „Da” sau cel puțin spre „Da, dar...”, iar tu ești de acord cu ei, dar adaugi „Și cum anume ar fi posibil acest lucru?”, încep să fie dispuși să coopereze.

Această abordare se aseamănă puțin cu o tactică de arte marțiale, în care te folosești de o mișcare ofensivă a oponentului, trăgându-l după tine și făcându-l să își piardă echilibrul. Funcționează fiindcă în loc să te opui mișcării lui, îl oglindești și îl inviți către tine, făcându-l să se dezechilibreze. Odată ce se întâmplă acest lucru, persoana încetează să mai opună rezistență și începe să se gândească la tine și te să ia în considerare.

Asta nu înseamnă că persoana respectivă va fi de acord cu tine pe loc. Uneori, primul răspuns va fi mai degrabă ostil: „Ei bine, dă-mi un milion de dolari și o echipă de optzeci de oameni și va fi posibil” Însă dacă ai răbdare și aștepti, în mintea interlocutorului se va înfiripa întrebarea pe care i-ai pus-o și va începe să se gândească cum să îți răspundă. De fapt, ai creat o mâncărime mentală care trebuie scărpinată, iar singura modalitate de a face acest lucru este să-ți răspundă la întrebare. Când obții răspunsul, ești aproape de reușită.

În urmă cu câțiva ani, am folosit Problema imposibilității cu producătorul unei emisiuni de televiziune, *The View*. S-a descurcat de minune în momentul în care m-a pregătit pentru un episod în care eu eram expert invitat, moment în care am discutat și despre visul lui de a deveni producător executiv. Era inteligent, creativ și talentat, însă vedeam că se blocase pe „Nu pot” – „Nu pot face asta, fiindcă există o concurență foarte mare, este un domeniu în care nu au loc decât vârfurile, iar eu nu am nici un avantaj competitiv”

Așa că l-am întrebat: „Spune-mi un lucru care ți se pare imposibil, dar pe care, dacă l-ai face, ai avea mult mai multe șanse de a reuși în carieră și de a deveni producător executiv?”

La început era destul de ezitant, însă apoi mi-a răspuns: „Dacă aș putea ști unde se află Chandra Levy” (asta se întâmpla înainte să fie descoperită decedată în Washington, DC) „și aș reuși să aranjez un interviu în exclusivitate cu ea la emisiunea Barbarei Walters, atunci aș intra în vizorul celor care trebuie și aș progresa foarte mult în îndeplinirea scopului”

I-am răspuns: „Așadar, fără să mai faci altceva în plus, dacă poți aranja un interviu exclusiv pentru Barbara Walters, cu acest invitat extrem de căutat, poți obține același lucru. Corect?”

„Corect”, mi-a răspuns el... după care a dat să iasă din cameră, dar s-a oprit, s-a întors spre mine și mi-a spus: „Lucrez în branșă de peste zece ani, dar *niciodată* un invitat nu mi-a mai pus o asemenea întrebare utilă. Îți mulțumesc!” Fără să-mi fi propus acest lucru, am reușit să fac imposibilul și pentru mine însămi – mai exact, să fiu ținut minte de un producător care probabil că avea de-a face cu sute de oaspeți ca mine pe an.

Cum poți aplica în cazul tău Problema imposibilității? Puterea acestei întrebări constă în flexibilitatea ei: funcționează în orice situație, fie din mediul profesional, fie din cel personal, în care întotdeauna este nevoie de îmbunătățiri, dar oamenii spun „Nu se poate” Iată câteva exemple rapide:

#1: PROBLEMA IMPOSIBILITĂȚII ÎN VÂNZĂRI

MANAGERUL DE VÂNZĂRI: Care ar fi acel lucru care ți se pare imposibil de realizat, dar pe care, dacă l-ai putea face, te-ar ajuta să închei mult mai multe vânzări?

AGENTUL DE VÂNZĂRI: Dacă i-aș putea convinge pe cei de la Compania X să testeze noul nostru sistem de management al plăților, care este mult mai performant decât cel pe care îl folosesc acum, aș putea ajunge la un nou nivel de clientelă.

MANAGERUL DE VÂNZĂRI: Ok, cum anume ar putea fi realizat acest lucru?

AGENTUL DE VÂNZĂRI: Ce-ar fi dacă directorul nostru general ar găsi o cale de a sta de vorbă cu CEO-ul companiei X, dat fiind

că amândoi au o funcție asemănătoare? Și, poate cineva de la noi de la marketing s-ar gândi la o modalitate de a invita CEO de la alte companii la o întâlnire – poate la o întrunire distractivă, organizată de noi.

MANAGERUL DE VÂNZĂRI: Hmm... nu e o idee rea. Nu e ușor de pus în practică, dar nici imposibil nu e.

#2: PROBLEMA IMPOSIBILITĂȚII ÎN DOMENIUL SERVICIILOR ACORDATE CLIEȚILOR

MANAGERUL SENIOR AL UNUI DEPARTAMENT DE RELAȚII CU CLIEȚII DINTR-O COMPANIE CARE VINDE APLICAȚII SOFTWARE PENTRU FIRME: Ce lucru ți se pare imposibil de făcut, dar pe care dacă l-ai face, gradul de satisfacție al clienților vizavi de produsele noastre s-ar mări semnificativ?

ANGAJAT AL DEPARTAMENTULUI: Să pot ghici gândurile consumatorului și să prevăd care dintre ei sunt ca un ghimpe în coastă după ce cumpără produsul, fiindcă aceștia sunt cei care au tendința să ne vorbească de rău tuturor cunoscuților.

SENIOR MANAGER: Cum anume ar fi posibil acest lucru?

ANGAJAT AL DEPARTAMENTULUI: Ce-ar fi să îi întrebăm pe clienții care ne cumpără produsele dacă îi putem suna după o săptămână ca să verificăm dacă produsul funcționează așa cum trebuie și să le oferim și alte sfaturi astfel încât satisfacția să fie maximă? Putem afla astfel cine întâmpină probleme, pe care să le rezolvăm în timp util.

MANAGERUL SENIOR: Extraordinar. Să trecem la treabă.

Este foarte simplu și se poate aplica indiferent de situație: de la coleg la coleg, de la șef la angajat și chiar de la angajat la șef. Nu aplica însă această tehnică doar la serviciu, căci este un instrument deosebit de util și la tine acasă.

De exemplu, întreabă-ți partenerul de viață: „Cum am putea să petrecem mai mult timp alături de copii și să muncim mai

puțin peste program, dar să fim în continuare în regulă din punct de vedere financiar?” Sau întreabă-ți copilul adolescent: „Cum ai putea face să fii în siguranță, dar să te ocupi în continuare de lucrurile care îți plac?” Sau, în cazul în care locuiești cu părinții, întreabă: „Ce te-ar face să fii mai puțin nefericit din cauză că ai renunțat să conduci mașina?”

În momentul în care faci acest lucru, cei cu care intri în contact vor rezolva problemele pe care tu le-ai crezut imposibile. De fapt, vor înceta să mai reprezinte ei înșiși o problemă și vor începe să devină o soluție – iar posibilitățile pe care le vei avea la îndemână vor fi nenumărate.

Perspectivă utilă

Roagă-i pe oameni să îți spună ce anume cred că este imposibil, iar ei vor lăsa garda jos, astfel încât să ia în considerare ce anume este posibil.

Etapa acțiunii

Roagă pe cineva de la tine de acasă sau de la serviciu să îți specifice un scop imposibil de realizat, pe care și-ar dori să îl îndeplinească. Răspunde: „Sunt de acord cu tine. Pare imposibil, dar cum anume crezi că ar putea fi pus în practică?” După care ajută persoana respectivă să se gândească la pașii pe care trebuie să îi urmeze dacă vrea să transforme scopul în realitate.

13

PARADOXUL MAGIC

Beneficiu: *persoana încetează să mai opună rezistență și începe să asculte – de la „nimeni nu înțelege“ la „tu înțelegi.*

„Fă lucruri la care nimeni nu se așteaptă.
Lucrurile previzibile sunt plictisitoare.“

– STEVE STRAUSS, AUTORUL LUCRĂRII
THE SMALL BUSINESS BIBLE

Magia se bazează în mare parte pe scamatorii, însă Paradoxul Magic este o prestidigitație a minții. Atunci când te porți ca și cum scopul tău ar fi exact opus celui pe care încerci să ți-l îndeplinești, apare un fel de Paradox Magic – și, așa cum arată și numele, este o magie foarte puternică.

Această tehnică îți permite să ajungi la diverse persoane în cea mai dificilă parte a comunicării: chiar în etapa de început, când trebuie să îi determini să înceteze să mai opună rezistență și să înceapă să asculte, după care să ia în considerare ceea ce spui. Este un prim pas clasic atunci când vine vorba, de exemplu, de eliberarea ostaticilor și este la fel de puternic și într-o situație de criză apărută într-o companie.

Pentru a vedea mai clar cum funcționează Paradoxul Magic, să ne imaginăm următorul scenariu. Ești managerul lui Art, iar el nu are randament, deci nu prea produce nimic. Știi că tocmai trece printr-un divorț și încerci să îl menajezi pe cât poți, însă acum

chiar are o stare foarte proastă și, ca atare, proiectul tău are foarte mult de suferit. Nu vrei să îl concediezi pe Art, fiindcă știi că se poate ocupa foarte bine de acel job și oricum nu mai ai timp să instruiști pe cineva nou. Însă trebuie să îl faci să se apuce din nou de treabă, fiindcă altfel toată lumea va avea probleme.

Iată ce să nu faci dacă ești cât de cât inteligent. Nu te duci la Art să îi spui ceva de genul: „Uite, știu că e greu, dar trebuie să îți revii. Știi cum să îți faci treaba și știu că te poți descurca. Stabilește-ți pur și simplu niște targeturi, căci sunt sigur că le poți atinge pe viitor. Cu toții ne confruntăm cu presiuni și să știi că noi contăm pe tine.”

Dacă procedezi astfel (cum fac, de altfel, toți managerii), există riscul ca Art să adopte o atitudine defensivă și să spună: „Așa e, dar...” (de exemplu: „Așa e, dar nu am suficient timp” sau „Da, dar nu mă ajută nimeni”). Dacă vei continua așa, atitudinea lui va deveni și mai defensivă și fie va ieși enervat din încăperea, fie își va da demisia.

Și nu asta vrei. Nu de asta are Art nevoie. Așa că, în schimb, procedează așa cum Art se așteaptă cel mai puțin: empatizează cu sentimentele sale negative.

De exemplu, spune: „Pun pariu că simți că nimeni nu știe cum e să fii atât de speriat încât să nu poți duce un proiect până la capăt. Și pun pariu că te gândești că suntem cu toții dezamăgiți de tine. Mai mult, pariez și că ai senzația că nimeni nu poate înțelege cât de greu este să gestionezi tot ceea ce ți se întâmplă în viață.”

Și acum privește magia. Fiindcă ai empatizat cu emoțiile lui Art, vei elimina deficitul acestuia de receptor ai neuronilor-oglină și îl vei face să se simtă înțeles. Și iată primul paradox: spunând explicit că știi ce sentimente are pentru că nimeni nu îl înțelege, îl vei face să își dea seama că *tu* îl înțelegi.

Iată și cel de-al doilea paradox: când vorbești despre motivele pentru care Art are acea atitudine negativă, îl vei face să adopte una pozitivă. La început probabil că va oscila între cele două, spunând: „Mda... e chiar groaznic acum. Știu însă că ai nevoie ca

eu să mă țin de treabă. Nu te aștepta însă la miracole.” În acest moment, ai câștigat suficient teren ca să îl determini să accepte ceea ce îi spui: „Știu că am dat-o în bară. Însă mă pot descurca. Chiar pot. Dacă îmi mai dai câteva zile, pot recupera timpul pierdut.”

■ ○ CASCADĂ DE „DA”

Cum funcționează Paradoxul Magic? Punând în mișcare o cascadă de „da” din partea celeilalte persoane („Da, ai dreptate, viața mea e un dezastru și nu mai suport”), îi schimbi atitudinea interlocutorului, de la dezacord la acord. Odată ce ai stabilit acest raport, persoana este dispusă din punct de vedere emoțional să coopereze în loc să riposteze. Să ne reamintim scenariul cu ostacității prezentat în capitolul 1 și vei recunoaște aceeași abordare pe care detectivul Kramer a folosit-o pentru a dezamorsa o situație ce se putea solda cu morți.

Asemenea lui Kramer, am folosit Paradoxul Magic pentru a schimba pe loc atitudinea cuiva în situații de viață și de moarte. La un moment dat în cariera mea, de exemplu, am tratat o femeie care suferea de depresie profundă și care încercase de două ori să se sinucidă după ce fusese victima unui viol brutal. A venit la mine timp de șase luni, spunând foarte puține, fără să aibă nicio dată contact vizual. La un moment dat însă, în timp ce îmi vorbea despre lucrurile îngrozitoare care i se întâmplaseră în viață, am experimentat și eu personal propria-mi schimbare emoțională și deodată am simțit întreaga greutate a disperării ei atârând pe umerii mei. Eram extrem de copleșit și abia dacă mai puteam respira.

Fără să mă gândesc nici măcar o secundă, am izbucnit: „Nu mi-am dat seama până acum că e atât de rău. Și nu te pot ajuta astfel încât să te împiedic să te omori, dar dacă o faci, tot voi avea o părere bună despre tine. Îmi vei lipsi și poate că voi înțelege de

ce a trebuit să faci asta.” Imediat ce am rostit aceste cuvinte, m-am îngrozit – aproape că îi dădusem unui pacient permisiunea să se sinucidă. Însă în timp ce vorbele mele pluteau în aer între noi, femeia s-a întors spre mine și m-a privit pentru prima dată în ochi, după care a zâmbit și mi-a spus: „Dacă poți înțelege cu adevărat de ce simt nevoia să mă sinucid, poate că nu ar trebui să o fac.” Și nu a făcut-o. De fapt, s-a căsătorit, a avut copii și a devenit psiholog. Și m-a ajutat să descopăr puterea Paradoxului Magic.

Și această tehnică poate fi folosită atât la serviciu, cât și acasă, în situații mai tensionate, în care vrei să împiedici o persoană apropiată să facă o greșeală ce poate avea consecințe serioase. Iată un exemplu despre Rose și fiica ei adolescentă, Lizzie, care ieșea în oraș cu un tip despre care mama ei știa că poate avea o influență proastă asupra ei.

LIZZIE (RIDICÂND TONUL, EVIDENT SUPĂRATĂ): Gata! M-am săturat de tine și de regulile tale! Mă mut cu Ryan, am 18 ani acum și nu mă poți împiedica.

ROSE (TRĂGÂND AER ÎN PIEPT ȘI IMPUNÂNDU-ȘI SĂ NU RIDICE TONUL): Hai să stăm de vorbă un minut. Știi, pun pariu că ai senzația că nimeni nu știe cum e să te simți sufocat de regulile pe care îți cerem să le urmezi.

LIZZIE: Așa e! Chiar mă simt sufocată!

ROSE: Și pun pariu că ești supărată fiindcă tu crezi că nu putem înțelege cât de greu îți este în perioada asta, când ești aproape un adult, dar trebuie să locuiești în continuare cu părinții.

LIZZIE (ÎNCEPÂND SĂ SE LINIȘTEASCĂ): Mda...

ROSE: Mai mult, pun pariu că simți că habar nu avem la ce presiuni ești supusă sau cât de grele sunt deciziile pe care încerci să le iei în viață.

LIZZIE (RĂBUFNIND): Dar *chiar* sunt grele. Și nu pot discuta cu tine despre ele, fiindcă tu și tata aveți propriile voastre probleme, în special acum, când a fost concediat.

ROSE: E foarte greu acum, însă problemele tale sunt la fel de importante ca ale noastre. De fapt, poate dacă am sta puțin și am discuta despre tot ceea ce se întâmplă, ne vom simți amândouă mai bine. Ai câteva minute să bei cu mama o ceașcă de ceai?

LIZZIE: Da, sigur.

La începutul acestei conversații, Lizzie o considera pe Rose un inamic. Folosind însă Paradoxul Magic, mama a impulsionat mai mulți „da” în cascadă”, care au făcut-o pe Lizzie să își lase mai jos garda emoțională, până la nivelul la care a fost dispusă să facă pace. Pe scurt, Lizzie a încetat să mai opună rezistență și a început să asculte și să ia în considerare ceea ce i se spunea – și toate acestea după o foarte scurtă discuție – ca urmare, mama ei a putut să o împiedice să facă o mare greșală.

■ ○ MIȘCARE CARE ÎȚI CONFERĂ ÎNCREDERE

Paradoxul Magic nu este doar un instrument pentru a ajuta pe cineva să își verse amarul sau pentru a convinge o persoană să facă mutarea corectă în loc de un pas greșit. Poți apela la el și dacă trebuie să câștigi încrederea cuiva care de obicei nu este genul de ființă care crede în ceilalți sau dacă lucrezi într-un mediu toxic și vrei ca toți ceilalți să știe că nu tu ești responsabil pentru problemele existente.

Jack era partener și director la o firmă de avocatură din Los Angeles. Firma voia să coopteze drept parteneri și femei, însă avea reputația că le cere acestora să lucreze foarte mult, într-o atmosferă de stres extrem – în special celor care aveau și copii mici. Aceste femei se simțeau întotdeauna vinovate că își lasă

micuții în grija bonelor și că nu petreceau foarte mult timp cu ei.

Într-o zi, Shannon, partener de trei ani la firmă, era foarte stresată, fiindcă fiul ei de trei ani îi spusese pentru a nu știu câta oară: „Nu îmi place că trebuie să te duci la serviciu și nu îmi mai place de tine.“ Incidentul o făcuse pe Shannon să fie cu nervii la pământ. Cum stătea ea cu capul pe birou și plângea, Jack a trecut pe acolo și a văzut-o prin ușa întredeschisă.

Partenerul pe care îl avusese până atunci ignora de obicei asemenea scene, însă Jack avea sentimente diferite, fiindcă lui îi plăceau copiii și era profund recunoscător că soția lui putea sta acasă cu ei. Se străduia ca firma să fie mult mai prietenoasă cu cei care aveau familii, însă știa că e nevoie de timp, conștient fiind, pe de altă parte, că mamele tinere erau cât se poate de stresate.

Jack a ciocănit la ușă și a spus politicos: „Hei, Shannon, te deranjez dacă intru?“

Shannon și-a ridicat capul de pe birou și a spus: „Nu, poți intra, dar sunt bine acum.“

Jack știa că Shannon e în stare să se adune, însă era deranjat de faptul că cei de la firmă pretindeau că sunt prietenoși cu femeile, însă nu își respectau promisiunea. Așa că a intrat în birou și a închis ușa în urma lui.

S-a uitat cu atenție la ea și i-a spus: „Shannon, pun pariu că simți că nu există nici o clipă în care să nu dezamăgești pe cineva. Dacă nu pe copilul tău, atunci pe cei de la birou; dacă nu pe colegi, atunci pe copilul tău. Așa este?“

Shannon a privit spre el, a făcut un moment de pauză, apoi a izbucnit în lacrimi și i-a spus: „Urăsc să îmi supăr copilul și să nu pot face ceea ce partenerii așteaptă de la mine... și detest faptul că m-am apucat din nou de fumat și că m-am îngreșat zece kilograme.“

S-a oprit brusc, ușor alarmată că îi împărtășise aceste amărăntune din viața privată unui coleg. Apoi, Jack a adăugat: „Și pun pariu că simți că lucrurile merg spre mai rău, nu spre mai bine, nu-i așa?“

Shannon a început să plângă și mai tare. Jack nu a încercat deloc să o oprească, fiindcă știa că simte nevoia să își verse furia și frustrarea. Singurul lucru pe care i l-a spus a fost: „Chiar e greu să fii și partener la firmă, și mamă.”

Shannon a încuviințat dând din cap, însă în câteva minute aproape că nu mai plângea deloc. Pe măsură ce se potolea, același lucru se întâmpla și cu senzația de eșec și cu faptul că se simțea neajutorată. După un moment, s-a ridicat de la birou, s-a îndreptat spre Jack, l-a îmbrățișat și i-a spus: „Îți mulțumesc mult, ești un șef bun și un tip de treabă!” Jack i-a zâmbit puțin jenat și i-a răspuns: „Iar tu ești un avocat bun și o mamă bună!”

Până atunci, Shannon îl considera pe Jack responsabil în parte pentru problemele din firmă: pur și simplu un alt individ care aștepta ceva imposibil și căruia nu îi păsa de eventualele pagube colaterale. În momentul în care a ieșit din birou, îl vedea într-o lumină complet diferită: un coleg care își oferea sprijinul, care o respecta și care merita respectul ei, depunând tot efortul de care era capabil.

Jack a trecut prin această transformare – una care a modificat complet relația pe care o avea cu colegii în anul următor – în mai puțin timp decât le ia unor manageri să își comande masa de prânz. Cum a procedat? Înțelegând secretul Paradoxului Magic – dacă vrei ca oamenii să facă ceva la care nu te aștepți, începe tu primul.

Perspectivă utilă

În momentul în care începi o conversație spunând „Nu” pentru altă persoană, o ajuți de fapt să spună „da”

Etapa acțiunii

Alege un coleg de serviciu care nu este foarte cooperant când trebuie să lucreze cu tine și care fie își găsește scuze să nu facă ceva, fie îți răspunde cu „Da, dar...” (Asigură-te că persoana respectivă este capabilă să îndeplinească sarcina în discuție și că are suficient timp și resurse să o ducă la bun sfârșit.)

1. Spune-i acelei persoane: „Pun pariu că ești de părere că sub nici o formă nu vei putea face ceea ce îți cer eu, nu-i așa?“. Dacă presupunerea ta este corectă, interlocutorul va încuviința și se va simți ușor dezarmat de faptul că ai înțeles.
2. Adaugă: „Și pun pariu că eziți să îmi spui direct că acest lucru nu se poate face, am dreptate?“ Interlocutorul tău va încuviința din nou și va spune din nou „Da“
3. Într-un final, spune: „De fapt, s-ar putea să te gândești că singura modalitate de a duce la bun sfârșit acest lucru este să _____“ (Și lasă persoana respectivă să completeze spațiile albe.)
4. Colaborează apoi cu acea persoană astfel încât soluția să devină realitate.

14

ȘOCUL EMPATIEI

Beneficiu: *dintr-un singur pas, o persoană încetează să mai opună rezistență și este dispusă să acționeze, modificându-se și dinamica relației.*

„O supărare foarte mare este mai distructivă decât o sabie.“

– PROVERB INDIAN

La începutul carierei mele, mă săturasem să îmi văd colegii, cuplurile și pe membrii familiei că nu se ascultă unii pe ceilalți. Începusem să urăsc din răspuțeri războaiele de tipul „el a spus / ea a spus“

Îmi dis plăceau jocurile din care nimeni nu avea de câștigat. În aceste dezbateri infantile, cel mai bun lucru pe care îl puteam face era un armistițiu temporar. De cele mai multe ori, mă simțeam ca și cum aș fi pus un bandaj temporar pe o rană adâncă, care tot sângera. Aveam și un nume pentru cei implicați în acest gen de situații: „vino vați ignora nți“. Erau oameni care considerau comunicarea ca pe un sport sângeros, care își atacau fără încetare adversarul, fără să se gândească absolut deloc la felul în care se simte acesta. („Bob depășește mereu termenele limită, la toate proiectele în care e implicat. Și nu ia niciodată în considerare sugestiile mele, fiindcă crede că le știe pe toate. Și se poartă de parcă ar fi Dumnezeu pe pământ. Nimănui nu îi place de el, fiindcă nu ține cu echipa. Și să-ți mai spun ceva...“)

Mai mult, aceste persoane considerau întotdeauna de cuviință să îmi spună atât mie, cât și „adversarilor”, care era scorul. Nu erau câtuși de puțin curioși să afle ce gândesc partenerii, colegii sau copiii lor. Din punctul lor de vedere, scopul nu era împărtășirea experienței și a informațiilor, ci accentuarea fiecărui punct slab al celeilalte persoane.

Încercarea de a calma asemenea oameni sau de a-i face să-asculte și pe ceilalți se dovedea doar foarte rar eficientă. La un moment dat însă, am avut o experiență care a schimbat totul.

Acest lucru s-a întâmplat în momentul în care familia Franklin a apelat la mine fiindcă Harry, fiul lor de 15 ani, refuza să își facă temele, să ajute la treburile gospodărești sau să coopereze în vreun fel. Pedepsele, interzicerea accesului la internet sau faptul că era trimis în cameră la el nu aveau prea mare efect, făcându-l doar să devină și mai interiorizat. Mama sa, Joan, părea mult mai afectată de situație decât tatăl său, Robert.

În momentul în care cei trei au venit la mine în birou, i-am întrebat de ce au apelat la mine. Joan a început să îmi înșire o mulțime de plângeri la adresa lui Harry. Robert tăcea, transmițându-ne astfel că este de acord cu ceea ce spunea Joan, dar, de asemenea, își dădea seama că Harry era extenuat din cauza faptului că mama lui se lua mereu de el. În tot acest timp, Harry stătea cu brațele încrucișate și cu șapca de baseball trasă peste ochi, dându-ne de înțeles că ultimul loc în care voia să se afle în acel moment era cabinetul meu.

Trebuia să găsec o modalitate de a-i antrena în discuție pe Harry și pe Robert, fără să o deranjez pe Joan. Așa că am încercat o abordare nouă.

„Joan”, i-am spus eu pe un ton ferm, fără vreo urmă de ostilitate sau de frustrare în voce, „dacă ar fi să îl întreb pe Harry de ce crede el că această ședință este o pierdere de timp și de bani, ce crezi că ar spune?”

„Poftim?”, a răspuns Joan, mai având o mulțime de plângeri la adresa lui Harry pe care nu apucase să le formuleze.

Am repetat întrebarea, adăugând: „Joan, te rog să te pui în locul lui Harry și spune-mi de ce crezi că această ședință este o pierdere de timp, fiindcă nu vom reuși să ajungem la o concluzie.”

În acel moment, s-au întâmplat câteva lucruri interesante. Joan a făcut o pauză, Robert mi-a aruncat o privire curioasă, iar Harry și-a schimbat poziția brațelor și a tras ușor aer în piept, dându-ne de înțeles că e interesat de discuție.

Joan s-a gândit un moment și a spus: „Probabil că va spune că e o pierdere de timp fiindcă e convins că într-un final mama are să-i țină o predică, iar tata va fi de acord cu ea și nu va scoate nici un cuvânt. Exact așa se întâmplă și acasă.”

„Chiar așa?”, am spus eu, încercând să accentuez semnificația faptului că Joan trecuse de la atac la înțelegere. Am adăugat: „Și dacă ar fi să îl întreb pe Harry cât de frustrat este din cauza acestui lucru, ce ar spune?”

Joan mi-a răspuns: „Ar zice că nu mai poate suporta.”

„Și dacă ar fi să îl întreb ce face sau ce ar vrea să facă drept urmare a acestei situații, ce ar spune?”, am adăugat eu.

„Ar spune că vrea să renunțe la tot și să încerce să plece cât mai curând”, a răspuns Joan.

În tot acest timp, atât Harry, cât și Robert fuseseră atenți la dialogul dintre mine și Joan.

M-am întors către Robert și i-am spus: „Robert, dacă ar fi să o întreb pe Joan ce o necăjește cel mai mult la felul în care gestionezi situația cu Harry, ce ar spune?”

În acest moment, Joan și chiar și Harry au devenit extrem de interesați de ceea ce avea să spună Robert.

Bărbatul a făcut o pauză, după care a răspuns: „Joan ar spune probabil că o sabotez fiind de acord la suprafață cu ea, dar comunicându-i lui Harry că sunt de acord cu el despre cât de departe poate ajunge Joan.”

„Și dacă ar fi să o întreb pe Joan cum se simte, ce ar spune?”, am întrebat eu.

Robert a spus: „Complet singură, având senzația că toată lumea e împotriva ei și că nimeni nu o ajută.”

În acel moment Joan a început să plângă și a spus: „Nu îmi place deloc că m-am transformat într-o asemenea scorpie, însă viața este compusă din mărunțișuri și, dacă toată lumea le ignoră, Harry va ajunge un neisprăvit.”

În acest moment, i-am văzut în sfârșit ochii lui Harry de sub șapcă, schimbându-și în același timp și poziția brațelor. L-am întrebat: „Harry, dacă ar fi să îi întreb pe părinții tăi dacă sunt mai degrabă dezamăgiți și frustrați din cauza ta în loc să fie îngrijorați pentru tine, ce crezi că ar spune?”

Harry a ezitat puțin, după care a răspuns de parcă ar fi avut o revelație: „Cred că amândoi ar spune că își fac griji pentru mine.”

„Din ce cauză ar spune că își fac griji?”, am întrebat eu.

„Că voi ajunge un ratat și că voi avea o viață mizeră... însă vor să mă controleze tot timpul, iar eu parcă simt că nu mai pot respira”, a răspuns el.

„Știu că stilul lor lasă de dorit, dar să revenim la primul lucru pe care l-ai spus. De ce ar fi afectați de faptul că poți deveni un ratat și că poți avea o viață mizeră?”

„Fiindcă... mă iubesc”, a răspuns Harry, ca și cum și-ar fi dat seama de acest lucru pentru prima dată după multă vreme.

Doar de atâta a fost nevoie. Restul ședinței a continuat în condițiile în care toți au dat dovadă de cooperare, fără să se mai lanseze atacuri și fără să se mai ridice tonul. Membrii familiei Franklin au discutat între ei ca niște oameni cărora le păseau unii de ceilalți, în loc să se hăituiască asemenea unor câini hămesiți.

După obținerea unor asemenea progrese, am început să folosesc această tehnică pentru a acoperi breșele de comunicare și pentru a remedia rupturi între parteneri la firme, manageri de nivel înalt, manageri sau subordonați. (Un exemplu relevant a fost prezentat la începutul capitolului 8, când am vorbit despre cei doi avocați care se ciondăneau tot timpul.) Am denumit această abordare „comunicare empatogenică”, fiindcă declanșează in-

stantaneu empatia în rândul celor care până atunci se antipatizau sau chiar se urau. Să considerăm abordarea ca pe un Șoc al empatiei.

■ CUM FUNCȚIONEAZĂ

Empatia este o experiență senzorială; mai exact, ea activează partea senzorială a sistemului nervos, inclusiv neuronii în oglindă despre care am discutat. Supărarea, pe de altă parte, este ca un motor în acțiune – de obicei o reacție de percepere a jignirilor sau acțiunilor necugetate îndreptate împotriva ta. Așadar, dacă îi împaci pe cei din jur și îi determini să aibă un comportament empatic, Șocul empatiei face trecerea de la creierul motorizat la cel senzorial.

Altfel spus, supărarea și empatia – asemenea materiei și anti-materiei – nu pot exista simultan în același loc. Dacă îi faci loc uneia, cealaltă va ieși. Așadar, atunci când un „combatant” intră în starea de empatie, stopează iritarea celeilalte persoane. Dar cel care este în defensivă? Inițial, acest sac de box uman este frustrat fiindcă orice ar încerca să oglindească în afară – *Îmi pare rău, sunt confuz, sunt speriat, am un motiv întemeiat pentru ceea ce am făcut* – combatantul ignorant este ca și cum ar fi legat la ochi. Prin urmare, persoana atacată resimte de cele mai multe ori o stare de furie abia controlată.

Brusc și pe neașteptate, totuși, cel care dă vina pe ceilalți își dă seama cât de trist, supărat, speriat sau singur se simte adversarul său și se transformă în mod spontan într-un aliat al acestuia. În momentul în care cel atacat se simte înțeles de partener și știe că se află de aceeași parte a baricadei, nu mai are de ce să se apere. Zidul de apărare al acestuia, dar și toată supărarea și frustrarea, se evaporă. Faptul că s-a eliberat de sentimentul de teamă declanșează spontan recunoștința și – într-un mod aproape miraculos – furia mascată se transformă în iertare, fiecare dintre ei fiind dispuși să colaboreze pentru a găsi cea mai bună soluție.

■ CÂND SĂ APELEZI LA ȘOCUL EMPATIEI

Șocul empatiei este un instrument puternic pe care îl poți folosi atunci când doi oameni din viața ta se înfruntă între ei brutal, în loc să comunice – sau cel puțin unul dintre ei este mai interesat să îl atace pe celălalt decât să asculte. Este un prim semn că un conflict este pe cale să scape de sub control.

Iată un exemplu.

MANAGERUL UNEI ECHIPE DE SOFTWARE: Ne-am propus să lansăm acest produs săptămâna viitoare, însă am auzit că există o problemă.

SIMON: Da, a apărut o problemă. Kim nu mi-a lăsat suficient timp la dispoziție. Termenele limită stabilite de ea nu sunt realiste. Nimeni nu ar putea termina așa ceva atât de repede.

KIM (FURIOASĂ): Simon ar fi putut dacă ar fi făcut ceea ce i-am cerut. Am întârziat fiindcă a alocat trei zile suplimentare să adauge o mulțime de elemente grafice de care nimănui nu-i pasă. Ar fi trebuit să vindem acest produs cât de curând, dar în schimb avem o mulțime de caracteristici inutile și nimic de comercializat. Să nu dați vina pe mine pentru aceste neplăceri.

MANAGERUL DE SOFTWARE: Foarte bine. Înainte de a discuta ce se întâmplă cu lansarea, aș vrea să fac ceva. Știu că amândoi sunteți foarte buni în ceea ce faceți. De fapt, sunteți printre cei mai buni specialiști cu care am lucrat. Și mai știu că vă e foarte greu să lucrați împreună. Așa că aș vrea să vă pun amândurora o întrebare, ca să vedem dacă putem îmbunătăți cu ceva situația, astfel încât să vă fie mai bine.

KIM ȘI SIMON (AMBII CU O ATITUDINE DEFENSIVĂ): În regulă.

MANAGERUL DE SOFTWARE: Să începem cu tine, Kim. Iată ce vreau să îmi spui: dacă ar fi să îl întreb pe Simon ce îl deranjează cel mai mult la tine, ce crezi că ar spune?

KIM (SURPRINSĂ DE ÎNTREBARE): Hm... Ei bine... Hm... Cred că ar putea spune că nu îi respect talentul. Sau că sunt mai interesată

în a stabili deadline-uri decât să perfecționez produsul cât mai mult posibil.

MANAGERUL DE SOFTWARE: Așadar, ce crezi că își dorește în urma acestui lucru?

KIM: Să o ia razna. Fiindcă, uite, știu că el chiar e interesat să creeze un produs cât mai bun, cel mai bun de pe piață, și nu poate. Înțeleg asta, chiar înțeleg, dar compania noastră nu funcționează așa.

MANAGERUL DE SOFTWARE: Mulțumesc. Apreciez foarte mult că mi-ai răspuns. Aș vrea acum să-i pun aceeași întrebare lui Simon. Simon, dacă ar fi să o întreb pe Kim ce o deranjează cel mai mult când lucrează cu tine, ce crezi că ar spune?

SIMON (DEZARMAT DE BUNĂVOINȚA LUI KIM): Ei bine... hm... foarte bine... cred că ar spune că superiorii ei se așteaptă ca ea să își respecte deadline-urile, fiindcă ea este considerată vinovată dacă am întârziat, dat fiind că eu am petrecut timp suplimentar ca să adaug acele caracteristici pe care șefii nu ni le-au cerut. Chiar înțeleg acest lucru. Vreau să spun că din punctul meu de vedere este ceva greșit să trimit pe piață un produs imperfect, dar văd că asta îi creează probleme lui Kim.

MANAGERUL DE SOFTWARE: Și cum o face să se simtă acest lucru?

SIMON: Speriată, probabil, de consecințe. Sau supărată pe mine fiindcă din cauza mea nu merg lucrurile așa cum ar trebui.

MANAGERUL DE SOFTWARE: Vă mulțumesc că ați răspuns atât de sincer.

Pentru moment trebuie să ne concentrăm să lansăm cât mai repede acest produs. Așa că vom face o planificare pentru a vedea dacă o putem respecta. Sunteți dispuși să vă întâlniți după aceea și să vedeți dacă există vreo modalitate ca scopul lui Simon, acela de a avea cel mai bun produs posibil, să se potrivească cu dorința lui Kim de a respecta termenele limită? Eu chiar cred că veți putea găsi o soluție împreună.

În momentul în care folosești Șocul empatiei, evită greșeala de a-ți exprima propriile opinii pe parcursul discuției – chiar

dacă sunt unele pozitive („Chiar sunt de acord cu ceea ce ai spus referitor la talentul lui Simon“). Scopul tău este să îi faci pe cei doi să se oglindească, iar ei nu pot face acest lucru dacă te așezi între ei. Așa că facilitează, dar nu interveni.

De asemenea, trebuie să înțelegi că nu încerci să rezolvi pe loc problema în discuție (un copil care a întârziat peste ora permisă, un coleg care nu respectă un deadline etc.). În schimb, îi conduci pe interlocutori într-un loc unde *ei* pot rezolva problema respectivă – sau pe cele care vor apărea.

Dacă procedezi așa cum trebuie, vei avea mai puține probleme de rezolvat, fiindcă oamenii care apelează la Șocul empatiei nu își vor mai dori pe viitor să se lupte, ci să facă ce e mai bine pentru amândoi. Asta fiindcă au trăit pe pielea lor neplăcerile și știu ce au simțit.

■ PUTEREA ANALOGIEI

De cele mai multe ori poți folosi Șocul empatiei pentru a-ți face interlocutorul să îți înțeleagă propriile sentimente. De exemplu, unui coleg care te lasă mereu baltă în mijlocul unui proiect îi poți spune: „Nu e frustrant când un client îți promite că îți face plata la timp și nu se ține de cuvânt, iar noi ne facem griji dacă nu cumva ne va păcăli – dar trebuie să fim totuși politicoși, fiindcă riscăm să îl jignim?“

Dacă respectiva persoană încuviințează, adaugă: „Și nu cumva te face să simți că ți-e teamă să mai faci afaceri cu ea pe viitor?“

După ce persoana respectivă spune „Da“, continuă: „În condițiile în care știi cum e să fii lăsat baltă în felul acesta, ți se pare în regulă să te porți așa cu alții?“ Cel mai probabil ți se va răspunde „Nu, sigur că nu“, moment în care poți adăuga: „Ei bine, să știi că așa mă simt și eu când mă bazez pe tine să termini un proiect la timp și nu sunt sigur dacă o faci sau nu. Nu aș vrea

să îți rănesc sentimentele, dar mă simt frustrat și speriat atunci când nu știu sigur dacă mă pot baza pe tine sau nu.”

Există șanse mari ca persoana respectivă să tragă o concluzie, iar pe viitor să coopereze mult mai bine cu tine.

FOLOSEȘTE ȘOCUL EMPATIEI ȘI ÎN CAZUL TĂU PERSONAL

„Ești tipul vinovat ignorant? Adevărul este că fiecare dintre noi suntem la un moment dat în viață în acest fel. Dacă te trezești mai mereu că ești implicat în dispute inutile, în care folosești pe post de arme vina sau furia, ia măsuri: scoate la suprafață propria empatie.

Iată cum să procedezi.

1. Gândește-te la o persoană care te enervează, te afectează, te dezamăgește sau te face să ai frustrări. Poate fi cineva din familia ta, de la serviciu sau un prieten.
2. Imaginează-ți acea persoană făcând unul dintre lucrurile care te irită. Alege un comportament care, pe o scală de gravitate de la 1 la 10, este de cel puțin 8. Imaginează-ți scena derulându-se și conștientizează modul în care te face să te simți.
3. Pune-te acum în locul celeilalte persoane. Imaginează-ți ce ar spune ea dacă o întrebi ce o supără, o rănește sau ce îi provoacă cele mai mari frustrări din ceea ce faci. Imaginează-ți că ești în locul ei și spune exact ce crezi că ar răspunde ea, de exemplu că ești excesiv de critic, că îi judeci pe ceilalți, că faci întotdeauna pe victima sau că vrei mereu să deții controlul. Fii sincer vizavi de ceea ce faci negativ în această relație.
4. În continuare, imaginează-ți că întreb acea persoană cât de mult o deranjează să fie atât de frustrată și de supărată din cauza ta. Pune-te încă o dată în locul ei și spune: „Foarte mult“
5. Imaginează-ți acum că o întrebi: „Îmi poți da exemplul de un lucru care te-a deranjat la X?“ Gândește-te la ceva deranjant ce ai făcut în această relație și cum s-a simțit persoana respectivă – și răspunde ca și cum ai fi în locul ei.

6. La final, pe aceeași scală de la 1 la 10, evaluează cum notezi acum nivelul de deteriorare a relației cu această persoană.

Ce anume s-a întâmplat? Cel mai probabil, te-ai simțit furios la începutul acestui exercițiu, însă intensitatea furiei a scăzut pe măsură ce te-ai pus în locul celeilalte persoane. De obicei, fac acest exercițiu cu pacienții mei, care încep de la 8 sau 9 și sfârșesc prin a evalua cu 3 sau 4. Acest lucru se întâmplă fiindcă nu poți experimenta ceea ce simte cealaltă persoană și, în același timp, să fii și furios pe ea.

Așa că data viitoare când simți că te-ai enervat din cauza cuiva, respiră adânc, găsește un loc liniștit și fă acest exercițiu. Există șanse ca amândoi să fiți scutiți astfel de o mulțime de probleme.

Perspectivă utilă

Nu poți fi și curios, și gata de atac în același timp.

Etașa acțiunii

Pentru ca manifestarea empatiei să devină ceva firesc pentru tine, aplică în fiecare zi tehnica intitulată Șocul empatiei. De exemplu, în momentul în care un coleg pe care nu îl agreezi foarte mult vorbește la telefon cu un client dificil, observă situația și întreabă-te: „Cum m-aș simți dacă aș fi în locul lui în acest moment? Discuția m-ar enerva, m-ar face să fiu frustrat sau nefericit?” Sau dacă șeful tău este într-o anumită zi mai morocănos decât de obicei, întreabă-te: „Cum m-aș simți dacă aș avea pe umerii mei toate aceste responsabilități și griji?” Cu cât faci mai mult acest lucru, cu atât mai mic va fi stresul și frustrarea pe care le vei resimți vizavi de cei din jurul tău – și cu atât mai repede le vei putea depăși.

15

JOCUL REVERS (ȘOCUL EMPATIEI NR. 2)

Beneficiu: o persoană care are în mod constant rezultate slabe ajunge la etapa „sunt dispus să fac”, prin crearea empatiei.

„Modestia este cel mai evident semn de putere.“

– THOMAS MERTON, AUTOR ȘI CĂLUGĂR

Vince este un leneș. Este suficient de inteligent și de bine pregătit încât să își facă cu succes treaba de jurist, însă cam trage chiulul. De cele mai multe ori lucrează neglijent sau îi pune pe alții să îi termine proiectele. Deși colegii lui stau frecvent peste program ca să respecte deadline-urile, el pleacă întotdeauna devreme.

Vince fusese angajat fiind considerat un activ de valoare pentru firmă, însă se dovedise a fi în schimb o pacoste. Iar conducerea firmei era foarte dezamăgită.

Într-o zi, șeful lui Vince l-a chemat pe acesta în birou la el. Vince își făcea probleme: observaseră într-un final superiorii săi că trage mâța de coadă? Avea sentimente amestecate – o atitudine defensivă, furie și teamă.

Tyrell, șeful lui Vince, l-a întâmpinat la ușă, l-a rugat să ia loc și l-a servit cu o cafea. După care l-a luat complet prin surprindere pe Vince.

Tyrell i-a spus exact ceea ce îl sfătuisem eu: „Îmi pare rău. Cred că fac anumite lucruri care îți produc mari frustrări și îmi cer scuze. Iată care cred eu că sunt aceste lucruri...”

Jumătate de oră mai târziu, Vince a revenit la el în birou. A muncit din acel moment mai mult decât o făcuse vreodată. Iar acum se simte cât se poate de fericit.

Ce anume a făcut Tyrell să îl transforme pe Vince dintr-un angajat problemă într-o adevărată forță în doar 30 de minute? A folosit o abordare care ia pe toată lumea prin surprindere. Eu o numesc Jocul revers (fiindcă este exact opusul a ceea ce așteaptă oamenii) și este versiunea „trântită drept în față” a Șocului empatiei despre care am discutat în capitolul 14.

Recomand cu tărie Jocul revers dacă ai de-a face cu cineva care are aptitudinile și abilitatea de a se descurca într-un anumit job, însă nu o face 100%. Iată cum trebuie să procedezi.

1. Mai întâi de toate, spune-i acelei persoane că vrei să vă vedeți zece minute. Alege un moment în care știi că îți poate acorda atenție deplină; dacă persoana respectivă vrea să vă întâlnească imediat, spune-i respectuos: „Nu, fiindcă tocmai te ocupai de ceva și nu este o chestiune de viață și de moarte. Voi aștepta până când nu vei mai fi distras de nimic altceva.”
2. Pregătește-te pentru întâlnire gândindu-te la trei modalități specifice și legitime în care cealaltă persoană ar putea fi dezamăgită sau frustrată din cauza ta. De exemplu: *Tina este de părere că ei îi dau întotdeauna cele mai neinteresante proiecte. Probabil că este frustrată că nu îi aprob un buget suficient ca să-și cumpere echipamentul pe care și l-ar dori. Și sigur e supărată fiindcă a moștenit o mulțime de probleme create de cel care a ocupat postul înaintea ei, mai ales că eu mai dau vina pe ea câteodată.*

Nu contează cât de frustrat sau de dezamăgit ești; lasă toate problemele tale deoparte și gândește ca persoana cu care vei sta de vorbă.

3. La momentul întâlnirii, persoana respectivă se va aștepta să o critici sau să aveți o confruntare. În schimb, spune-i: „Probabil crezi că voi întinde pe masă o listă de plângeri, așa cum fac de obicei. M-am gândit însă la motivele pentru care ai putea fi dezamăgit de mine. Poate că ți-e teamă să îmi spui lucrurile astea, fiindcă îți imaginezi că mă supăr. Cred că e vorba despre...” După care enumeri trei lucruri care crezi că o dezamăgesc pe acea persoană.
4. La sfârșit, spune: „E-adevărat? Dacă nu, ce îți provoacă cele mai mari frustrări din ceea ce fac eu?” Ascultă ce are persoana respectivă de spus, apoi adaugă: „Cât de mult te deranjează aceste lucruri?”
5. După ce îți răspunde (probabil cu timiditate), spune-i cu onestitate: „Sincer... nu știu acest lucru și probabil că nu am vrut să-l știu. Îmi pare rău și o să încerc să mă străduiesc pe viitor.”
6. După aceea oprește-te. Dacă persoana respectivă te întreabă: „Mai e și altceva?”, spune sincer: „Nu, doar atât am vrut să îți spun – chiar apreciez ceea ce mi-ai zis.” Dacă insistă și întreabă de ce ai deschis această discuție, răspunde-i ceva de genul: „Știu că am făcut mai multe greșeli și știu că oamenii pot avea ezitări să îmi spună așa ceva. Și știu că aș putea evolua, creând și un mediu de lucru mai bun, dacă sunt conștient de erorile pe care le fac.”

De ce ar trebui să procedezi așa, deși e ultimul lucru pe care vrei să îl faci? Fiindcă funcționează acolo unde alte tehnici nu reușesc. Ignoră un leneș și problema va exista în continuare și probabil că se va și agrava. Confruntă-te cu acea persoană, așteptându-te să ți se ceară scuze și să ți se promită o schimbare, și probabil că îți vei face un dușman care va căuta orice oportunitate de a te săcăi.

Fă însă ceva la care nu se așteaptă, cerându-ți tu însuți scuze, și se va întâmpla ceva diferit: persoana respectivă va renunța la

atitudinea defensivă și va începe să oglindească modestia, grija și înțelepciunea ta. Faptul că îți asumi responsabilitatea pentru propriile tale acțiuni și că te angajezi să îți remediezi greșelile demonstrează și atenție, generozitate și afecțiune, transformându-te într-o persoană demnă de admirație.

Prin urmare, aceeași persoană care te-a ignorat își va schimba complet atitudinea. Ai făcut-o să te respecte și să te admire și, drept consecință, nu își va mai face griji că te va dezamăgi. De cele mai multe ori, vei vedea o schimbare imediată de atitudine, inclusiv în ceea ce privește performanța profesională.

Poți folosi această tehnică și acasă, cu propriii tăi copii (caz în care se va dovedi deosebit de eficientă), dar și cu prietenii sau familia. De exemplu, iată cum a reușit Dana să salveze o prietenie cu o persoană ce cândva îi fusese extrem de apropiată, dar care în timp o dezamăgise în repetate rânduri.

SHARON (ÎNTĂRZIIND LA MASA DE PRÂNZ ȘI AVÂND DEJA O ATITUDINE DEFENSIVĂ): Bună, îmi pare rău că am întârziat. Aducă pur și simplu și asta la lista lucrurilor care probabil te enervează la mine. Știu că te-ai supărat că am lipsit de la petrecerea pe care ai organizat-o pentru Joe și că am uitat să-ți aduc înapoi rochia aceea pe care voiai să o porți...

DANA: Nu-ți face probleme, că nu e o sărbătoare a scorpiilor. De fapt, voiam să fac exact contrariul. M-am gândit mult la prietenia noastră și mi-am dat seama că, în ultima vreme, nu am fost o prietenă atât de bună precum ar fi trebuit.

SHARON: Poftim?

DANA: Da, pun pariu că te-ai săturat să mă auzi mereu cum mă plâng de mărunțișuri, cum ar fi, de exemplu, rochia. Și nu apreciez că ești mai spontană decât mine și că nu îți place că vreau să îți planific viața. Și că vorbesc prea mult despre mine și despre Joe, iar ție nu-ți acord atenție...

SHARON: Draga mea, e în regulă! Ei bine, mda, poate că unele dintre aceste lucruri mă deranjează, însă nu mă aștept să fii

perfectă. Dar, dacă tot ai adus vorba, te apreciez că înțelegi cum mă simt. Și mă supăr puțin când îl aduci și pe Joe de fiecare dată când ne vedem, deși eu aș vrea să avem o discuție ca între fete.

DANA: Îmi pare rău. Te enervează rău acest lucru?

SHARON (RĂZÂND): Da, dar probabil nu la fel de tare cum te enervezi tu când eu anulez întâlnirile în ultimul moment. Chiar îmi pare rău, eu chiar încerc să fiu mai organizată, dar știi că sufăr de deficit de atenție. O să încerc să remediez asta... Prietenia noastră înseamnă foarte mult pentru mine... și știu că trebuie să mă străduiesc.

Pe lângă faptul că poți apela la Jocul revers ca să dezarmezi și să motivezi din nou un subordonat sau un prieten recalcitrant, poți folosi această abordare și pentru a remedia o relație în care tu ai greșit față de celălalt.

Am făcut și eu acest lucru cu un fost prieten cu care mă certasem, în perioada rezidențiatului. Tânăr și excesiv de sensibil, mă simțisem extrem de rănit din cauza unui lucru inofensiv pe care îl făcuse la un moment dat. Prin urmare, nu am mai ținut legătura cu el atunci când, după terminarea rezidențiatului, s-a mutat la 100 de kilometri distanță, în alt oraș.

Pe scurt, am pierdut legătura timp de aproape 20 de ani. Într-o bună zi mi-am dat seama că greșisem că păstrasem ranchiună atât de mult timp și că îmi încălcasem promisiunea făcută, aceea de a nu avea resentimente față de cineva, mai ales în condițiile în care văzusem atât de mulți oameni nefericiți din această cauză.

L-am sunat pe prietenul meu din senin și i-am spus: „Frank, te-am apelat fiindcă sunt convins că m-am supărat pe tine atâția ani pentru o chestie atât de minoră încât nu mai știu despre ce este vorba. Nu cred că ai făcut tu ceva neapărat, ci că am reacționat eu exagerat. Așa că am decis să te sun și să văd ce mai faci tu și familia ta, fiindcă am fost cei mai buni prieteni în perioada rezidențiatului.”

La vremea aceea, Frank era unul dintre cei mai normali, mai plăcuți și mai respectați oameni (obținuse și premiul pentru cel

mai bun rezident) – și nu se schimbase absolut deloc. Așa că mi-a răspuns ca și cum nu am fi pierdut niciodată legătura: „Hei, Mark, îmi pare tare bine să te aud. Chiar nu m-am gândit vreodată că a fost o ruptură între noi, ci că ne-am mutat din oraș și avem niște vieți foarte pline.”

După ce am mai sporovăit puțin, am terminat convorbirea câteva minute mai târziu. Să mai vorbim despre situațiile în care te simți prosteste – aveam senzația că sunt un psihiatru afectat de nevroză („Nu așa sunt toți?”, te gândești tu în acest moment).

Iar povestea nu se sfârșește aici. Telefonul pe care l-am dat și scuzele prezentate trebuie să-l fi impresionat pe Frank, fiindcă, după două zile, m-a sunat și mi-a spus: „Salut, Mark, ce faci în weekendul acesta? Dacă ești în oraș, mi-ar plăcea să vin cu familia în Los Angeles și să ne vedem.”

Deși de obicei apelez la Jocul revers ca să remediez o neplăcere pe care am creat-o eu însumi, o folosesc totuși și în cazul celor care fac ei înșiși probleme. Jocul revers poate determina o persoană să treacă de la neîncredere la cooperare într-o fracțiune de secundă, însă asigură-te că ți-ai ales „țintele” corecte atunci când utilizezi această abordare. Ea funcționează cel mai bine cu oameni care pot fi modelați – cei care au nevoie doar de un mic stimulent ca să își schimbe comportamentul în bine. Nu are rezultate extraordinare (sau deloc) cu cei care iau tot timpul câte ceva și cu narcisiștii despre care am discutat în capitolul 11, fiindcă aceștia nu rezonază la ideea de reciprocitate.

Cu toate acestea, atunci când nu ești sigur dacă să continui o relație sau să renunți la ea, poți încerca să folosești Jocul revers ca test de diagnostic. Cei care vor reacționa prin creșterea performanței și care se vor strădui să îți câștige respectul merită păstrați în jurul tău. Și, dimpotrivă, cei care continuă să te dezamăgească trebuie să dispară din viața ta cât mai repede posibil.

Perspectivă utilă

Scuzele, fie ele oricât de neînsemnate, te scutesc de resentimente și de performanță sub așteptări.

Etapa acțiunii

Gândește-te la o persoană care te-a dezamăgit și invit-o să luați masa împreună. Înainte de asta, evaluează dezamăgirea pe care ți-a provocat-o pe o scară de la 1 la 5 (5 însemnând „extrem de dezamăgit“). În timpul întâlnirii, apelează la Jocul revers ca să-ți ceri scuze pentru tot ceea ce ai făcut și pentru lucrurile care au deranjat sau au jignit acea persoană.

La o lună după aceea, gândește-te la comportamentul acelei persoane de la întâlnirea voastră și până în acel moment și evaluează nivelul de dezamăgire. Este cu mult mai mic? Atunci înseamnă că abordarea ta a funcționat. Este același sau mai mare? Dacă da, gândește-te să renunți la relația cu ea – fiindcă ai de-a face, probabil, cu un narcisist care nu îți va face decât probleme pe viitor.

16

„CHIAR CREZI ASTA?“

Beneficiu: o persoană încetează să mai opună rezistență și începe să asculte, diminuându-i-se teama sau supărarea.

„O exagerare este un adevăr care și-a pierdut temperamentul.“

– KAHLIL GIBRAN, POET ȘI FILOSOF

Iată un mic truc amuzant pe care l-am învățat de la prietenul meu, Scott Regberg, a cărui firmă din Los Angeles, Regberg & Associates, organizează evenimente de rang înalt, de la dezbateri televizate în care sunt prezenți candidații la alegerile prezidențiale, la conferințe naționale foarte importante. Dacă ai participat vreodată la acest tip de planificări, atunci știi că ai nevoie de nervi de oțel și de abilitatea organizațională a generalului Patton.

Însă, la urma urmei, așa cum îți poate spune și Scott, pentru organizarea unor asemenea evenimente de amploare (astfel încât să pară că nu ai depus prea multe eforturi) este nevoie de capacitatea de a comunica eficient și de a-ți liniști oamenii atunci când deadline-urile sunt foarte strânse. Printre aceștia se numără clienți, specialiști în planificare, designeri, graficieni și sute de persoane cu diferite roluri.

Unul dintre lucrurile la care Scott se pricepe foarte bine atunci când vine vorba despre managerierea proiectelor este calmarea

celor care își pierd cumpătul din cauza unor probleme minore, ușor de rezolvat. (Dacă ai organizat vreodată o recepție de nuntă sau un bar mitzvah, știi despre ce fel de persoane vorbesc.) Iată cum procedează Scott. Atunci când cineva intră în panică și se plânge cât de îngrozitoare este o problemă sau are senzația că vine sfârșitul lumii, Scott spune pur și simplu cu calm: „Chiar crezi asta?“

Este o întrebare extrem de eficientă, fiindcă atunci când o pui într-un mod calm, îi face pe cei care hiperbolizează sau exagerează un incident să își reevalueze poziția. De cele mai multe ori, dau înapoi spunând ceva de genul: „Ei bine, nu chiar, dar *sunt* foarte frustrat din această cauză.“ Poți replica: „Înțeleg, dar trebuie să știu care este adevărul, fiindcă dacă știi că este adevărat 100%, atunci avem o problemă serioasă, pe care trebuie să o rezolvăm de urgență.“ În acest moment, persoana respectivă începe să bată în retragere și puterea a trecut de partea ta.

Trucul este să nu pui întrebarea („Chiar crezi asta?“) într-o manieră ostilă sau degradantă, ci direct și pe un ton calm. Intenția ta nu e să te certți cu interlocutorul, ci să îl faci să se oprească puțin și să se gândească: „Chiar fac din țânțar armăsar. Probabil că par un idiot.“

De cele mai multe ori, nu ai nevoie decât de o singură propoziție - „Chiar crezi asta?“ - urmată de una sau două întrebări. Iată un exemplu:

PARTENERUL TĂU: Doamne, nu-mi vine să cred că ne certăm iar din cauza banilor. Dă-i naibii! Nu pot avea câștig de cauză, fiindcă de fiecare dată când îți spun că sunt îngrijorat că nu avem bani, ieși în oraș, cumperi ceva și îmi zici că nu e mare lucru. Nu ești mulțumită până când nu dăm faliment!

TU: Chiar crezi asta? Că de fiecare dată când îmi spui că ești îngrijorat din cauza banilor, eu ies în oraș, cumpăr ceva și îți zic că nu e mare lucru? Și că nu mă potolesc până când nu dăm faliment?

PARTENERUL TĂU: Mda. Căci așa te porți. Hai, bine, nu chiar așa faci. Însă senzația asta mi-o lași.

TU: Înțeleg ceea ce-mi spui, dar chiar trebuie să știu dacă într-adevăr crezi că nu îmi pasă de situația noastră financiară și că îmi doresc *realmente* să ajungem la faliment. Fiindcă, dacă așa stau lucrurile, cred că avem o neînțelegere serioasă de lămurit.

PARTENERUL TĂU (DEJA MAI PUȚIN OSTIL): Iisuse, nu asta am vrut să spun. Bine, am exagerat puțin... Doar că uneori mă simt frustrat din cauza ta. De fiecare dată când încerc să discutăm despre vreuna dintre temerile mele, tu mă repezi.

TU: „Uneori“ nu înseamnă „întotdeauna“.

PARTENERUL TĂU (ZÂMBIND, PRINS ÎN CAPCANA HIPERBOLEI): Foarte bine, nu mereu, dar foarte des. Și din cauza asta am niște frustrări.

În acest moment, cearta în care vă vorbiți de sus se transformă într-o conversație în care amândoi interlocutorii oferă și primesc ceva, începând să vorbească unul cu celălalt. Dacă cel cu care stai de vorbă se vaită de felul lui tot timpul, iar tu te afli într-o poziție de autoritate, în care nu trebuie să îți faci griji că îți periclitezi jobul sau relația, poți încerca o altă versiune a acestei tehnici. Iată un exemplu:

BILL, UN VÂNZĂTOR DE MAȘINI FOARTE BUN, NĂVĂLIND PE NEAȘTEPTATE ÎN BIROUL MANAGERULUI SĂU: Ce naiba trebuie să fac ca să mi se aprobe naibii un ordin de achiziție? Toțiăștia de aici habar nu au ce fac! Sunt cu toții niște imbecili și niște incompetenți!

FRANK (MANAGERUL DE VÂNZĂRI): Chiar crezi asta?

BILL (PRINS CU GARDA JOS, FĂRĂ CA NICI MĂCAR SĂ ÎȘI MAI AMINTEASCĂ CE SPUSESE LA NERVI): Ce să cred?

FRANK (PE UN TON CALM, DAR FERM): Chiar crezi că toată lumea care lucrează aici nu știe ce face și că suntem de la cap la coadă niște imbecili și niște incompetenți? Vrei să spui că nu lucrează nimeni în această firmă care știe ce face?

BILL (PRINS ÎN CAPCANA EXAGERĂRII): Ei bine, nu toți, dar chiar e greu să obții ceva atunci când ai nevoie.

FRANK (CONTINUÂND SĂ PUNĂ ÎNTREBĂRI): Bill, vorbesc serios. Dacă toți cei de aici sunt niște incompetenți, atunci avem o problemă serioasă, iar rolul meu este să te ajut să o rezolvăm.

BILL (CALMÂNDU-SE UȘOR): Ei, nu, măi, dar știi tu... eram chiar nervos. Nu toată lumea este incompetentă.

FRANK: Înțeleg că erai iritat, însă chiar am nevoie de ajutorul tău ca să rezolv această problemă. Când crezi că putem face asta?

BILL: Nu, chiar nu e cazul. Sunt destul de ocupat. Am fost frustrat și mi-am vărsat și eu amarul.

FRANK: Oh, mă bucur că te simți mai bine. Spune-mi, deci, ce anume vrei să se remedieze, fiindcă eu chiar nu vreau să fii atât de frustrat.

BILL (ÎNCEPÂND SĂ CEARĂ AJUTOR): Mai întâi de toate, am nevoie de...

Observă cât de repede a dat înapoi Bill. Mai mult, probabil că își va aminti această discuție data viitoare când se enervează – ceea ce îl va ajuta să nu își piardă de tot cumpătul.

Desigur, la fiecare câțiva ani vei fi șocat când cineva îți răspunde la întrebarea „Chiar crezi asta?” cu un „da” foarte ferm. Într-o asemenea situație, dă dovadă de empatie și ascultă cu atenție ce îți povestește. Cineva care este suficient de curajos să răspundă afirmativ și să își susțină răspunsul are, probabil, motive legitime și va fi fericit și mult mai productiv dacă îi vei rezolva problemele. Așadar, indiferent de răspunsul pe care îl primești – „da” sau „nu” – vei rezolva niște probleme serioase cu ajutorul acestei întrebări simple.

Perspectivă utilă

Înainte de a te îngrijora că trebuie să rezolvi problemele altora, află dacă chiar există o problemă în realitate.

Etapă acțiunii

Gândește-te la o persoană cu care ai de-a face și care exagerează mereu atunci când îți spune părerea, care te epuizează și care te face să îți dorești să o iei în altă direcție de fiecare dată când vă întâlniți. Data viitoare când se ambalează, nu-ți mai face probleme. Fă o pauză de cinci secunde după ce a terminat și spune: „Chiar crezi asta?” O să vezi că începe să dea înapoi. După aceea, roag-o să îți dea mai multe detalii despre problema reală (dacă există în realitate).

17

PUTEREA LUI „HMMM...”

Beneficiu: *calmează o persoană supărată sau furioasă, care încetează să mai opună rezistență și începe să asculte și să ia în considerare un anumit lucru.*

„Cei mai nemulțumiți clienți ai tăi reprezintă sursa din care poți învăța cel mai bine.”

– BILL GATES, PREȘEDINTE MICROSOFT

Să spunem că lucrezi în vânzări. Cei de la compania ta, îngrijorați de scăderea abruptă a încasărilor, apelează la mine pentru a te instrui pe tine și pe colegii tăi să folosiți tehnicile mele astfel încât să aveți vânzări mai mari. Nu te încântă ideea – ba chiar ești destul de iritat.

În momentul în care luăm masa împreună, îmi spui: „Nu știi de ce trebuie să învăț toate aceste porcării psihologice despre cum să relaționezi cu ceilalți. De ce nu pot să-mi fac pur și simplu jobul pentru care m-am pregătit? De ce să nu-mi întreb clienții ce anume caută și câți bani vor să cheltuiască, după care să le arăt unde să plătească? Nu am nici timp, nici energie să învăț toate chestiile astea.”

Te aștepti cumva să mă enervez sau să adopt o atitudine defensivă. Fiindcă, la urma urmei, despre „porcăriile mele psihologice” vorbești.

Însă nu o fac. În schimb, spun: „Hmmm...“, cu un ton care te îndeamnă să îmi dai mai multe detalii.

Așadar, tu adaugi: „Chiar nu-mi place deloc să învăț toate aceste lucruri ca să fac vânzări. Nu au nici o legătură cu nivelul meu de competență. În plus, am citit deja câteva cărți despre acest subiect. Erau destul de bune și am încercat deja câteva tehnici care chiar au funcționat. Însă după o vreme am uitat să le fac, așa că nu a fost o schimbare de durată.“

„Chiar așa...“, spun eu. Iar tu ești surprins, fiindcă e ca și cum te-aș îndemna să îmi dai mai multe detalii. Și chiar așa și faci.

„Mda...“, adaugi tu. „Este frustrant. Adică ție lucrurile acestea ți se par firești, însă eu sunt agent de vânzări. Și în condițiile în care presiunile sunt foarte mari și trebuie să fac față nenumăratelor provocări, e greu să-mi amintesc ce am citit în această carte acum șase luni.“

„Așa că...“, răspund eu înțelegător, invitându-te să continui, lăsându-ți însă responsabilitatea conversației.

Tu continui: „Așa că... ei bine, știu că poate părea că mă vait tot timpul. Și știu că aceste lucruri au funcționat când le-am încercat înainte. Poate că, de fapt, ar trebui să iau o decizie. Bănuiesc că dacă încerc sugestiile tale și descopăr că ele chiar funcționează, trebuie să mă hotărâsc dacă acum e momentul să perseverez și să le folosesc tot timpul. Fiindcă așa nu va mai trebui să învăț din nou totul.“

Eu răspund: „Ai petrecut o mulțime de timp încercând să folosești aceste sugestii la întâmplare, așa că așteaptă-te la rezultate pe măsură. Pot înțelege că ești frustrat, fiindcă o consideri o povară.“

„Da, așa este“, răspunzi tu, „însă, uite, știu că eu am greșit. Și nu îmi place deloc să mă victimizez. Ar trebui să îmi pun mintea la contribuție și să mă angajez să folosesc permanent sugestiile tale.“

„Știi“, îți spun eu, „iată un lucru care te-ar putea ajuta. Un sfat pe care îl dau pacienților sau clienților mei este acela că,

dacă continuă să se comporte la fel timp de douăzeci și unu de zile, acel comportament se va transforma într-un obicei mult mai ușor de menținut. Se aseamănă puțin cu ața dentară.“ Te gândești puțin la asta și încuviințezi din cap.

„Așadar, ce îți dorești să faci?“, întreb eu. Faci o pauză, gândindu-te la situația ta: vânzări puține, clienți pretențioși, facturi pe care nu ți le poți plăti dacă nu îți îndeplinești targetul. Meditezi puțin, după care tragi concluzia: „Nu este ceea ce vreau să fac – este ceea ce *trebuie* să fac.“

Am făcut o pauză, astfel încât cuvintele rostite de el să plutească cumva în aer, în timp ce îmi beam cafeaua. După aceea, am întreat: „Când vei ști sigur dacă, în sfârșit, este momentul să faci asta?“ Tu te gândești puțin și spui: „Probabil că acum ori niciodată.“ „Foarte bine“, spun eu. Și înainte să vină comanda la masă, suntem doi aliați care au căzut de acord să colaboreze.

Ce anume s-a întâmplat?

La începutul discuției erai supărat, frustrat și aveai o atitudine defensivă, așteptându-te ca lucrurile să nu meargă deloc bine. După fiecare lucru neplăcut pe care l-ai spus, ai făcut o pauză, așteptându-te instinctiv să îți țin o predică, să pornesc o dispută sau să mă concentrez asupra unui comportament contraproductiv. Dacă aș fi făcut vreunul dintre aceste lucruri, probabil că te-ai fi enervat și te-ai fi certat cu mine – chiar dacă în adâncul sufletului erai de acord cu ceea ce ți-am spus.

Așa că am procedat exact invers. În loc să te reduc la tăcere, te-am încurajat să aprofundezi problema, folosind cuvinte precum „Hmmm...“, „Chiar așa...“ sau „Și-atunci...“ De fiecare dată când am făcut acest lucru, te-ai mai liniștit puțin. Prin urmare, la sfârșitul discuției, nu ai încercat să mă convingi că nu am dreptate. De fapt, te-ai străduit să mă convingi că vei avea succes.

„Hmmm...“ este un instrument pe care îl poți folosi atunci când te confrunți cu o persoană furioasă, cu o atitudine defensivă,

care este convinsă că tu ești un individ rău intenționat. Funcționează într-o gamă largă de situații - de la negocieri pentru eliberarea ostaticilor la discuțiile cu clienți nemulțumiți - fiindcă transformă imediat o conversație neplăcută într-un dialog constructiv. Iată și motivul.

Cei mulți procedează greșit atunci când au de-a face cu o persoană supărată. Spun lucruri bine intenționate, de exemplu „Ok, calmează-te” - sau își pierd cumpătul și se supără ei înșiși. („A, da? Ei bine, n-ai decât să crezi că ideile mele sunt niște prostii, însă să știi că te înșeli și îți pot demonstra asta.”) Ambele abordări au în general rezultate dezastruoase. Dacă te superi pe interlocutorul tău, vei începe o dispută în toată regula. Roag-o pe politicoasă să se calmeze și nu vei reuși decât să primești un răspuns condescendent și plin de resentimente: „Eu mă comport normal, iar tu chiar ai luat foc.” În fiecare dintre situații, răspunsul îl va determina pe interlocutor să îți opună rezistență.

Dimpotrivă, „Hmmm...” este un factor care poate atenua un potențial conflict. Când folosești această abordare, nu încerci să reduci la tăcere pe cineva, ci, de fapt, îi spui: „Ești important pentru mine și la fel este și problema ta.” Ceea ce ne aduce înapoi la discuția despre neuronii-oglină.

Atunci când oamenii pornesc la atac, o fac de obicei fiindcă simt (îndreptățit sau nu) că au fost tratați în mod necorespunzător. Este valabil în mod special atunci când ai de-a face cu clienți supărați sau frustrați. De cele mai multe ori, oamenii au probleme în diverse laturi ale vieții lor, însă nu își revarsă furia de teamă să nu fie concediați, să nu divorțeze sau să nu fie arestați.

Atitudinea defensivă sau contraatacul îți reîntărește pur și simplu ideea că acești oameni greșesc sau că nu sunt importanți (considerându-i chiar stupizi), ceea ce le amplifică deficitul receptorului neuronilor oglină, dar și supărările.

Atunci când faci o mișcare contrară așteptărilor lor și îi încurajezi să vorbească despre problemele pe care le au, procedezi

exact în mod invers: oglindești respectul și interesul, iar ei se simt îndreptățiți să îți răspundă la fel.

„Hmmm...” este ceea ce eu numesc un element care aprofundează relația. Le transmite oamenilor că tot ceea ce spun ei este important, că merită să fie ascultați și că e bine să acționeze. Vei observa, totuși, că *tu nu te angajezi să faci nimic*. Singurul scop este să liniștești persoana respectivă până în punctul în care să poți identifica actuala problemă și să vii cu o soluție realistă.

Din aceste motive, recomand ca abordarea „Hmmm...” să fie prima linie de apărare dacă ai de-a face cu un client supărat. Iată un exemplu din care îți poți da seama cum funcționează.

CLIENTUL (AVÂND O ATITUDINE RĂZBOINICĂ): Compania voastră mi-a vândut o porcărie ultima dată! Produsele voastre sunt oribile, serviciile oferite sunt foarte proaste, iar voi sunteți o adunătură de mincinoși.

TU (PE UN TON ÎNCURAJATOR, CA ȘI CUM AI VREA SĂ AFLI MAI MULTE):
Hmmm...

CLIENTUL (MÂNIOS): Ce vrei să spui cu acest Hmmm...?!

TU (FERM ȘI CALM): Mă gândeam cât de important este să remediem, să corectăm sau să facem ceva în acest sens cât mai repede posibil, până să se înrăutățească și mai mult situația. Nu cred că ar fi bine. Nu sunteți de acord?

CLIENTUL (ÎNCEPÂND SĂ DEA ÎNAPOI ȘI SĂ SE CALMEZE): Ei... mda. Aș fi chiar uimit dacă într-adevăr m-ați ajuta. Habar nu ai câte probleme am avut din cauza voastră.

TU (PE UN TON CARE SUNĂ A INVITAȚIE): Aș vrea să aflu mai multe.

CLIENTUL: Da? Ai cumva toată ziua la dispoziție? Foarte bine, tu ai vrut-o. În primul rând, GPS-ul pe care l-am cumpărat de la voi nu funcționa. Și când l-am trimis înapoi să îl reparați, mi-ați dat unul mai vechi, zgâriat peste tot și care arăta ca naiba.

TU: Îmi dau seama că sunteți supărat. Ce altceva îmi mai puteți spune despre problemele pe care le-ați avut cu noi?

CLIENTUL (ÎNCEPÂND SĂ SE ÎNMOAIE): Ei bine... of... celelalte au fost mărunțișuri. Articolul acela vechi mi-a fost schimbat când am făcut reclamație. Însă acum nici GPS-ul pe care l-am cumpărat pentru soția mea nu funcționează. V-am trimis un e-mail ca să vă semnalez problema, dar nu mi-a răspuns nimeni.

TU: În regulă, o să mă asigur că vă rezolvăm problema cât mai repede posibil. Cred că are legătură cu o eroare de software pe care am remediat-o între timp... Puteți face download la aplicație, ca să vă actualizați programul.

În caz că nu funcționează, vă dau numărul meu direct de telefon astfel încât să găsim o soluție. Dar înainte să ajungem la asta, mai există ceva despre care ați vrea să ne povestiți, legat de experiențele pe care le-ați avut cu noi?

CLIENTUL: Da... să știți că nu am fost impresionat de serviciul de relații cu clienții. Ei bine, cu excepția zilei de azi. Cine știe, poate se îmbunătățesc lucrurile. Oricum, îmi pare rău că am țipat la tine, fiindcă știu că nu a fost vina ta.

TU: Nu e nici o problemă. Înțeleg prin ce ați trecut. Să vedem acum ce facem cu GPS-ul stricat...

Citește încă o dată acest dialog și vei descoperi un detaliu interesant. Inițial, „gloanțele” clientului erau îndreptate către tine: produsele tale sunt oribile, serviciile oferite de tine sunt proaste, tu ești un mincinos. Ești un dezastru. După câteva minute însă, lucrurile încep să se schimbe subtil. Undeva pe parcurs, clientul se înfurie pe „compania ta” De ce? Fiindcă clientul simte acum că voi doi sunt de aceeași parte a baricadei și nu mai vrea să te jignească. Odată ce apare această transformare, începeți să colaborați pentru rezolvarea problemei.

Fiindcă „Hmmm... poate transforma o persoană dintr-un inamic într-un aliat atât de repede încât poți aplica cu succes această tehnică și în viața personală – în special în acele situații dificile în care un singur cuvânt rostit aiurea poate declanșa o adevărată conflație. Un avertisment, totuși: există riscul să te enervezi mai repede pe partenerul de viață sau pe copilul tău

decât pe cineva necunoscut, așa că gândește-te mai bine înainte de a deschide gura. După ce te-ai asigurat că te poți controla, încearcă ceva de genul:

PARTENERUL TĂU: Nu-mi vine să cred. Chiar nu-mi vine să cred.

Mi-ai promis că plecăm și noi în sfârșit în weekend și acum îmi spui că nu. Tipic pentru tine!

TU: Hmmm...

PARTENERUL TĂU: Hmmm? Ce ar trebui să însemne asta?

TU: Că știi cât de importantă este această călătorie pentru tine și chiar îmi pare rău că proiectul s-a prelungit și că nu pot scăpa.

PARTENERUL TĂU: Mereu spui așa. Întotdeauna la serviciu intervine ceva de viață și de moarte. Detest asta!

TU: Și-atunci...

PARTENERUL TĂU: Și-atunci aș vrea să îți găsești alt job, unde presiunile nu sunt atât de mari. Sau aș vrea să nu mai faci planuri când știi că nu le vei respecta. Sau... nici nu știu. Aș vrea să nu se mai întâmple niciodată asemenea porcării. Știi că și tu te-ai săturat și că depindem de jobul acesta. Bănuiesc că nici pentru tine nu e plăcut. Îmi pare rău, dar chiar m-am supărat. Scuze că mi-am vărsat nervii pe tine.

Vei observa din nou că scopul tău nu este rezolvarea problemei cu care te confrunți (deși uneori se poate întâmpla și acest lucru). Începeți în schimb să vorbiți unul *cu* celălalt. Și când se întâmplă acest lucru, îți transformi interlocutorul într-un aliat alături de care poți rezolva problema – fără să vă mai atacați inutil unul pe celălalt.

„Hmmm...” este una dintre nenumăratele fraze care pot atenua un conflict. Iată și altele asemănătoare: „Adevărat?”, „Și-atunci...”, „Spune-mi mai multe”, „Și ce s-a întâmplat?” sau „Ce altceva îmi mai poți spune?” Dintre toate, „Hmmm...” este favorita mea, fiindcă îi prinde pe oameni cu garda jos și te poate ajuta să ajungi

la o înțelegere. Dacă interlocutorul trece de la ostilitate la confuzie, tot înseamnă că ai făcut un pas în direcția corectă.

Nu contează totuși ce cuvinte sau fraze alegi. Ideea este modul în care le folosești: fără să te certți, fără să te aperi sau să îți găsești scuze, ci doar să spui: „Ești o persoană importantă. Problema ta este importantă. Iar eu te ascult cu atenție.” Transmite acest mesaj și problema ta – indiferent despre ce este vorba – este mai mult de jumătate rezolvată.

Perspectivă utilă

Nu adopta o atitudine *defensivă*; mergi mai în *profunzime*.

Etapa acțiunii

Încă nu te-ai lămurit cum stau lucrurile cu tehnica „Hmmm...”? În regulă. De această dată voi face ceva diferit și voi fi eu însumi personaj în etapa acțiunii, imaginându-mi o altă conversație cu tine. Iată cum ar putea decurge ea:

Tu: „Sună ca niște tâmpenii din acelea psihologice. De ce nu mă înveți ceva ce pot folosi practic?”

Eu: „Hmmm...”

Tu: „Nu mă lua cu așa ceva!”

Eu: „Pari enervat – sau ești doar frustrat?”

Tu: „Mai mult frustrat. Trebuie să intru în legătură cu anumiți oameni și mă tot gândesc cum să procedez ca să nu mai simt atâtea presiuni.”

Eu: „Chiar așa...”

Tu: „Mda, dacă nu ajung la acești potențiali clienți, nu îmi voi îndeplini targetul.”

Eu: „Dă-mi mai multe detalii.”

Tu: „În mediul ăsta economic nebunesc, toată lumea din compania mea se simte presată să își îndeplinească targetul, fiindcă altfel putem fi concediați.”

EU: „Ești speriat deci că ți s-ar putea întâmpla și ție.”

TU: „Da, mă simt din ce în ce mai strâns cu ușa – ceea ce mă face să nu mai am răbdare cu nimeni și cu nimic, nici măcar ca să citesc această carte.”

EU: „Cât de speriat ești?”

TU: „Realmente speriat.”

EU (făcând o pauză ca să te las să răbufnești): „Deci chiar dacă ai mai fost speriat și înainte și ți-ai revenit, te temi că dacă ești concediat acum, nu îți vei mai găsi nimic de lucru.”

TU: „Da, într-un fel, dar mi-am revenit mereu. De fapt, mă gândesc că dacă mă descurc așa cum trebuie, îmi voi păstra jobul; dacă nu, voi găsi altul, așa cum am făcut mereu – și poate într-o companie care să nu treacă prin asemenea momente dificile. Vreau să spun că sunt un vânzător foarte bun.”

EU: „Așadar, nu e vorba despre tine, ci despre compania la care lucrezi. E greu să vinzi lucruri pe care clienții nu le vor sau de care nu au nevoie, dar când vinzi ceva care se cere, te descurci bine.”

TU: „Nu bine, ci extraordinar!”

EU: „Și-atunci?”

TU: „Și-atunci nu am nimic de pierdut. Dacă fac tot ce pot și nu funcționează, atunci nu eu sunt de vină, ci compania – și mă pot duce în altă parte.”

EU: „Hmmm...”

TU (RĂZÂND): „Iar mă iei cu «hmmm...».”

EU: „Poate că a funcționat în cazul tău.”

TU (RELAXAT): „Și poate că eu trebuie să citesc acest capitol din nou.”

18

JOCUL STIPULĂRII

Beneficiu: o persoană trece de la a lua în considerare un anumit lucru la a fi dispusă să îl facă, neutralizând punctele slabe.

„Ascunde-ți o slăbiciune, iar lumea
își va imagina ce e mai rău.“

– MARCUS VALERIUS MARTIAL, POET ROMAN

Dacă ești cât de cât familiarizat cu procedurile juridice, atunci știi că avocații folosesc ceva ce ei numesc „stipulare” – ceea ce înseamnă că se pun de acord în legătură cu un anumit lucru.

De exemplu, dacă un avocat stipulează că amprentele lui X au fost găsite pe arma cu care a fost omorâtă soacra sa, atunci toată lumea este de acord cu acest lucru. Avocatul care reprezintă partea opusă nu trebuie să mai apeleze la experți care să adeverească acest lucru, iar avocatul lui X poate trece la următorul pas: să dovedească faptul că împușcătura a fost justificată.

De ce este stipularea o tehnică atât de inteligentă? Fiindcă atuncicând oamenii știu deja (sau o află în scurtă vreme) problema pe care o recunoști, cea mai bună mișcare este să scapi de ea. Și mai bine este că, de cele mai multe ori, poți transforma acea problemă într-un atu destul de puternic.

De foarte multe ori investim energie în a ne ascunde punctele slabe chiar și atunci când toți cei care ne cunosc sunt conștienți

de ele. Urmarea este că îi facem să se simtă inconfortabil, fiindcă sunt obligați să ignore problema și să se concentreze permanent să evite discuțiile despre ea. În momentul în care îi facem să se simtă inconfortabil, neuronii lor oglindă creează o legătură emoțională, fiindcă evită în mod activ acea legătură. Propriile lor minți nu spun: „Scapă de această persoană.” Ci spun: „Fii atent!. Nu avea încredere în individul ăsta. Ascunde asta și probabil că mai ascunde și altceva.”

Soluția? Dacă există o problemă importantă care stă între tine și persoana cu care încerci să relaționezi, atunci stipuleaz-o.

Iată un exemplu. Am primit de curând un mesaj de la un tânăr care mi-a citit editorialul din *Los Angeles Times*. El mi-a spus: „Am 26 de ani și am o problemă presantă, mai exact mă bâlbâi. Partea cea mai urâtă este că nu știu niciodată când se declanșează. Ceea ce mă stresează și mai mult.”

Era foarte bun în meseria lui, dar nu a primit jobul – și știa că motivul fusese faptul că bâlbâiala (și eforturile oamenilor bine intenționați de a pretinde că nu observă) îi făcuseră pe cei care îi luau interviul să se simtă inconfortabil.

În ciuda Legii pentru persoanele cu handicap, cei care se ocupă de angajări pot găsi întotdeauna modalități de a descalifica un candidat – și exact asta i se întâmplase și tânărului din povestea noastră.

L-am sfătuit să încerce o abordare care funcționase foarte bine pentru un alt pacient de-al meu, pe nume Joe – aflat în aceeași barcă: se ducea la nenumărate interviuri, însă nu era niciodată angajat, fiindcă se bâlbâia.

I-am spus lui Joe să nu se streseze încercând să își ascundă bâlbâiala – fiindcă nu ar fi funcționat. În schimb, l-am sfătuit să precizeze la începutul fiecărui interviu: „Am o problemă de vorbire, mai exact mă bâlbâi. Partea cea mai rea este că nu știu niciodată când se va întâmpla. În momentele acelea, oamenii sunt prinși cu garda jos, le pare rău de mine, nu știu ce să facă și atenția le este distrasă. Dacă se întâmplă în timp ce vorbesc, cel mai bun

lucru este să mă suporte și, dacă avem noroc, va trece repede. Dacă nu, o să fac tot ce pot să mă controlez. Îmi cer scuze dinainte pentru orice neplăcere v-aș putea cauza.”

Prin faptul că discută de la bun început despre defectul său de vorbire, Joe elimină elementul surpriză și se simte mai calm și mai puternic. Mai mult, câștigă aprecierea și respectul celorlalți pentru sinceritatea sa, pentru faptul că s-a gândit la un eventual disconfort creat și pentru sfaturile utile referitoare la gestionarea acestui disconfort.

După câțiva ani, după ce bâlbâiala îi dispăruse aproape de tot, Joe mi-a spus: „Încă le mai spun oamenilor că înainte mă bâlbâiam, dar și ce să facă dacă mi s-ar mai întâmpla acum, fiindcă este una dintre cele mai eficiente modalități de a le câștiga respectul și de a-i face să mă placă.”

Stipularea te ajută să neutralizezi și alte tipuri de probleme. Ca psihiatru care lucrez și cu pacienți sau clienți din sfera afacerilor, duc de cele mai multe ori o bătălie dificilă imediat ce publicul află ce profesie am. Când aud din ce îmi câștig existența, văd cum dau ochii peste cap și le pot simți imediat scepticismul.

Pentru a contracara acest lucru, apelez la propria versiune a discursului lui Joe. Încep prin a spune: „Sunt psihiatru fără un master în economie sau altă pregătire formală în această sferă. Știu că în profesia mea lucrează și mulți șarlatani sau detractori. Iată însă un lucru pe care l-am învățat de-a lungul carierei. Am asistat copii adulți să se hotărască să administreze morfină părinților lor aflați pe moarte, am ajutat cupluri care nu mai dormiseră în aceeași încăpere de ani de zile să facă sex din nou, am convins parteneri pe cale să se despartă să se asculte din nou unii pe ceilalți, am ajutat avocați care rupseseră orice legătură cu clienții să refacă relațiile și am împiedicat partenerul fondator al unui fond de investiții în faliment să își pună capăt vieții în mod tragic și nebunesc... așa că acum chiar pot face ceva să îi ajut pe oameni să relaționeze. Și îmi imaginez că este un lucru pe care voi trebuie să îl faceți în fiecare zi.”

Cam mult de spus ca să îi fac pe oameni să mă asculte, dar funcționează. În două minute, transform o mulțime ostilă sau, în cel mai bun caz, sceptică, într-un grup de oameni care gândesc: „Uite un tip care probabil chiar are ceva important de spus.”

Aceeași abordare va funcționa și în cazul tău, însă doar dacă procedezi așa cum trebuie. Iată cele trei etape: *evaluează* (descrie rapid și eficient problema), *neutralizează problema* (explicând cum poate fi gestionată sau că în realitate nu este o problemă) și *scapă* (treci la următorul subiect - nu intra în prea multe detalii). Iată un exemplu în acest sens:

RECRUTORUL: Așadar, povestește-mi câte ceva despre educația și experiența ta.

DEZVOLTATORUL DE SOFTWARE: Ei bine, cred că sunt singura persoană pe care ați selectat-o pentru acest job care nu are o diplomă în domeniu. Asta fiindcă, într-o oarecare măsură, „m-am născut” în această sferă – am scris primul meu program software la vârsta de nouă ani, iar părinții mei erau amândoi programatori, așa că probabil m-am născut tocilar. M-am angajat prima dată la șaisprezece ani, fiindcă unul dintre vecinii mei a descoperit că pot crea baze de date, așa că m-a angajat pe loc. Acum s-a pensionat, însă l-am menționat la referințe, fiindcă în magazinul lui se mai folosește și azi codul pe care l-am scris eu.

RECRUTORUL: Uau!

TU: Mai am o listă întreagă de clienți care v-ar povesti bucuroși despre ceea ce am făcut pe plan profesional...

Atunci când stipulezi clar o potențială problemă sau un punct slab, fă-o într-un mod care să denote încredere și lipsă de egoism. Cu cât ești mai relaxat, cu atât mai în largul ei se va simți și persoana cu care vorbești – și cu atât mai ușor vă va fi amândurora să vă concentrați asupra mesajului.

Pentru stipulare este nevoie de curaj, însă recompensele sunt pe măsură. În momentul în care folosești această abordare, îți

transformi defectele în atuuri și le permiți celorlalți să te trateze ca pe o persoană, nu ca pe o potențială problemă. Mai mult, poți descoperi, spre surprinderea ta, că problema care te-a ținut pe loc este soluția pentru a merge mai departe.

○ SOLUȚIE EFICIENTĂ

În urmă cu câțiva ani, am ținut un discurs inspirațional pentru un grup de avocați, brokeri de asigurări și consilieri financiari. Credeam că totul a mers ca pe roate, însă am fost uimit să aflu ulterior că publicului nici măcar nu îi păsase. De fapt, îl consideraseră chiar aiurea.

Mai mult, am aflat acest fapt descurajant cu doar două zile înainte să trebuiască să țin același discurs în fața unui public și mai provocator, format din contabili. Am început să intru în panică, însă mi-am revenit repede și am analizat situația. Mi-am dat seama că nu e nimic în neregulă cu discursul meu, ci cu cadrul în care a fost ținut. După o dimineață întreagă de prezentări practice, publicul meu era pregătit pentru ceva asemănător, dar eu urma să le cer să facă un mare salt mental.

Așa că am început prin a le spune: „Mi s-a întâmplat un lucru amuzant în drum spre voi. Am aflat exact acum două zile că același discurs a primit un rating îngrozitor de la un public mai ușor de mulțumit ca voi.“ (Ceea ce a iscat câteva zâmbete surprinse și nervoase, însă a creat suficient suspans încât să mă asculte în continuare.) Am adăugat: „Mi-am dat seama că nu discursul în sine a fost problema, ci cadrul. Așa că mi-ar plăcea să încercați ceva care să vă ajute să obțineți un lucru de valoare din ceea ce vă voi spune, în loc să fiți dezamăgiți.“

Ca să îi ajut să facă tranziția mentală de la discursurile tehnice pe care le auziseră toată dimineața la cuvântarea mea transformațională, i-am rugat să se gândească la momente care le-au schimbat viața. De exemplu, le-am spus să își imagineze că era weekendul de după 11 septembrie 2001 și că se aflau la biserică, simțind nevoia să audă ceva care să îi liniștească, fiindcă

viețile lor se schimbaseră pentru totdeauna – sau să își imagineze că un copil pe care îl iubeau foarte mult, care avea dificultăți de învățare și vizavi de care se gândeau că nu va reuși nici măcar să își termine liceul, tocmai absolvise facultatea.

Am simțit cum mintea lor trece de la „Cu ce lege fiscală să mă mai pun la curent?” la „Ce anume contează cu adevărat în viața mea?” M-am uitat la ei și vedeam sute de oameni care începeau să se concentreze intens, așteptând cu nerăbdare ceea ce urma să le spun.

La câteva zile după aceea, organizatorul mi-a trimis un e-mail în care îmi spunea că discursul meu fusese cel mai bine primit. Câțiva dintre ei îi spusese că a fost cel mai bun pe care îl auziseră vreodată. Faptul că le vorbisem despre un punct slab de-al meu crease o empatie care le permisesse să înțeleagă și să îmi aprecieze mesajul. Și prin faptul că identificasem greșeala pe care o făcusem și o eliminasem, am deprins câteva abilități importante, care m-au transformat într-un speaker mult mai bun și mai încrezător în propriile-i forțe.

Perspectivă utilă

Dă dovadă de calm eliminând îndoiala pe care oamenii o au în tine, căci astfel vor fi mult mai dispuși să îți ofere atenția lor deplină.

Etapa acțiunii

Dacă știi că un anumit lucru îi face pe oameni să se simtă inconfortabil, descrie-le problema și vezi cum reacționează la ea. Repetă în fața oglinzii până când ești sigur că poți face acest lucru în public, simțindu-te perfect confortabil.

19

DE LA TRANZACȚIE LA TRANSFORMARE

Beneficiu: o persoană trece de la etapa în care ia în considerare un lucru la cea în care este dispusă să îl facă, transformând o relație dintr-una impersonală în una personală.

„Ei nu văd cerul acolo.“

– NATIV AFRICAN, ÎN TIMP CE SE
PLIMBA PRIN MANHATTAN

În perioada în care se pregătea pentru un interviu cu managerul senior al unei firme de servicii financiare de pe Wall Street, fiica mea m-a întrebat: „Ce întrebare aș putea pune astfel încât să ies puțin în față și să mă deosebesc de ceilalți?”

O oră și jumătate mai târziu, m-a sunat chiar în toiul unei întâlniri și mi-a povestit entuziasmată: „Tati, le-am pus întrebarea pe care mi-ai sugerat-o tu și a reacționat exact cum mi-ai zis. Și-a ridicat privirea spre tavan și a spus: «Este o întrebare extraordinară, una la care nu am un răspuns pentru moment, dar ar trebui.» Din acel moment, relația și discuția dintre noi chiar au evoluat.”

Iată ce a spus fiica mea ca să atragă interesul angajatorului încă de la prima întâlnire. Când i s-a zis că poate pune întrebări dacă are vreo nelămurire, a răspuns în felul următor:

„Aș vrea să vă imaginați că ne aflăm peste un an începând din acest moment, iar tu și șeful tău faceți evaluările celor pe care i-ați angajat în ultimul an – și când ajungeți la postul pe care l-aș putea ocupa eu, spuneți: «Să mai angajăm vreo zece ca ea. Persoana aceasta a fost una dintre cele mai bune achiziții din ultimii ani.» Îmi puteți spune ce anume a făcut acea persoană astfel încât să obțină o asemenea evaluare?”

Știam că va avea succes dacă va pune întrebarea aceasta. De asemenea, i-am spus fiicei mele cum să își dea seama dacă va funcționa: să îl privească drept în ochi pe cel care îi ia interviul. Fiindcă dacă în acel moment ridică privirea, va ști sigur că a trecut de la faza de tranzacție la cea de transformare.

■ NEGOCIERE VERSUS RELAȚIONARE

În zilele noastre, nu relaționăm – ci facem tranzacții. Partenerii dintr-un cuplu negociază orice, de la meniul pentru cină la vacanță, la sex. Părinții negociază cu copiii lor să se pregătească dimineața ca să plece la școală în timp util și să își facă temele. Managerii negociază atunci când nu își obligă angajații să facă anumite lucruri. Toată lumea se întrebă „Ce anume poți face pentru mine?” și „Ce trebuie să fac eu în schimb?”

Nu e nimic în neregulă cu tranzacționarea dacă scopul tău este schimbul de informații sau negocierea contractelor, însă are și un punct slab fatal: nu te ajută să îți deschizi nici mintea, nici inima. Comunicarea tranzacțională este ca și cum te-ai întâlni cu un ATM. Baniți îți intră în contul din bancă, ajung în mâinile tale și totul este așa cum trebuie – însă nu îți vine să spui „Mulțumesc, Doamne” când totul s-a terminat.

Comunicarea tranzacțională nu creează tracțiune într-o relație, fiindcă este impersonală și superficială. Aceste schimburi nu îi vor determina pe oameni să facă ceva notabil – fiica mea l-ar fi putut întreba pe cel cu care a dat interviul: „Ce beneficii legate de

asigurarea de sănătate voi avea?”, fără ca interlocutorul ei să se supere – însă nici nu s-ar fi apropiat foarte mult. Asemenea unei tranzacții pe care o faci la un ATM, rareori este vorba despre evenimente care îți schimbă viața – și au legătură mai degrabă cu tine, nu cu cealaltă persoană sau companie.

Pentru a declanșa un asemenea eveniment care are potențialul de a-ți schimba viața, trebuie să treci de la tranzacționare la relaționare. Cum? Punând întrebări care să îl facă pe interlocutor să îți spună: „Iată ceea ce cred eu”, „Cam despre asta e vorba”, „Iată lucrurile pe care aș vrea să le realizez” sau „Iată cum îmi poți face viața mai frumoasă”

Acum câțiva ani, de exemplu, mi-am dat seama că cei mai mulți CEO și manageri pe care i-am cunoscut nu sunt doar inteligenți, ci și înțelepți – însă de cele mai multe ori nu au șansa să le împărtășească și altora ceea ce știu. Se concentrează în mod intenționat pe problemele de zi cu zi care țin de conducerea companiei încât foarte rar au oportunitatea să gândească creativ și să își folosească abilitățile intelectuale. Acest lucru duce la frustrări, fie și numai la nivel subconștient.

Când le pun acestor oameni întrebări care îi ajută să fie deschiși la minte și să își pună în evidență cunoștințele pe care le dețin, asist la un fenomen deosebit: profesioniștii grăbiți, a căror resursă valoroasă este timpul, își doresc să stea mai mult de vorbă cu mine. Aproape o treime din timp le spun secretarelor să nu îi dea la telefon, depășesc timpul pe care și-l alocaseră pentru mine, mă conduc din birou până la intrarea în companie ca să stăm mai mult de vorbă sau îmi spun: „Doamne, Mark, te rog să îmi aduci aminte că depășim întotdeauna timpul alocat, astfel încât data viitoare să stăm mai mult.”

Obțin acest răspuns dintr-un motiv simplu: satisfac receptorul neuronilor-oglină despre care am discutat în capitolul 2. Acești oameni muncesc din greu și se străduiesc cât mai mult, dorindu-și ca lumea să le recunoască inteligența, valoarea și creativitatea. Însă în loc să beneficieze de recunoaștere și de apreciere pentru

ideile și talentul lor, de cele mai multe ori aud: „Membrii Consiliului director nu apreciază deloc aceste cifre” sau „Unde este analiza costurilor?” sau „Departamentul tău nu a transmis la timp raportul lunar” Aceste lucruri îi stresează foarte mult.

Sunt chiar fascinat de acești oameni ca ființe umane, nu doar ca simpli slujbași – și le și spun asta, de cele mai multe ori punându-le o simplă întrebare. De obicei, rezultatul constă în faptul că mă respectă și că sunt imediat de acord cu ceea ce spun.

De exemplu, m-am întâlnit acum ceva timp cu Bill, senior vicepreședinte la o companie de software. Am discutat o vreme despre motivul întâlnirii noastre – o problemă legată de personal. Bill – în mod evident un individ inteligent și interesant, era în mod clar pe o poziție de tranzacționare: „Când ești disponibil?”, „Cât timp va dura?”, „Cât va costa?”

După circa o jumătate de oră, i-am spus: „Ca să mă ajuți să înțeleg mai bine cum te pot ajuta, spune-mi ce încearcă compania – și în special departamentul pe care îl reprezinți – să îndeplinească, ce anume este important și de ce v-ați propus acest scop.”

Bill a stat puțin pe gânduri, s-a uitat câteva momente spre tavan și mi-a răspuns: „Este o întrebare foarte bună, la care trebuie să mă gândesc mai mult.”

În acel moment, am simțit că relația noastră se îndrepta către un nivel superior. Într-un anumit fel, Bill „văzuse cerul”. A făcut un pas în afara lumii aceleia pline de târguri și de strategii și s-a gândit la imaginea de ansamblu în ceea ce privește compania sa și propriul său viitor. Faptul că i-am permis să facă acest lucru a creat între noi o legătură, iar când privirile ni s-au întâlnit din nou, conversația noastră nu mai era nicidecum o negociere, ci un dialog.

Soluția pentru formularea unei întrebări transformaționale este simplă: întreabă-te singur „Ce întrebare să pun acestei persoane astfel încât să îi arăt că sunt interesat de ideile, de interesele, de viața sau de succesul său pe viitor?”. Apoi pune acele întrebări. Iată câteva exemple:

„Dacă ai putea schimba un singur lucru în ceea ce privește direcția companiei tale, care ar fi acesta?”

„Dacă aș putea face un singur lucru care să te ajute să îți atingi mai repede scopurile, care ar fi acesta?”

„Care este lucrul pe care, dacă l-ai face, te-ai simți mândru?”

Pentru a vedea dacă asemenea întrebări au un efect mult mai puternic decât întrebările tranzacționale, să analizăm două scenarii diferite. În amândouă este vorba despre Noemi, care era în prima zi de lucru la noul ei loc de muncă, dar și despre șeful ei. Iată primul dintre ele:

ȘEFUL: Bună, Noemi, cum merge?

NOEMI: Foarte bine, mulțumesc. Sunt recunoscătoare pentru ajutorul pe care mi l-a dat secretara ta. Prima zi este întotdeauna confuză, însă mie mi-a fost mult mai ușor.

ȘEFUL: Extraordinar. Dacă ai întrebări, apelează la asistenta mea.

NOEMI: Perfect, îți mulțumesc. Oh, și știi cumva de unde pot lua un capsator?

ȘEFUL: Sigur, uită-te în dulapul cu rechizite. Îmi poți aduce dosarul Johnson până diseară?

Nu este nimic în neregulă cu această conversație, însă Noemi nu și-a impresionat deloc șeful. Dacă se va gândi la ea mai târziu, nu își va mai aduce aminte decât de capsator.

Să ne imaginăm acum impresia pe care ar fi lăsat-o dacă ar fi purtat următoarea conversație:

ȘEFUL: Bună, Noemi, cum merge?

NOEMI: Foarte bine, mulțumesc. Sunt recunoscătoare pentru ajutorul pe care mi l-a dat asistenta ta. Oh, și înainte să pleci, ai puțin timp pentru două întrebări rapide?

ȘEFUL: Hm... da. Spune.

NOEMI: Aș vrea să mă asigur că am înțeles totul perfect – care sunt cele trei lucruri pe care ți-ar plăcea să le fac *întotdeauna* – și care sunt cele trei lucruri pe care ți-ai dori să nu le fac niciodată?

ȘEFUL: Hm... Uau! (Ridicând privirea) Interesantă întrebare. Va trebui să mă gândesc puțin și o să-ți răspund. Însă mai presus de orice, aș spune că niciodată nu trebuie să îmi ascunzi o problemă – spune-mi deschis ce se întâmplă, astfel încât să nu fiu pus în situații neplăcute și luat prin surprindere. Și [râzând] să îmi faci legătura mereu cu soția mea, chiar dacă vorbesc pe altă linie. Altfel, voi avea discuții acasă. Ah – îl știi pe Leo, care va lucra cu tine pentru clientul Bradley. Știu că cei mai tineri îi consideră depășiți pe cei mai în vârstă, însă este cea mai bună persoană din echipa mea, așa că fii atentă mereu la ce îți spune.

Întrebările pe care Noemi i le-a pus șefului ei în cel de-al doilea scenariu au fost unele simple – mult mai simple decât „Ce anume vrei să faci cu viața ta?” sau „În ce direcție vrei să se îndrepte compania ta?” Ele îndeplinesc însă un singur scop: te ajută să renunți la acea latură tranzacțională a conversației (Unde este capsatorul? Îmi poți aduce dosarele?) și să treci către un nivel superior (Ce anume e important pentru tine? Cum te pot ajuta?)

Șeful care i-a auzit întrebările lui Noemi se va opri și se va gândi, iar după ce o va privi din nou, o va vedea într-o nouă lumină. Începând din acel moment, ea îi va fi o colegă – nu doar o simplă persoană care are nevoie de un capsator.

CUM FUNCȚIONEAZĂ ÎN CAZUL PREZENTĂRILOR DE VÂNZĂRI

Colaborez adesea cu echipe de vânzări și de marketing de la companii farmaceutice, printre care se numără și Eli Lilly, Astra Zeneca și Bristol Myers Squibb, dar îmi place să ajut și agenții

care vând medicamente și care mă vizitează direct la cabinetul meu de psihiatrie.

Le spun ce funcționează dacă vor să relaționeze cu mine și folosesc cu succes aceste informații ca să ajungă și la alți medici. În primul rând, le explic că cei mai mulți doctori lucrează foarte mult doar ca să câștige aceiași bani pe care îi luau acum zece ani, între timp urmărindu-i pe alții, cu o pregătire inferioară, cum obțin mult mai mulți bani și au o siguranță financiară mai mare.

De asemenea, le spun că cei mai mulți medici simt că ei personal trebuie să aibă grijă de toți - de familie, de părinții în vârstă, de personalul care lucrează pentru ei - convinși fiind că celor din jur nu le pasă de ei (vorbim aici despre un deficit uriaș al receptorului neuronilor-oglină). De fapt, cei mai mulți spun că cea mai bună modalitate de a le demonstra că îți pasă de ei este să nu le mai pui în cârcă și alte responsabilități.

De asemenea, prin natura meseriei lor, medicii sunt înclinați aproape complet spre tranzacționare - „Spuneți ce simptome aveți, lăsați-mă să vă examinez și să trimit probele la laborator, după care o să pun diagnosticul și o să vă propun un plan de tratament... Cine urmează?”

Așadar, dacă un reprezentant de vânzări vrea să aibă o conversație transformațională și mult mai memorabilă, îi sugerez ca, la sfârșitul prezentării de vânzări, să spună: „Îmi cer scuze, domnule doctor X, mai aveți câteva minute la dispoziție să vă pun o întrebare complet diferită?”

Cei mai mulți medici vor fi iritați, gândindu-se că acel vânzător le va cere sfaturi medicale, însă, din bun-simț, spun: „Vă ascult”

Le sugerez apoi cum să continue: „Am auzit de la mai mulți medici că profesia lor nu mai e atât de plină de satisfacții ca pe vremuri și că sunt nevoiți să muncească mai mult ca să se descurce. Dat fiind că munciți într-un ritm atât de intens, aș vrea să știu dacă vă mai place și acum ceea ce faceți.”

Agentii de vânzări îmi spun că cei mai mulți medici sunt prinși cu garda jos și se simt dezarmați, după care se gândesc puțin și răspund: „Știi, este mai greu acum să fii medic și nu sunt sigur că le-aș recomanda copiilor mei să urmeze această profesie, însă, da, îmi place în continuare. Aproape în fiecare zi, trebuie să fac o diferență în viața pacienților mei, iar când văd recunoștința lor, mă simt mult mai bine.”

Uneori medicii chiar le mulțumesc reprezentanților de vânzări, ajutându-i să fie ținuți minte. Iar dacă medicamentele pe care le vând sunt mai bune decât cele ale firmelor concurente, acești medici vor acorda o șansă acestor produse.

Așadar, dacă ești agent de vânzări la o companie farmaceutică, iată formula pe care trebuie să o aplici: Grija = Mai multe rețete scrise. Este extrem de profitabil, în condițiile în care tu personal investești doar puțin mai mult timp.

■ CE ÎNTREBARE TE VA AJUTA SĂ AVANSEZI?

Unul dintre cele mai mari beneficii ale tehnicii care presupune să privești înainte cu încredere este că o poți folosi chiar și în relație cu persoana cu care îți e cel mai greu să comunici: tu însuși. Ai stat vreodată să te gândești dacă toate acele conversații pe care le porți cu tine sunt de natură tranzacțională? Dacă ești asemenea majorității, monologul tău interior decurge în felul următor: *Dacă mănânc astăzi această gogoasă, trebuie să stau mai mult la sala de fitness. Doamne, am întârziat, iar Sally se va enerva foarte rău pe mine. Nasol, dar și ea a ajuns mai târziu data trecută, așa că probabil e ok. Of, nu mi-am plătit însă impozitele. Va trebui să stau iar până noaptea târziu. Și ar fi bine să stau și eu mai mult cu copiii...*

Data viitoare când te surprinzi acționând ca un hamster tranzacțional, încearcă ceva diferit. Oprește-te din ceea ce faci și stai o clipă. Trage aer în piept. După care spune-ți. „Ce mi-ar plăcea să fac cu viața mea anul viitor?” sau „De ce aspecte ar trebui să

mă ocup mai mult sau căroră ar trebui acum să le acord mai puțină atenție?” sau „Dacă cei mici se vor uita la mine peste douăzeci de ani, ce anume i-ar face să se simtă mândri de mine?”

Pune-ți întrebările corespunzătoare și vei vedea că te gândești de cele mai multe ori la noi posibilități. Răspunde-ți singur la aceste întrebări („Aș vrea să petrec mai mult timp cu familia“, „Trebuie să petrec mai puțin timp în acele ședințe inutile“, „Aș vrea ca cei mici să fie mândri că am profitat de șanse când am putut, în loc să merg la sigur“) și vei avea relații mai trainice cu cea mai importantă persoană din viața ta: cea pe care o vezi în oglindă.

Perspectivă utilă

Fă-i pe oameni să reflecteze la ceea ce i-ai întrebat și, când te vor privi înapoi, conversația nu va mai fi la fel... ci mult mai bună.

Etapa acțiunii

Data viitoare când te surprinzi blocat în rutina conversațională tranzacțională cu un partener sau cu un membru al familiei – să spunem că vă ciondăniți cine să ducă gunoiul sau cine să spele rufele – oprește-te puțin, zâmbește și spune: „Gândește-te la un lucru amuzant sau important pe care crezi că ar trebui să îl facem în următorii cinci ani“ Vezi cât de repede uitați de fraza „E rândul tău să speli vasele“ și vă apucați să vă faceți planuri de viitor.

20

UMĂR LÂNGĂ UMĂR

Beneficiu: îi determină pe oameni să lase garda jos, să înceteze să mai opună rezistență și să înceapă să asculte.

„A predica despre un lucru nu înseamnă a face acel lucru.“

– MAICA TEREZA, FONDATOAREA
MISIUNII CARITĂȚII DIN CALCUTTA

Este sfârșit de săptămână, iar Will și băiatul său de 15 ani, Evan, se îndreaptă către magazinul de articole sportive. Evan speră să ajungă să intre în echipa de tir cu arcul a școlii, iar Will vrea să îi cumpere săgeți noi.

Evan, de felul său mai puțin comunicativ, ca toți adolescenții, bate din picior pe ritmul muzicii pe care o ascultă la iPod. În mașină, pe drum, Will vorbește despre diverse mărunțișuri, de acasă sau de la serviciu. Are câteva idei despre viitorul concediu petrecut cu familia, se gândește cu voce tare la friptura care îl așteaptă acasă și vorbește puțin și despre un coleg de-al său care le face probleme tuturor celor din firmă.

Tipul – pretinde Will – a fost mereu un adevărat ghimpe-n coastă și toată lumea știe că în cele din urmă o va da în bară. Apoi adaugă ca din întâmplare: „Spune-mi, ai vreun prieten despre care crezi că la un moment dat va avea necazuri?”

„Poftim?“, răspunde Evan, luat prin surprindere. Nu este foarte încântat că i s-a pus o întrebare, dar sună totuși mai bine

ca de obicei. „Ai luat o notă mai bună la spaniolă?” sau „Trebuie să vedem neapărat ce faci cu părul ăsta portocaliu.”

„Ai auzit bine”, a continuat Will. „Mă întrebam dacă există riscul ca vreunul dintre prietenii tăi să dea la un moment dat de necazuri – și, mai mult, ce te face să crezi asta?”

Prins cu garda jos de faptul că tatăl său voia să știe ce părere are, Evan s-a gândit la întrebare, după care a și răspuns, într-o manieră mai cooperantă decât de obicei. „Cred că Jake, fiindcă odată ce se pornește, nimeni nu mai poate să îl oprească... și deja a dat-o în bară de câteva ori.”

„Da?”, a răspuns Will, rezistând tentației de a oferi sfaturi nesolicitate, lăsând în schimb conversația să decurgă normal.

„Mda... deja a făcut niște lucruri pentru care a fost pedepsit de mai multe ori. Nu cred că se înțelege foarte bine cu părinții lui”, a continuat Evan.

„Ei bine, cred că e interesant de văzut dacă predicția ta se va adevări. Și, apropo, dacă are necazuri, tu cum vei proceda?”

„Doamne... habar n-am”, a spus Evan. A făcut apoi o pauză să se gândească. „Cred că, de vreme ce sunt prietenul lui, o să încerc să îl ajut cumva, ca să-l împiedic să mai facă din nou același lucru.”

„E norocos că te are drept prieten”, a conchis Will.

„Da, cred că mă descurc foarte bine”, a încheiat și Evan.

Așadar... despre ce este vorba?

Will l-a făcut pe fiul lui să stea de vorbă cu el folosind tehnica pe care eu o numesc „Umăr lângă umăr”, bazată pe următoarele trei fapte:

Predicile rareori funcționează, fiindcă îi fac pe interlocutori să devină defensivi – și atunci când sunt defensivi, îți ascund diverse lucruri. Dacă lucrezi umăr lângă umăr cu ei într-o activitate ce presupune cooperare, îi vei face să lase garda jos și să își deschidă sufletul în fața ta. Este și motivul pentru care cei ce negociază eliberarea ostaticilor încearcă să îi convingă

pe infractori să se angajeze într-o activitate comună, de exemplu să permită ca în clădire să ajungă alimente sau medicamente. Este și motivul pentru care bătrânii din comunitatea Amish care participă la ridicarea hambarelor sau la țeserea pânzelor descoperă mai multe secrete decât un spion aflat în pat cu un politician în stare de ebrietate.

Întrebările funcționează mai bine decât povestirile. De aceea Will nu i-a spus lui Evan: „Nu-l lăsa pe prietenul tău să intre în bucluc.” În schimb, i-a pus o întrebare care l-a făcut pe Evan să se gândească: „Cine poate avea necazuri și ce ar trebui să fac eu în această situație?” Cu alte cuvinte, Will nu i-a vorbit lui Evan din postura de părinte. În schimb, cei doi au discutat de la egal la egal *la nivel emoțional*, dar și fizic.

Când faci astfel încât o dezvăluire să ducă la alta fără să intervii în vreun fel, ai foarte multe de învățat. Așa că, în loc să îl atragă pe fiul său într-o conversație care s-ar fi sfârșit cu o predică („Atunci mai bine îl eviți pe Jake, fiindcă vei avea și tu probleme”), Will a apelat la un element cu ajutorul căruia conversația a devenit una mai profundă („Da?”) și la o a doua întrebare, care i-a permis lui Evan să îi împărtășească în continuare problema lui.

Elementele componente ale abordării Umăr lângă umăr – formularea întrebărilor într-un moment propice confidențelor, apoi aprofundarea conversației apelând și la alte întrebări – duc la o comunicare adecvată; sunt atât de puternice încât formează esența abordării socratice. Marele filosof nu povestea niciodată nimănu nimic; se plimba pur și simplu cu alții și le pune întrebări până când interlocutorii găseau singuri răspunsul – proces cu ajutorul căruia a contribuit la crearea civilizației vestice.

Această tehnică nu se adresează totuși părinților sau filosofilor. De asemenea, stă la baza eficienței MBWA (managing by walking

around – management prin contact direct cu angajații), o tehnică de management care a fost folosită cu succes timp de mai multe decenii. Este un instrument extraordinar dacă intenționezi să îți îndeplinești două scopuri: să descoperi ce se mai întâmplă nou în domeniul tău de activitate și să identifici afinitățile pe care le ai cu colegii tăi.

Unul dintre avantajele tehnicii Umăr lângă umăr este acela că nu se concentrează pe greșelile pe care o persoană le-a făcut în trecut. În schimb, o poți folosi pentru a vedea cum să procedezi corect pe viitor – așa cum a făcut și Will când l-a întrebat pe Evan cum se va comporta dacă prietenul lui va intra în bucluc. Așa că în loc să insiști pe greșelile comise de acea persoană până atunci, îi oferi șansa de a evita pe viitor să aibă aceleași probleme.

Abordarea „Umăr lângă umăr” este simplă: alătură-i-te unei persoane într-o activitate (de preferat într-una în care îți poți aduce contribuția – însă chiar și faptul că luați masa împreună este suficient) și pune-i o întrebare concepută astfel încât să afli ce face, ce crede și ce simte o persoană. Iată un exemplu:

GRAHAM (OBSERVÂND CĂ VICTORIA, SUBORDONATA LUI, PREGĂTEȘTE O DOCUMENTAȚIE PENTRU ÎNTÂLNIREA CU UN CLIENT): Uau, ce documentație voluminoasă aranjezi. Dă-mi și mie câteva dosare, fiindcă am puțin timp liber și aș fi bucuros să te ajut.

VICTORIA: Mulțumesc. Apreciez foarte mult.

GRAHAM (LA CÂTEVA MINUTE DUPĂ CE A ÎNCEPUT SĂ O AJUTE): Ce părere ai despre acest material care va ajunge la client?

VICTORIA: Nu m-am gândit la asta. Dar fiindcă tot ai adus vorba, se pare că are o mulțime de informații de parcurs.

GRAHAM: Ce impresie ți-a făcut? E util sau nu?

VICTORIA: Ei bine, se pare că atunci când clienții vorbesc cu noi la telefon, vor să afle dacă noul sistem este ușor de folosit sau cât durează trainingul. Nu cred că vrea să parcurgă toate aceste informații complicate referitoare la noua tehnologie. Își doresc să știe doar cât de repede o pot integra.

GRAHAM: Ce altceva mai spun clienții?

VICTORIA: Știu că uneori sunt puțin cam confuzi când ne citesc documentația. Poate încercați să o simplificați...

Tehnica „Umăr lângă umăr” este ușor de folosit, însă se impun niște avertizări. Cel mai important aspect este următorul: când îi faci pe oameni să lase garda jos, nu le înșela încrederea. Nu folosi această tehnică pentru a afla informații negative, fiindcă oamenii vor avea senzația că încerci să îi spionezi sau să îi prinzi într-o capcană, nicidecum că vrei să înveți ceva de la ei. Acceptă acest gen de informații cu grație și nu le răspândi mai departe.

De asemenea, nu intra într-o dispută cu persoana cu care stai de vorbă. Dacă spune un lucru cu care nu ești de acord, abține-te să îi explici de ce ai dreptate. În schimb, aprofundează conversația punând o altă întrebare. Iată un exemplu:

SUE (ȘEFA LUI MIGUEL): Ia te uită, se pare că noul newsletter al companiei este aproape gata. Uau, arată foarte bine – bună treabă. Vrei să te ajut la corectură?

MIGUEL: Sigur. Mă bucur că îți place. Eu personal nu sunt mulțumit pe deplin, fiindcă nu cred că despre noua clădire administrativă ar trebui să fie articolul principal.

SUE: Ce anume nu-ți place la articol?

MIGUEL: Este plictisitor. Nimănui nu-i pasă, cu excepția șefului. El a insistat.

SUE: Ce ți-ar plăcea să vezi în următorul număr?

MIGUEL: Ceva de care și angajații sunt interesați, nu numai șeful.

SUE: Ce crezi că i-ar interesa?

MIGUEL: Mai multe lucruri referitoare la modificările din politica de concedii. Trei oameni m-au întrebat azi dacă le pot da mai multe detalii despre acest lucru. Unii sunt de părere că noua politică nu este corectă pentru cei care lucrează mai de mult aici și vor să știe de ce a decis managementul să facă aceste schimbări.

De observat că în momentul în care Miguel a criticat ideea șefului, Sue nu a spus „Ei bine, el este șeful, așa că el ia deciziile” – ceea ce ar fi îngreunat din start conversația. Și nici nu s-a lansat într-o dispută („Hei, dar foarte mulți vor să afle mai multe despre clădirea cea nouă”), ceea ce l-ar fi redus la tăcere pe interlocutorul ei. În schimb, i-a permis să își dezvolte ideea – și, pe parcursul procesului, a descoperit o problemă care afecta moralul angajaților.

Ceea ce mă duce cu gândul la cel de-al treilea avertisment: când le pui oamenilor diverse întrebări, respectă-le răspunsurile. Dacă îți prezintă o idee bună, ia măsuri pornind de la ea (și spune-le cum ai procedat). Recunoaște-le contribuția printr-un comentariu de genul: „Merită să ne gândim la asta” sau „Nu am privit problema din punctul acesta de vedere”. În funcție de situație, poți adăuga: „Inteligentă idee” sau „Mă bucur că faci parte din echipa noastră – avem nevoie de oameni creativi, care să aibă asemenea idei”

Dacă ești manager sau CEO, folosește în mod regulat abordarea „Umăr lângă umăr” și vei vedea imediat o paletă largă de rezultate. Vei înăbuși zvonurile toxice din fașă. Angajatorii care se purtau cu tine ca și cum ai fi fost un străin te vor privi cu căldură. Iar tu îți vei îndeplini sarcinile mai repede, mai bine și mult mai ușor, fiindcă îi vei putea înțelege într-adevăr pe cei din jurul tău.

„CE ANUME AI SPUNE...”

Eram psihiatru în al doilea an de rezidențiat la UCLA. La un moment dat, o asistentă de la oncologie mi-a răspuns la o între-

bare pe care i-o pusesem: „Ce a spus doamna Williams și ce a făcut din momentul în care s-a văzut la RMN că boala ei a revenit?”

„A plâns foarte mult, iar familia și oncologul au încercat să o asigure că se poate vindeca și de această dată”, mi-a răspuns ea.

Am continuat: „Din experiența ta, ce anume funcționează în astfel de situații?”

Jane, asistenta principală, a intervenit și ea în discuție: „Cu cât le permitem mai mult pacienților să își recunoască sentimentele și să se înfurie sau să se supere, cu atât mai repede le trece. Unii oncologi mai tineri nu se simt în largul lor când pacienții își exprimă emoțiile, devenind din ce în ce mai neliniștiți.”

În loc să fac aceeași greșeală ca toți doctorii noi și să încerc să dau senzația că le știu pe toate, am întrebat: „Jane, este evident că ai o experiență destul de mare în sfera aceasta. Ce le-ai spune medicilor ca să-i ajuți să își susțină pacienții pentru a trece mai ușor peste veștile proaste?”

„Hm...”, a reflectat Jane. „Le-aș spune că sunt conștientă că le pasă, însă lucrurile ar merge mult mai bine dacă le-ar permite pacienților să reacționeze așa cum simt într-o primă fază, imediat după ce li se comunică veștile proaste. Indicată este să le spună: „Înțeleg că ești supărat – vrei să îmi pui vreo întrebare? Cred că ar fi mai bine dacă te-aș lăsa puțin să te liniștești, după care să revin în câteva ore și să discutăm mai pe îndelete.”

„E o idee foarte bună”, i-am spus eu recunoscător. „Jane, chiar te pricepi la asta și chiar îți pasă de pacienți și de doctori. Vom mai sta de vorbă și mâine și poate îmi poți povesti mai multe.”

Nu numai că în urma acestei interacțiuni am putut rezolva una dintre problemele pentru care cei de acolo apelaseră la mine, dar am făcut-o și fără să mai fiu nevoit să completez un raport stufos de consultație, pe care toți rezidenții îl urau.

Ca urmare a „sesiunii de consultanță”, într-un final am ajuns să am cele mai multe consultații efectuate dintre toți psihiatrii rezidenți, alocând mult mai puțin timp completării rapoartelor – ceea ce mi-a permis să petrec mai mult timp față în față cu

pacienții suferinzi de cancer, pentru care mă aflam acolo înainte de orice.

Perspectivă utilă

Când nu poți relaționa față în față, încearcă abordarea umăr lângă umăr.

Etașa acțiunii

Dacă ești manager, folosește tehnica „Umăr lângă umăr“ pentru a afla ce se petrece cu cel mai productiv angajat al tău și vezi dacă poți găsi o modalitate de a-l face să se simtă și mai bine în legătură cu faptul că lucrează pentru tine. Procedează la fel și cu cel mai puțin productiv angajat al tău și vezi dacă îți poți da seama care este cauza pentru care are rezultate sub așteptări.

21

COMPLETEAZĂ SPATIILE ALBE

Beneficiu: o persoană începe să fie dispusă să facă un anumit lucru, simțindu-se înțeleasă.

„Când vine vorba despre metode de comunicare și de mărire a sferei de influență, a asculta așa cum trebuie este la fel de important ca a vorbi bine.“

– JOHN MARSHALL,
CURTEA SUPREMĂ DE JUSTIȚIE, 1801-1835

Kate se gândește să mă angajeze să opresc fluctuația de personal cheie din firma ei, drept urmare a destrămării unui parteneriat în care fuseseră implicați. Însă nu este sigură dacă are încredere în mine și nu este pregătită să lase problemele importante ale companiei pe seama unui străin.

După ce ne-am prezentat, Kate și-a încrucișat brațele, așteptând să îi pun aceleași întrebări ca toți consultanții: „Care sunt rezultatele pe care le așteptați?“, „Care este termenul limită?“ sau „Câți bani ați alocat pentru acest proiect?“

Însă nu așa am procedat, ci am spus: „Te gândești să angajezi pe cineva ca mine fiindcă vrei să _____ însoțindu-mi cuvintele de un gest al mâinii pentru a o încuraja să răspundă. Apoi am stat în tăcere și am ascultat. Și am și așteptat.

După o pauză, Kate și-a schimbat poziția brațelor, s-a aplecat spre mine și mi-a spus: „Fiindcă vreau ca acest loc să devină din nou unul în care să vii la serviciu cu plăcere. Și îmi doresc ca toți cei care lucrează pentru mine să o facă fiindcă așa vor, nu fiindcă sunt nevoiți.“

În acel moment, am știut că o pot ajuta pe Kate... și eram destul de sigur că și ea mă va lăsa – asta fiindcă creasem o tracțiune, trăgând-o pe Kate spre mine, în loc să mă duc eu înspre ea.

Atunci când te întâlnești pentru prima dată cu un potențial client sau cu un client pe care îl ai, terenul de luptă este neted. Imediat ce încerci să convingi interlocutorul să facă ceva, puterea trece de partea lui. Ideea este să îți păstrezi clienții și aceștia să te urmeze în orice condiții.

Secretul este să inviți acești oameni mai degrabă la o conversație decât să le pui întrebări care să îi facă să adopte o atitudine defensivă – și aici intervine abordarea referitoare la completarea spațiilor goale.

În momentul în care pui întrebări directe, speră să transmiți că ești sincer interesat. Oamenii care îți recepționează mesajul se pot simți totuși provocați, ca un elev care este pus la colț de profesor sau de antrenor. Întrebările mai sensibile puse la momentul potrivit pot transforma foarte mult o relație (vezi capitolele 6 și 19), însă faptul că abordezi un client nou cu o întrebare tranzacțională precum „Ce anume vrei?” sau „Îți pot arăta de ce este mai bun produsul nostru?” îl poate face să te trateze cu reticență.

Abordarea bazată pe completarea spațiilor albe are exact efectul opus: atrage interlocutorul către tine. Nu pari deloc un profesor sau un antrenor exigent, ci un fel de sfătuitor de încredere, care îți spune: „Haide, măi. Să vedem ce anume te îngrijorează și să găsim o soluție.“

Încearcă și tu acest lucru și vezi dacă simți diferența dintre aceste două tehnici. În primul rând, imaginează-ți că mă aflu în

fața ta și îți spun: „Ce aștepti să găsești în această carte?”. E puțin intimidant, nu-i așa? Imaginează-ți acum că îți spun pe un ton încurajator: „Citești această carte fiindcă vrei să înveți cum să _____”. Iar motivul pentru care este important să înveți acest lucru acum este că _____. Și dacă îl poți deprinde și îl aplici tot acum, vei avea de câștigat prin faptul că _____

Dacă ești asemenea majorității, te vei simți dispus sau chiar nerăbdător să îmi împărtășești gândurile tale.

De asemenea, faptul că îți rogi interlocutorul să completeze spațiile goale elimină și amenințarea discrepanțelor. Dacă faci o presupunere greșită referitoare la nevoile sau motivele unei persoane – să crezi, de exemplu, că domnul Jones caută ceva „simplu și ieftin” în loc de ceva „rapid și eficient” – poți pierde un client sau o vânzare. Lasă-ți clientul să completeze spațiile goale și vei avea răspunsul corect.

Această tehnică funcționează foarte bine în special în domeniul vânzărilor, unde oamenii sunt prinși cu garda jos, fiindcă se așteaptă să încerci din răspuțeri să îi convingi. În momentul în care îi surprinzi făcând ceva complet diferit, barierele dintre voi se ridică rapid. Clienții sunt dezarmați, fiindcă vei combina cuvintele rostite cu un gest al mâinii, care îi face să nu mai stea cu brațele încrucișate și să se deschidă în fața ta. Iată un exemplu:

DANA: Salut, îți mulțumesc foarte mult că ți-ai făcut timp să te întâlnești cu mine.

SANDHYA: Ești binevenită. Însă mă cam grăbesc și nu prea cred că suntem interesați în acest moment de aplicația software pe care o vindeți. Putem discuta rapid?

DANA: Sigur. Și îți mulțumesc încă o dată că m-ai primit în condițiile în care ești atât de ocupată. Asistenta ta mi-a spus că se apropie termenul la care trebuie să predați un proiect important.

SANDHYA: Da... de fapt, e unul extrem de important. Însă am la dispoziție 15 minute.

DANA: Sunt sigură că vom termina în timp util. Pentru început, sper să îmi dai o mică informație: te gândești să cumperi un software de la noi (sau de la o firmă concurentă) fiindcă _____ (și faci un gest din mână invitând-o să vorbească).

SANDHYA: Ei bine... fiindcă cel cu care lucrăm acum nu ne mai ajută foarte mult. Ne scoate din minți pentru că se blochează tot timpul și e mult prea încet. De fapt, este unul dintre motivele pentru care lucrăm acum pe fugă ca să terminăm proiectul.

DANA: Și dacă vei cumpăra aplicația noastră sau a altei firme, sperii să obții _____.

SANDHYA: Eficiență! Sperăm să facem totul în mai puțin timp și nu putem dacă sistemul „crapă“ o dată sau de două ori pe săptămână. Este pur și simplu intolerabil.

Iată, o tranzacție instant. De fapt, Sandhya face o mare parte din munca de vânzări a Danei, trecând în revistă toate motivele pentru care firma ei are nevoie disperată de un nou software. Dacă produsul Danei este mai bun, șansele ei de a face o vânzare sunt realmente mari – chiar dacă nu a rostit nici măcar un singur cuvânt despre ea sau despre produsul ei.

Întâmplător, Dana a făcut unul sau două lucruri inteligente în deschiderea discuției, din care ar trebui să te inspire. Primul este că a spus „te gândești să cumperi...”, care este un enunț mai pozitiv decât „încerci să găsești”, care sună mai dur, sau „ai nevoie”, care denotă o postură servilă. „Te gândești să cumperi” îi asigură din nou că dețin controlul și că au la dispoziție opțiuni pozitive.

Dana vorbește și despre „produsul nostru sau altul asemănător”, în loc să spună pur și simplu „produsul nostru” (în calitate de consultant, și eu spun „eu sau altcineva ca mine”). Faptul că ești conștient că o persoană poate alege pe altcineva sau un alt produs îl poate face pe potențialul client să se simtă mai în largul lui.

Însă adevărata putere a tehnicii completării spațiilor albe constă în simplul fapt că nu le spui oamenilor ceea ce vor și nici nu îi

întrebi ce îți doresc. În schimb, îi determini *pe ei să îți spună* ce vor. Acest lucru îi face imediat să se gândească: „Da, da – de aceea mă aflu aici să mă întâlnesc cu tine.” Prin urmare, nu trebuie să pui piciorul în prag, căci clientul îți va deschide singur ușa și te va invita înăuntru.

INSTRUMENTUL „NICIODATĂ DE ACUM ÎNAINTE”

Iată o modalitate complet diferită de a folosi tehnica completării spațiilor goale: utilizează-o dacă vrei să te cunoști mai bine.

Ca mai toată lumea (inclusiv eu), uneori mai faci lucruri greșite. Nu e mare lucru – asta dacă nu continui să le faci de mai multe ori la rând.

Dacă îți dai seama vreodată că ești prins într-un ciclu de comportamente autodefensive, rupe acest ciclu cu ajutorul variantei pe care eu o numesc „Niciodată de acum înainte” Este un instrument excelent dacă vrei să începi un dialog interior care te poate salva de o mulțime de neazuri pe viitor.

Pentru a înțelege de ce, gândește-te la reacția ta obișnuită după ce comiți o acțiune nebunească sau impulsivă, care îți afectează cariera sau care îi irită pe cei dragi. Cel mai probabil îți spui: „Ce idiot! Ce nemernic! Nu pot să cred cât de stupid ești. Prostule, prostule, prostule. Nu cred că poți fi mai stupid de-atât!” Sau te gândești: „Hei, dar nu a fost vina mea. Nu am eu ce să fac dacă toți clienții noștri sunt niște idioți care nu suportă ca eu să le fiu partener. Chiar îmi pierd cumpătul când sunt atât de critici.”

Nici una dintre aceste reacții nu te ajută în vreun fel (deși ambele sunt perfect normale în acele prime secunde oribile când îți dai seama că ai dat-o în bară). Dacă nu renunți rapid la acest mod de gândire, te afli pe drumul garantat către eșec, convins fiind că fie ești un idiot care greșește tot timpul, fie cei din jurul tău sunt niște proști care te fac să comiți diverse erori, iar tu nu ai ce să faci în acest sens.

În loc să pregătești terenul pentru următorul dezastru, fă ceva diferit data viitoare când comiți o greșală. la un post-it, scrie

următoarele cuvinte și completează spațiile goale cu propriile tale răspunsuri:

1. Dacă ar fi să fac încă o dată *asta*, aş face diferit următorul lucru:

2. L-aş face diferit fiindcă:

3. Angajamentul meu față de acest lucru (sau de un nou mod de acțiune) este de _____.

(1 = nu o voi face; 5 = poate; 10 = o voi face).

4. O persoană indicată care să mă țină în frâu ar fi:

Este o abordare extrem de puternică, fiindcă oscilezi între autoînvinovățire și pasarea responsabilității pe umerii altcuiva – două capcane care îți permit să eviți să analizezi sincer ceea ce s-a petrecut în realitate și de ce. În schimb, îți regândești experiențele astfel încât din acel moment să poți acționa pozitiv.

Atunci când faci acest exercițiu, asigură-te că ai completat ultima secțiune alegându-ți un mentor care să te împiedice să te minți. Alege pe cineva în care ai încredere și pe care îl respecti – o persoană care, la rândul ei, merită respectul tău. Este o modalitate excelentă dacă vrei să te oprești puțin și să te gândești dacă nu cumva ești pe cale să repeți o greșeală majoră.

Perspectivă utilă

Întrebările directe îi pot face pe oameni să creadă că vorbești peste ei. Dacă le permiți să completeze spațiile goale, vor simți că vorbești *cu* ei.

Etapă acțiunii

O mare problemă pentru mulți manageri (în special femei) este aceea că le este greu să refuze o solicitare – chiar dacă programul lor este plin până la refuz. Acest lucru se întâmplă fiindcă sunt mai responsabile și mai orientate către rezolvarea problemelor, având tendința de a-și dori să ajute. Așadar, mai ales în acest caz, instrumentul „Niciodată de acum înainte” se poate dovedi extrem de util.

Problema este că dacă spui „da” tot timpul poți ajunge să fii epuizat, toată lumea fiind nemulțumită dacă te implici în mai multe probleme deodată. Dacă vei continua să spui „da” atunci când ar trebui să spui „Îmi pare rău, dar va trebui să te refuz”, încearcă și tu personal acest instrument. Când vine momentul să alegi pe cineva care să îți țină socoteală, alege un partener sau un copil care s-a săturat să fie nevoit să lupte pentru atenția ta.

22

DRUMUL PÂNĂ LA „NU“

Beneficiu: o persoană trece mai rapid prin fiecare fază a Ciclului Persuasiunii, de la a opune rezistență la a face, ajungând la un acord chiar și în cele mai dificile situații.

„Viața este o serie continuă de situații tipice vânzătorilor, iar răspunsul este «nu» dacă nu întrebi nimic.“

– PATRICIA FRIPP, TRAINER

Walter Dunn a fost unul dintre managerii de top de la Coca-Cola, timp de patru decenii. Dunn a fost cel care a adus companiei mulți clienți importanți, inclusiv Disney și mai multe organizații sportive profesionale.

Walter mi-a spus că, în urmă cu câțiva ani, încercase să introducă produsele lor într-un mare lanț de cinematografe. După discuții îndelungate cu reprezentantul companiei, a primit la un moment dat o înștiințare: „Îmi pare rău, Walter, răspunsul nostru este nu. Am hotărât să lucrăm cu Pepsi.“

Fără să stea pe gânduri nici o secundă, Walter a răspuns: „Ce întrebare nu am pus sau despre ce problemă nu am discutat astfel încât să fi putut obține un răspuns diferit?“

Reprezentantul lanțului de cinematografe a răspuns: „Pepsi știa că ne renovăm sălile și s-a oferit să suporte o mare parte din cheltuieli.“

„Și noi putem face acest lucru”, a adăugat Walter.
 „Foarte bine, atunci ați obținut contractul”, a spus interlocutorul său.

Întreabă managerii sau oamenii de vânzări „Care este cea mai mare greșeală pe care o poți face?” și îți vor răspunde: „Să ceri prea mult”

Se înșală însă - fiindcă, în realitate, cea mai mare greșeală pe care o poți face este să ceri prea puțin. Când soliciți prea puțin, vei avea unele explicații de dat atunci când superiorii tăi te vor întreba de ce nu ai obținut mai mult.

O abordare și mai bună este să continui să faci presiune până când vei obține un refuz. Acest lucru îți permite să obții cât mai multe posibil de la cealaltă persoană. Mai mult, va fi una dintre cele mai bune oportunități să îți demonstrezi abilitățile și să închei o afacere.

Cei mai mulți se tem să încerce această abordare, fiindcă se îngrijorează că un „nu” chiar înseamnă „nu”. Când vine vorba de relațiile amoroase, în mod evident așa este, însă în afaceri, surprinzător de des, nu este așa. Pentru a trece de la „nu” la „da”, trebuie să faci însă mișcările corecte. Iată cum să procedezi.

Să spunem că încerci să atragi un nou client (îl vom numi Ned), care să cumpere un produs, să te angajeze pe post de consultant sau să apeleze la firma ta pentru un proiect. Însă după ce ai făcut tot posibilul să închei afacerea, Ned te refuză.

În momentul în care Ned face acest lucru, se simte puțin defensiv, fiindcă se așteaptă ca tu să fii frustrat sau supărat - sau să încerci din răspuțeri să îl convingi, făcându-i viața un iad în următoarele 15 minute. Dacă procedezi astfel, nu vei reuși să îl atragi pe Ned. În schimb, trage aer în piept și spune ceva de genul: „Fie am insistat prea mult, fie am trecut cu vederea ceva important pentru tine, nu-i așa?”

După ce Ned își revine din șocul inițial cauzat de faptul că nu se aștepta să conștientizezi perfect situația, va încuviința și chiar

va spune, cu un zâmbet: „Da, așa este”. În acel moment, avantajul este de partea ta. De ce? Fiindcă Ned a fost de acord la nivel mental cu tine și s-a aliniat psihologic cu nevoile tale. Cu alte cuvinte, fără să știe, a început, de fapt, să spună „da”

Odată ce ai ajuns la acest tip de acord („Da, așa e, ai omis ceva!”), este momentul să folosești tehnica completării spațiilor goale din capitolul 21, spunând: „Iar modul în care am făcut presiuni și am omis să abordez anumite aspecte este că _____

Dacă Ned este asemenea majorității, va răspunde sincer la aceste întrebări. Pe măsură ce te informează, va face două lucruri: nu va mai resimți nici o frustrare împotriva ta și îți va spune ce vrea de la tine. Astfel, îl vei putea determina să treacă de la „Nu” la „Da”

Iată un exemplu din care să îți dai seama cum funcționează această tehnică. Este vorba aici despre Luke, account manager la o firmă de relații publice. Luke avea scopuri mărețe: își dorea să îl convingă pe Joel, cel care ocupa funcția de CEO, să renunțe la o relație de câțiva ani cu firma de PR cu care colabora și să angajeze compania la care lucra Luke pentru o campanie importantă.

JOEL: Îmi pare rău. Suntem destul de mulțumiți cu ceea ce avem acum, iar voi nu vă potriviți foarte bine cu stilul și cerințele noastre. Însă chiar apreciez efortul tău.

LUKE: Și eu îți sunt recunoscător pentru timpul acordat. Îți mai pot pune o singură întrebare?

JOEL (CU O ATITUDINE PUȚIN DEFENSIVĂ): Da, dar chiar nu vreau să discutăm despre decizia pe care am luat-o.

LUKE: Nu, nu e nimic de genul acesta. Mă întrebam doar dacă mi-ai putea spune ceva despre vreo întrebare pe care nu am pus-o sau vreo problemă despre care nu am discutat și care te-ar fi putut face să ai altă părere.

JOEL: Ei bine... de fapt... pur și simplu cred că cealaltă agenție ni se potrivește mai bine, fiindcă are un angajat care a lucrat în

domeniul nostru pentru o vreme – și, din câte îmi dau seama, tu nu ai făcut-o.

LUKE: Știi, ar fi trebuit să discutăm despre acest lucru. De foarte multe ori apelăm la consultanți cu o experiență solidă în domeniul în care își desfășoară activitatea clientul. Așa am procedat anul trecut cu clientul Chandler, fiindcă cei de acolo voiau rezultate de excepție. A fost un proiect foarte mare, așa că am adus doi consultanți care aveau împreună patruzeci de ani de experiență în agricultură.

JOEL: Adevărat?

LUKE: Da. Chandler a fost foarte mulțumit de campanie, punând creșterea profitului din anul respectiv pe seama noastră. Și este doar un singur exemplu legat de ceea ce putem face cu ajutorul experților. Firma noastră este satisfăcută doar cu rezultate foarte bune, care să depășească așteptările clienților, fiindcă de acest lucru depinde reputația noastră. Știm foarte bine care sunt punctele noastre tari și, în momentul în care avem nevoie de expertiză în domeniu, aducem oameni din afară, cunoscuți pentru faptul că sunt foarte buni. Așadar, clienții noștri au parte întotdeauna de ce e mai bun. În cazul tău, avem o echipă excelentă specializată în recrutare, ai cărei membri pot identifica rapid oamenii potriviți care să ne ofere cei mai buni specialiști în domeniu, astfel încât să fiți foarte mulțumiți. Grație reputației pe care o avem, îi putem atrage cu ușurință pe cei mai talentați.

JOEL (ÎNCEPÂND SĂ TREACĂ DE LA „NU” LA „DA”): Nu va costa foarte mult acest lucru?

LUKE: Chiar dacă vom coopta un consultant specializat – cineva cu o experiență mai mare decât poate oferi agenția noastră – costurile tot vor fi mai mici, fiindcă vom economisi grație capacității de producție interne. Și dat fiind că apelăm la oamenii care ne garantează rezultate excelente, evităm întreruperile și amânările, fiindcă nu vom fi nevoiți să remediem eventuale puncte slabe.

JOEL: Hmmm...

Unul dintre lucrurile extraordinare la această abordare este că propriul tău client simte că deține controlul tot timpul – și chiar așa se și întâmplă. Nu începi să te vaiți și nici nu încerci să copleșești interlocutorul, ci îi permiți să îți ofere informațiile de care ai nevoie astfel încât să îți poți juca foarte bine cărțile.

Și, da, este un lucru ușor riscant, poate nu cel mai potrivit dacă ești un account manager fără experiență sau un reprezentant de vânzări aflat la început de drum. De asemenea, este genul de abordare pe care trebuie să o eviți dacă te mulțumești cu afaceri de nivel mic, dar foarte sigure. Dacă ai însă încredere și ești dispus să ieși în afara zonei tale de confort, încearcă așa ceva – fiindcă altfel nu vei ști niciodată cât de profitabile pot fi afacerile pe care le faci. Întreabă-l pe Walter Dunn.

Perspectivă utilă

Până când cineva nu îți spune „nu“, înseamnă că nu ai cerut suficient.

Etapă acțiunii

Dacă lucrezi în vânzări sau în management, gândește-te la ultima vânzare sau afacere pe care ai încheiat-o. Ia o foaie de hârtie și scrie răspunsul la următoarea întrebare: „Ce anume aș fi putut cere mai mult și ar fi fost posibil să și obțin dacă nu m-aș fi temut să fiu refuzat?“

23

MULȚUMIRILE DIN SUFLET ȘI SCUZELE SINCERE

Beneficiu: o persoană trece de la „a face“ la „a face cu plăcere“ și la „a continua să facă“, apelând la Mulțumirile din suflet, și de la a opune rezistență la a asculta, apelând la Scuzele sincere.

„Nouă zecimi din înțelepciune sunt reprezentate de apreciere.“

– DALE DAUTEN, EDITORIALIST

Am învățat mai multe lucruri despre viață de la copiii mei decât de la profesorul meu de psihiatrie – în special atunci când vine vorba despre a ajunge direct la sufletul și mintea oamenilor. De exemplu, am aflat de la Lauren, fiica mea, că un simplu gest poate încălzi inima cuiva mai mulți ani la rând. În cazul ei, gestul a fost un bilețel pe care mi l-a trimis prin e-mail când avea 23 de ani:

„Bună, tati. Seara trecută mă plimbam prin Manhattan, ca de obicei, cu prietenii mei, discutând despre cât de confuzi suntem în legătură cu viitorul nostru. Și, tot ca de obicei, m-am trezit spunând: „Tatăl meu zicea...“, după care conversația s-a îmbunătățit foarte mult. Nu știu câți dintre prietenii mei pot spune

același lucru despre tații lor. Sunt foarte norocoasă să am un tată atât de inteligent, chiar dacă locuiește la mii de kilometri distanță. Ne vedem în câteva săptămâni. Cu drag, Lauren.”

Nu aș renunța la bilețelul acela nici pentru un milion de dolari. Și indiferent cât de dificilă este o zi sau oricât de nepoliticoși sau de enervanți sunt cei din jur, sau oricât de puțin feedback pozitiv aș primi, știu că eu sunt o persoană importantă – fiindcă am în portofel o bucată de hârtie în care scrie negru pe alb acest lucru.

■ „ÎȚI MULȚUMESC“ VERSUS „ÎȚI MULȚUMESC DIN SUFLET“

Am niște copii minunați, care se pricep foarte bine să îmi mulțumească atunci când fac diverse lucruri pentru ei. Însă bilețelul lui Lauren este special, fiindcă nu a fost doar un simplu „mulțumesc”, ci „Mulțumesc din suflet”

În mod evident, nu e nimic rău în a spune „mulțumesc” atunci când cineva te ajută. De fapt, chiar așa și trebuie să te porți. Dacă te oprești însă aici, comunicarea dintre voi va rămâne la faza tranzacțională (dacă ai făcut ceva frumos pentru mine, îți voi spune ceva politicos în schimb). Persoana respectivă nu va fi impresionată și nici relația dintre voi nu se consolidează.

Este și motivul pentru care, dacă îi ești profund recunoscător cuiva care ți-a făcut un favor excepțional, trebuie să îți exprimi emoția trecând dincolo de un simplu „mulțumesc” și oferind în schimb mulțumiri din suflet. În această situație, cuvintele tale vor genera sentimente puternice de recunoștință, respect și afinități cu cealaltă persoană.

Iată varianta mea preferată de mulțumiri din suflet. Este compusă din trei părți și a fost inspirată de Heidi Wall, producător de film și cofondatoare a Flash Forward Institute:

Partea 1. Mulțumește-i persoanei pentru ceva anume ce a făcut pentru tine (poate fi vorba și despre faptul că nu a făcut un anumit lucru, care te-ar fi putut afecta).

Partea a 2-a. Recunoaște efortul depus pentru a te ajuta, spunând ceva de genul: „Știu că nu erai obligat să _____ sau „Știu că te-ai străduit să _____”

Partea a 3-a. Vorbește-i persoanei respective despre diferența pe care faptele lui au făcut-o în viața ta.

Iată un exemplu relevant de Mulțumiri din suflet.

DONNA (MANAGER, DISCUTÂND CU UN SUBORDONAT): Larry, ai o secundă?

LARRY: Sigur. Ce s-a întâmplat?

DONNA: Nimic. Voiam doar să te rețin un minut pentru a-ți mulțumi că te-ai ocupat atât de bine de contul Bennett în perioada în care am lipsit de la serviciu fiindcă m-am operat.

LARRY: Hei, nu-i nici o problemă. Mă bucur că am putut fi de ajutor.

DONNA: De fapt, sunt convinsă că ți-am creat unele probleme. Știu că soția ta se baza pe tine să te duci la meciul din semifinală în care jucau și copiii tăi, dar am auzit de la colegi că tu, în schimb, ți-ai petrecut tot weekend-ul la birou, punând la punct detaliile proiectului. Nu cred că foarte mulți de aici ar fi fost dispuși să își schimbe complet programul – și că și mai puțini s-ar fi descurcat atât de bine la întâlnirea cu Bennett.

LARRY: Ei, îți mulțumesc. Eram și eu puțin îngrijorat, însă mă bucur că într-un final a ieșit totul bine.

DONNA: Nu te amăgi. Tu ai făcut astfel încât să iasă totul bine. Grație efortului tău, i-am asigurat că suntem buni și ai pus tot departamentul într-o lumină bună.

Sunt foarte recunoscător – și la fel este și restul echipei.

Donna ar fi putut spune un simplu „mulțumesc” în această situație – cel puțin așa ar fi procedat cei mai mulți manageri.

Dacă ar fi făcut-o, totuși, Larry, deși era un individ deosebit de agreabil, s-ar fi simțit puțin înșelat. De ce? Dacă o persoană face un act extraordinar ce denotă amabilitate și ajutor și tu nu îi spui decât „mulțumesc“, crezi un deficit al receptorului neuronilor oglindă (mai multe detalii în capitolul 2), fiindcă, la nivel emoțional, nu îi dai înapoi la fel de mult precum ai primit. Un simplu „mulțumesc“ este mai bun decât nimic, însă nu e suficient.

Cu toate acestea, Mulțumirile din suflet ale Donnei l-au făcut pe Larry să se simtă profund oglindit. Nu numai că și-a exprimat aprecierea, ci a și recunoscut amabilitatea, inteligența, implicarea și disponibilitatea lui Larry de a se sacrifica pentru a-i ajuta pe ceilalți. Prin urmare, și-a consolidat relația cu Larry și i-a oferit un stimulente suficient pentru a face față eventualelor situații mai dificile.

De observat și faptul că Mulțumirile din suflet nu numai că îl fac pe celălalt să apară într-o lumină bună, ci și pe tine – în fața tuturor celor implicați, arătându-le că dai dovadă de modestie și de empatie, dar și că îți pasă de cei din jur. De asemenea, vor avea încredere în faptul că vei recunoaște meritele altcuiva indiferent de situație – aspect care îți poate aduce aliați importanți în lumea corporatistă, unde lipsa de loialitate este la ordinea zilei.

Pentru ca abordarea în sine să fie și mai eficientă, oferă Mulțumiri din suflet unui întreg grup, dacă este cazul. Cu cât mai mulți sunt cei care aud cuvintele tale, cu atât mai benefic va fi efectul lor.

■ SCUZELE SINCERE

În timp ce fiica mea, Lauren, m-a învățat cât de importante sunt mulțumirile din suflet, cealaltă fată a mea, Emily, m-a ajutat să îmi însușesc din nou o lecție importantă: nu poți scăpa ieftin atunci când ai rănit pe cineva.

Totul a început cu un telefon pe care l-am primit de la soția mea: „O să ai mari probleme!“ Motivul: uitasem să mă duc la cursul de dans al fiicei mele, Emily, care avea cam șapte ani. „S-a tot uitat după tine, dar nu ai apărut“, mi-a zis soția mea. „Cred că trebuie să vorbești cu ea. Nu mi-aș dori să fiu în locul tău“

Mi-au venit imediat în minte cuvintele „mită“ și „distracție“, așa că m-am dus la un magazin și i-am cumpărat lui Emily o păpușă foarte frumoasă. Când am ajuns acasă, soția mea m-a împins în direcția dormitorului micuței. Am intrat, m-am așezat pe pat și i-am spus: „Ți-am promis că voi veni la cursul de dans și nu am apărut, nu-i așa?“

Emily se străduia din răspuțeri să-și rețină lacrimile, cu gura strâns închisă și uitându-se fix în tavan. Am continuat: „Am greșit și îmi pare foarte rău. Nu îți voi mai face niciodată o promisiune pe care să nu mi-o țin. Aș vrea să știi că o promisiune pe care ți-o face tatăl tău este ceva pe care poți conta întotdeauna. Prin urmare, nu o să-ți mai fac promisiuni. O să-ți spun în schimb «Voi încerca» și sper să te surprind mereu plăcut.“

Am îmbrățișat-o și i-am dat păpușa, iar ea m-a luat în brațe la rândul ei. Însă în ziua următoare, am găsit cadoul aruncat la coșul de gunoi din camera ei. Aș minți să spun că nu m-am simțit puțin rănit. Fetița mea, în felul ei propriu, îmi spusese: „Sunt importantă, amice, și ai face bine să știi asta. Nu mă poți cumpăra atât de ușor – indicat ar fi să-ți ții promisiunile.“

Și mi-am respectat mereu acea promisiune, iar Emily m-a iertat de tot – în timp însă. Acest lucru nu s-a întâmplat totuși peste noapte și am depus oarecare eforturi să îi recâștig încrederea.

Probabil că, la un moment dat, și tu ai făcut o greșeală – și poate că a fost vorba despre ceva mai important decât un recital de dans. Poate că ai înșelat încrederea unui coleg sau nu ai reușit să duci la bun sfârșit un proiect important ori poate ai rănit un partener sau un copil spunând niște cuvinte îngrozitoare pe care nu ți le mai poți lua înapoi.

Dacă așa stau lucrurile, simplele scuze vor pansa puțin rana, însă nu o vor vindeca. Asta fiindcă greșeala ta nu a fost o întâmplare, ci i-a și sugerat persoanei respective că nu îi acorzi importanță, tu personal fiind cel care trebuie să demonstreze contrariul. Așa că nu e suficient să îți ceri iertare, ci, dacă e cazul, să oferi niște scuze sincere, din suflet.

Scuzele sincere, din suflet, constau în mai multe elemente:

A avea remușcări: Demonstrează-i persoanei față de care ai greșit că știi că ai rănit-o și că îți pare cu adevărat rău. De exemplu: „Știu că te-am făcut să pari incompetent în fața șefului fiindcă nu ți-am adus documentația de care aveai nevoie ca să susții achiziția noilor computere. A fost vina mea că ți-a refuzat cererea și că toată lumea va trebui să folosească vechile calculatoare încă un an.”

În momentul în care faci acest lucru, îi permiți interlocutorului să își exprime nemulțumirea. Nu adopta o atitudine defensivă, chiar dacă persoana se află deasupra ta pe scara ierarhică. În momentul în care încurajezi pe cineva supărat să își exprime furia, este demarat și procesul de vindecare.

A restitui: Găsește o cale de a spune cum stau lucrurile în realitate, cel puțin parțial. De exemplu: „Știu că întreaga echipă este supărată că nu am primit noile computere și toți dau vina pe tine. O să explic fiecăruia în parte că eu sunt de vină. Nu pot remedia nimic, dar cel puțin pot lua vina de pe umerii tăi.”

A reabilita: Demonstrează prin intermediul acțiunilor tale că ți-ai învățat lecția. Dacă este comisă o eroare din cauză că tu nu ți-ai făcut treaba așa cum trebuie sau că ai vorbit fără să te gândești înainte, fă tot ceea ce îți stă în puteri ca să eviți să treci prin aceleași greșeli și pe viitor.

A cere iertare: Nu face acest lucru imediat, fiindcă faptele sunt mai importante decât cuvintele. Pentru a merita cu adevărat să fii iertat, trebuie să faci tot ce-ți stă în putință ca să remediezi situația. Abia în acest moment – și nu înainte – du-te la persoana pe care ai rănit-o și spune-i: „Mă poți ierta?”

Cei mai mulți îți vor accepta scuzele din suflet destul de repede, fiindcă îți apreciază bunăvoința și eforturile prin care vrei să le demonstrezi că pot avea încredere în tine. Chiar și cei care ți-au spus că nu vor să mai aibă de-a face cu tine vreodată vor fi de cele mai multe ori dispuși să te ierte (chiar dacă nu uită). Este un mod foarte bun de a vindeca rănilile care de cele mai multe ori pot duce la o despărțire amară.

Dacă există oameni care nu vor să te ierte chiar și după ce ai făcut tot ce ți-a stat în putință să îi convingi, nu trage concluzia că ești de neiertat; în schimb, dă-ți seama de faptul că poți avea de-a face cu o persoană mai intransigentă. Dacă ți se întâmplă așa ceva, nu te da peste cap. Lasă lucrurile să meargă de la sine și nu îți încărca bagajul emoțional cu încă o problemă.

Pe de altă parte, dacă scuzele sincere funcționează, profită de a doua șansă care ți s-a acordat – și dă-ți seama că această abordare merge doar o singură dată. Trădarea încrederii unei persoane a treia oară nu îți mai oferă nici o portiță. Respectă-ți promisiunile și în cele din urmă va ajunge să aibă din nou încredere în tine.

Perspectivă utilă

Cu cât spui mai des și mai sincer „mulțumesc“, cu atât mai puțin trebuie să îți plătești oamenii. Cu cât spui mai des și mai sincer „Îmi pare rău“, cu atât oamenii se vor întoarce mai repede la muncă.

Etapa acțiunii

Gândește-te la persoana care te-a ajutat cel mai mult în ultima lună; (b) persoana care te-a ajutat cel mai mult în ultimul an; (c) persoana care te-a ajutat cel mai mult în viață. Mulțumește-i din suflet fiecăreia dintre ele, fie personal, fie pe e-mail.

Gândește-te acum la o persoană pe care ai rănit-o sau pe care ai dezamăgit-o și cere-ți scuze sincere. Nu este niciodată prea târziu.

RECAPITULARE. REMEDII RAPIDE DE APLICAT ÎN ȘAPTE TIPURI DE SITUAȚII DIFICILE ȘI PROVOCATOARE

Tehnicile pe care le știi deja seamănă cu mișcările pe care le regăsești în artele marțiale: fiecare în parte sunt eficiente, dar cu atât mai puternice dacă le combini. În următoarele capitole, vom vedea câteva exemple de moduri în care poți gestiona situații mai dificile, dar des întâlnite (care chiar te sperie), folosind o combinație a abilităților pe care ți le-ai însușit până acum – plus câteva sfaturi bonus.

24

ECHIPA DIN IAD

„Un management performant înseamnă să arăți oamenilor mediocri cum să muncească asemenea celor care au rezultate de excepție.“

– JOHN D. ROCKEFELLER,
INDUSTRIAȘ ȘI FILANTROP

SCENARIU. Vestea cea bună este că șeful meu tocmai m-a pus să mă ocup de primul meu proiect major din carieră. Vestea cea proastă este că echipa pe care o conduc este formată în mare parte – ca să mă exprim politicos, totuși – din niște ratați. Jonas, unul dintre cei cu care lucrez, este chiar isteț și cred că pot conta pe el ca să ducem totul la bun sfârșit. Însă m-am pricopsit și cu Dirk, care mai are doi ani până la pensie și cam trage mâța de coadă, încercând să muncească cât mai puțin posibil. Șeful analiștilor este Linda, care își petrece cam jumătate din timp lângă automatul de cafea, plângându-se de absolut orice. Iar Sherry, cea de-a patra membră a echipei, are o vechime mai mare ca a mea și probabil că își dorise să se ocupe ea de acest proiect, așa că mă aștept la ceva resentimente. Fiind un manager nou și fără experiență, habar nu am de unde să încep. Ajutor!

Mai întâi de toate, trebuie să fii conștient de faptul că, în calitate de manager – și mai ales în zilele noastre – ai de-a face cu „bisericuțe“: oameni cărora le pasă doar de ei, se gândesc doar la propria persoană, muncesc destul de puțin și nu se arată cooperanți. Acest lucru este valabil mai ales dacă lucrezi

într-un domeniu unde fuziunile dintre companii sunt la ordinea zilei, iar reducerile de personal au eliminat în totalitate orice sentiment de loialitate corporativă sau interpersonală.

Atâta vreme cât membrii echipei tale lucrează în „bisericuțe”, jobul tău va fi unul aproape imposibil – asta fiindcă oameni nu vor fi dispuși să coopereze și să își pună la bătaie experiența în folosul echipei, rezultatul fiind greșeli majore și efort complet irosit. Vor îngreuna, așadar, tot demersul. Și pentru ca totul să fie și mai rău, te poți trezi de-a dreptul că ești sabotat.

Așa că primul lucru pe care trebuie să îl faci este să dă râmi, metaforic vorbind, zidurile groase ale acestor „bisericuțe”. Pentru asta, trebuie să pornești de la ceea ce au în comun toate aceste grupulețe: cerul de deasupra (o viziune comună) și pământul de dedesubt (aceleași valori).

Primul pas în parcurgerea acestui proces este să stabilești o ședință cu echipa. Scopul tău este să amplifici sentimentele de pasiune, entuziasm și de mândrie ale fiecărui membru al echipei față de proiectul pe care îl conduci, așa că apelează la o variantă a Provocării PEM despre care am discutat în capitolul 9. Iată un exemplu:

Sunteți cu toții niște profesioniști de excepție, extrem de talentați în ceea ce faceți și mă consider norocos să vă am în echipă.

Din nefericire, asemenea tuturor specialiștilor din mediul actual de business, lucrăm în grupuri foarte mici atunci când vrem să ne concentrăm asupra muncii noastre. Vestea cea bună este că acest lucru ne permite să performăm foarte bine în domeniile noastre. Vestea mai puțin plăcută este că ne vine din ce în ce mai greu să cooperăm.

Pentru a învinge firmele concurente, trebuie să lucrăm împreună așa cum fac jucătorii de baschet din echipele de top din NBA, cei care câștigă campionate mondiale sau medalii olimpice.

Pentru a lucra mai bine împreună și a învinge companiile concurente, aceste superstaruri renunță să concureze între ele în interiorul propriilor echipe.

În acest moment, compania noastră și eu personal avem nevoie să lucrăm exact ca o echipă sudată. Așa că vom porni de la ceea ce au în

comun „bisericuțele” pe care le-am format în timp, ca să eliminăm zidurile ce ne despart.

Cele două lucruri pe care asemenea grupuri le au în comun sunt cerul de deasupra – mai exact, împărtășirea aceleiași viziuni, în care credem cu toții și pe care am adoptat-o cu entuziasm – și terenul pe care pășim – și anume valorile noastre, în conformitate cu care vrem să trăim. Fiecare echipă câștigătoare împărtășește viziunea de a învinge cu orice preț și crede în valoarea unei execuții fără cusur.

Așa că să începem să stabilim ce înseamnă aceste lucruri în cazul nostru.

În discuțiile ulterioare, concentrează-te pe elementele cheie ale Provocării PEM. Lasă-i pe oameni să vorbească despre viziunea care îi pasionează și despre cum poate duce acest proiect la materializarea ei. Lasă-i să vorbească despre entuziasmul pe care îl resimt atunci când echipa este productivă și despre lucrurile de care sunt mândri atunci când vine vorba despre companie (sau de care sunt dezamăgiți). Permite-le să discute despre schimbările pe care și-ar dori să le facă astfel încât să fie mai pasionați, mai entuziaști și mai mândri de ceea ce fac. În timp, vei observa cum apatia și ostilitatea inițială se vor transforma în încântare și energie.

Desigur, este doar primul pas – fiindcă imediat ce această echipă entuziastă părăsește sala de ședințe, vor rămâne în continuare aceiași Jonas, Dirk, Linda și Sherry, fiecare cu problemele lor. Dacă ignori problemele latente, în scurtă vreme cuvintele tale inspiraționale se vor evapora de la sine și toată lumea va reveni la comportamentul de dinainte.

Pentru a împiedica așa ceva, gândește-te la ceea ce poți face să relaționezi cât mai bine cu fiecare dintre ei și să îi faci să simtă că le pasă de proiectul la care lucrați și că vor să își aducă o contribuție cât mai mare la derularea lui. Iată câteva sugestii.

1. Fă-l pe Jonas să se simtă fericit

Jonas este o persoană motivată, așa că nu îl scăpa din ochi. În schimb, nu îi sta în drum – și recunoaște-i valoarea exprimându-ți mulțumirea în momente strategice. De exemplu, în ședința în care le raportezi superiorilor stadiul proiectului, spune ceva de genul: „Am niște vești extraordinare – ne-am depășit targetul. Luna trecută lucrurile arătau destul de rău, dar Jonas a stat peste program și a găsit niște soluții cu adevărat miraculoase pentru a rezolva problema furnizorilor. Grație lui, ne-am depășit scopurile.”

De asemenea, nu uita că cel mai bun lucru pe care îl poți face pentru angajați motivați și talentați precum Jonas este să elimini obstacolele care le-ar putea sta în cale, printre care se numără și oamenii toxici. Așa că, pentru numele lui Dumnezeu, nu îl pune să colaboreze cu Linda.

2. Fă-l pe Dirk să simtă că ai nevoie de el

Dacă Dirk se aseamănă cu majoritatea celor care mai au puțin până la pensie, se poate să aibă în continuare foarte multe de oferit. Trebuie doar să știi cum să aprinzi scânteia.

În acest sens, convinge-l că este un membru valoros al echipei – fiindcă o mulțime de angajați mai în vârstă se simt neapreciați sau dați deoparte, în special dacă șeful direct este un manager mai tânăr. Așa că spune-i ceva de genul: „Te pricepi foarte bine să lucrezi cu acest software – ce-ai spune dacă i-ai instrui puțin și pe cei mai neexperimentați?”

De asemenea, transmite-i cumva că îl consideri interesant și inteligent, punându-i întrebări precum: „Dată fiind experiența ta, care crezi că sunt cele mai importante lucruri pe care ar trebui să le facă divizia noastră pe viitor, astfel încât compania să aibă cât mai mult de câștigat?”

Dacă Dirk continuă să aibă rezultate sub așteptări, invită-l să luați masa împreună și folosește o abordare de genul: „Bănuiesc că uneori munca pe care o desfășori îți aduce frustrări, fiindcă

Există șanse să descoperi că există o problemă pe care o puteți rezolva împreună.

3. Fă-o pe Linda să se simtă importantă

Îți amintești ce am spus mai devreme referitor la modul în care să îi faci să se simtă valoroși pe cei care te enervează? Este valabil și în cazul Lindei. Pe lângă îndatoririle ei obișnuite, roag-o să se ocupe de o anumită sarcină, specificându-i că e *foarte* importantă. Asigură-te, totuși, că tot ceea ce are ea de făcut nu interferează cu joburile celorlalți. Mai mult – în cazul în care este posibil – dă-i o sarcină de pe urma căreia să aibă de *beneficiat* întreaga echipă, astfel încât să facă tot posibilul să aibă succes.

Iată un exemplu: „Linda, date fiind deadline-urile foarte strânse, trebuie să mă asigur că avem la dispoziție tot ceea ce ne trebuie ca să lucrăm cât mai rapid. Dat fiind că ești foarte organizată, mi-ar plăcea să te ocupi tu de acest lucru. Așa că, în fiecare vineri, aș vrea să discuți pe scurt cu fiecare membru al echipei, după care să ne întâlnim 10 minute la ora trei după-amiază și să îmi spui dacă cineva are nevoie de consumabile sau de suport suplimentar. Este foarte important, așa că nu uitați să îi trimiteți Lindei în fiecare vineri un e-mail în cazul în care aveți nevoie de ceva.”

În momentul în care Linda va veni la tine (spunându-ți, de exemplu: „Jonas mi-a spus că are nevoie de cineva care să testeze circuitele”), răspunde-i ceva de genul: „În regulă, o să mă ocup chiar acum de asta – și îți mulțumesc foarte mult. Știu că te întrerupi din ceea ce faci ca să te ocupi de această sarcină, așa că, dacă vei considera că e cazul, voi vorbi cu altcineva care să îți mai preia din treburi. Chiar am nevoie de cineva care să urmărească acest lucru cu atenție.” Și în acest caz Linda este încurajată de faptul că, prin munca depusă, contribuie la succesul întregii echipe.

Dacă Linda nu se adaptează și continuă să se văicărească, apelează la abordarea „Chiar crezi asta cu adevărat?”, ca să o faci să înceteze. („Te-am auzit spunând că membrii echipei sunt niște

idioți și că nu ne vom atinge niciodată scopul. Chiar crezi asta?“). Sau încearcă Șocul Empatiei – de exemplu: „Cum crezi că se simte Dirk când îl critici tot timpul că se mișcă precum melcul?“

4. Fă-o pe Sherry să fie mai deschisă și să coopereze

Probabil că șeful tău a avut un motiv întemeiat să nu o pună pe Sherry să se ocupe de acest proiect, așa că nu trebuie să ai nici un sentiment de nesiguranță. Cu toate acestea, dat fiind că amândoi știți că ea are mai multă experiență decât tine și că probabil că se aștepta să se ocupe de acest proiect, puțină validare nu ar strica.

Poți spune ceva de genul: „Sherry, sunt foarte recunoscător pentru munca și efortul pe care le-ai depus în acest proiect. Știu că sunt mai nou în firmă și am mai puțină experiență în comparație cu tine, iar anumiți oameni în locul tău nu ar suporta să le fiu șef, dar tu chiar m-ai ajutat. Am învățat foarte multe de la tine și cred că voi fi un manager mai bun.“ (Este deopotrivă o formă de validare a meritelor și o exprimare a recunoștinței – ceea ce te va ajuta să crești în ochii ei!)

În momentul în care ai transpus în cuvinte gândurile nerostite ale lui Sherry – „De ce mi-a luat locul acest nou venit? – și dezamorsezi totul cu grație și modestie, Sherry va fi mult mai dispusă să coopereze cu restul echipei.

Ah, și un ultim sfat: nu îți mai face griji că ești nou și nu ai experiență. Gândește-te că ți s-a încredințat acest job fiindcă ești bun. Transmite celor din jur încredere, căci doar așa vei inspira încredere. Dacă transmiți nesiguranță, toată lumea își va da seama de acest lucru. (Sau, așa cum a spus la un moment dat Adlai Stevenson, diplomat și candidat la alegerile prezidențiale: „Este greu să conduci o unitate de cavalerie dacă ai senzația că arăți caraghios pe cal.“) Așa că pornește de la premisa că ești cel mai bun manager pe care l-a avut vreodată compania – după care fă tot posibilul să dovedești acest lucru.

Perspectivă utilă

Dacă vrei să îți faci o echipă, adună cei mai buni oameni și transformă-te în persoana pe care ei – și tu personal – și-ar dori-o să îi conducă.

Etapa acțiunii

Dacă te afli în postura de a conduce o echipă în compania la care lucrezi, scrie pe o foaie de hârtie numele fiecărui membru al echipei. Citește încă o dată lista și identifică cele două tipuri de „bisericuțe”: „silozul de cereale“, cu membri care lucrează singuri, fără să coopereze, toate cele opt ore de muncă, și „silozul de rachete“, cu membri care stau încordați în spatele propriilor ziduri, gata să se năpustească asupra oricărui intrus. Abordează pe rând fiecare dintre aceste persoane și vezi cât sunt de dispuse să elimine acele ziduri în condițiile în care li te adresezi respectuos, dai dovadă de empatie și îți arăți disponibilitatea sinceră de a-i înțelege.

25

AVANSAREA PE SCARA IERARHICĂ

„Dacă vrei să avansezi, secretul este
să începi.“

– AGATHA CHRISTIE,
AUTOARE DE CĂRȚI POLIȚISTE

SCENARIU. Sunt manager de nivel mediu într-o companie multi-națională. Cred că aș putea avansa, dar nu știu cum să îi fac pe ceilalți să mă observe. Urmează ca în curând să fiu transferat în alt departament – există vreo modalitate să îl impresionez pe noul meu șef?

Începe din prima zi prin a-ți pune întrebarea despre care am discutat în capitolul 19: „Care sunt cele trei lucruri pe care ar trebui să le fac *întotdeauna* și cele trei lucruri pe care nu ar trebui să le fac *niciodată* astfel încât să mă descurc cât mai bine la acest job?” În scurtă vreme, te vei evidenția mai mult ca sigur din mulțime.

Mai departe, trebuie să fii conștient de faptul că succesul tău depinde de cei din subordinea ta – și că el va apărea doar dacă reușești să comunici cât mai bine cu ei. De vreme ce acești oameni sunt niște străini pentru tine, folosește în primele luni tehnica „Umăr lângă umăr” (vezi capitolul 20). Este cea mai rapidă modalitate de a-ți da seama ce anume fac subordonații tăi, cât de bine se descurcă și unde pot apărea potențiale probleme. Atunci

când detectezi fisuri, remediază-le rapid folosind instrumentele adecvate prezentate în Secțiunea a III-a.

Unul dintre lucrurile pe care șeful tău va dori să le știe este următorul: „Poate această persoană să gestioneze presiunea aferentă unei poziții de management?” Vei da senzația că ești un lider dacă gestionezi așa cum trebuie situațiile de criză, așa că pune în practică exercițiul „De la «Oh, la naiba!» la OK” Dacă ești genul acela care își păstrează calmul și rămâne în picioare atunci când toți cei din jur își pierd cumpătul, vei câștiga respectul și încrederea celor de deasupra ta.

La evaluările anuale, specifică foarte clar că ai investit nu numai în propriul tău succes, ci și în cel al companiei și al șefului tău. De exemplu, dacă șeful tău te roagă să spui dacă ai întrebări, precizează: „Imaginează-ți că, la următoarea evaluare pe care mi-o faci, îmi spui: «Mi-ai depășit așteptările în ceea ce privește rezultatele și atitudinea, dar și prin soluțiile inovatoare care chiar au ajutat compania». Ce aș putea face pentru ca acest scenariu să devină realitate?”

Atunci când ai ocazia, pune întrebări care au o capacitate de transformare, care îți vor aprofunda relația pe care o ai cu șeful tău. Iată un exemplu: „Cum crezi că se va schimba compania ca urmare a progreselor tehnologice?” sau „Care consideri că sunt cele mai importante scopuri și obstacole?”. Asemenea întrebări îi vor transmite că îl consideri mai mult decât o simplă persoană care are un salariu mai mare decât al tău.

De asemenea, încearcă să profiți de ocaziile în care îl poți face pe șeful tău să simtă că empatizezi cu ei. Cu cât managerii au o funcție de nivel mai înalt, cu atât se simt mai stresați și au sentimentul că empatizezi mai puțin cu ei, fiindcă, spre deosebire de colegii de la același nivel ierarhic (care nu au nici o problemă în a-și spune unul altuia „Pari obosit” sau „Ești bine?”), managerii și subordonații au tendința să se rezume la discuțiile profesionale. Nu folosi un limbaj prea familiar, dar nu ezita ca, din când în când, să îi spui „Șase ședințe în două zile – cum de mai rezisti?”

Sau, dacă pare abătut, să îl întrebi: „Te simți bine?” Această minimă empatie îl poate face să îți fie recunoscător.

Dacă ți-ai propus la modul serios să avansezi, iată și un alt sfat: vezi dacă șeful tău are și el, la rândul său, superiori. Mai există persoane, din interiorul sau din exteriorul companiei, care te-ar putea ajuta să urci pe scara ierarhică? Dacă da, relaționează cu ele. Nu spun să îi lingusești, dar acești oameni sunt inteligenți și te pot îndruma sau îți pot deschide anumite uși ori îți pot deveni mentori.

Dacă ești la începutul carierei, află care sunt cei mai puternici, mai respectați, mai de succes și mai bine „păziți”, din punct de vedere emoțional, oameni din domeniul de care ești pasionat. (Vei găsi câteva idei folositoare despre cum poți ajunge la asemenea persoane în capitolul 30.) Găsește o modalitate de a relaționa cu ei, după care să le spui: „Aș vrea să învăț tot ceea ce știi. Cum pot face asta cât mai bine?” Poți face apoi tot ceea ce te învață, însușindu-ți tot ceea ce știi și ei și învățând cum să le fii indispensabil și să îi faci să aibă încredere în tine. Iată un vechi proverb cât se poate de adevărat: „E bine să ai prieteni sus-puși.”

Perspectivă utilă

Imaginează-ți că ai jobul pe care ți-l dorești, după care fă un plan pe care să îl pui în aplicare ca să îl și obții.

Etapa acțiunii

Fă o listă cu zece oameni din compania ta pe care îi admiri. Folosindu-te de tehnicile pe care le-ai învățat (și informațiile din capitolul 30), vezi dacă poți găsi modalități prin care să te apropii de aceste persoane, pe care să le rogi eventual să îți fie mentori.

26

NARCISIȘTII ÎN ACȚIUNE

„Uneori clientul se mai înșală.“

– HERB KELLEHER, FOST PREȘEDINTE ȘI CEO,
SOUTHWEST AIRLINES

SCENARIU. Lucrez pentru o companie care se ocupă de designul și dezvoltarea produselor. Unul dintre clienții noștri ne-a cerut să creăm un pachet pentru o linie de produse de îngrijire personală, însă proiectul s-a transformat într-un adevărat coșmar. Inițial, clientul a vrut ca sticlele de șampon să fie desenate primele. În următoarea săptămână, ne-a spus: „Am nevoie să îmi faceți chiar acum recipientul pentru ulei de corp”, așa că am lăsat deoparte sticlele de șampon și ne-am apucat de designul celor de ulei de corp – doar pentru ca săptămâna următoare să auzim: „Ne trebuie urgent sticlulele de săpun lichid” Le voiau însă la fel de repede și pe cele de ulei de corp și de șampon. Nu puteam finaliza nici o comandă, fiindcă în fiecare săptămână clientul își schimba cerințele. Iar șeful nostru nu ne era de nici un ajutor, fiindcă repeta întruna: „Clientul are întotdeauna dreptate.” Părerea mea este că uneori clientul se mai înșală, iar noi ne diminuam foarte mult profitul, dat fiind că munceam fără randament și ne lua foarte mult timp. Putem gestiona cumva o asemenea situație?

Clientul tău este o specie des întâlnită – Narcisistul clasic. Nu-i pasă deloc că îți face viața mizerabilă, că îți diminuează

profitabilitatea sau că ai probleme cu șeful tău. Contează doar ce vrea el – și vrea totul chiar acum, pe loc.

Narcisiștii sunt destul de des întâlniți în lumea afacerilor (mulți lideri sau CEO vizionari ai companiilor aflate la început de drum se încadrează în această categorie). De asemenea, vei întâlni și oameni obișnuiți care au uneori un comportament narcisistic, fiindcă sunt de părere că doar așa pot avansa în lumea corporatistă. Așa că fii pregătit să cunoști o mulțime de narcisiști sau pseudonarcisiști și să gestionezi relația cu ei. (Nu ești sigur dacă ai de-a face cu un narcisist? Rezolvă testul prezentat în capitolul 11.)

În situația în care te afli, evident că nu te poți aștepta ca șeful tău să îți ofere o soluție. De fapt, judecând după lipsa de preocupare vizavi de nevoile tale, probabil că este și el la rândul său puțin cam narcisist (sau prea slab ca să îi spună clientului verde în față cum stau lucrurile). Așadar, totul depinde de tine. Așa cum am explicat în capitolul 11, nu poți schimba un narcisist – însă uneori îl poți îmblânzi. Dacă te ocupi de comunicarea cu clienții, iată ce ai de făcut.

Data viitoare când te întâlnești cu un client, așteaptă până când își exprimă o altă doleanță în stilu-i caracteristic – „Toată lumea să se oprească din ceea ce face și să mă asculte!” Lasă-l să își exprime solicitarea fără să îl întrerupi. Imediat după aceea, spui calm și cu o atitudine pozitivă: „Îmi cer scuze, dar înainte de a continua, aș vrea să știi că dacă te ascultăm și lăsăm deoparte tot ceea ce facem acum, nu vom putea finaliza această sarcină – care era deosebit de importantă pentru tine săptămâna trecută. Așa că aș vrea să clarifici de ce anume ne ocupăm acum: de sarcina care era prioritară acum câteva zile sau de cea pe care o consideri urgentă acum.”

Această abordare îl va opri pe narcisist, fiindcă nu se mai pune problema întâietății între tine și el. În schimb, este vorba despre fostul său eu versus cel actual. Atunci când nu poate crea

o situație câștig-pierdere, în care tu pierzi, iar el câștigă, simte nevoia să apară cu o solicitare care poate fi îndeplinită.

Fii atent, totuși, să folosești această abordare doar cu clienții dificili, care au solicitări nerealiste și care sunt cu adevărat narcisiști. În cele mai multe cazuri cu probleme, ele apar nu fiindcă cineva este nerezonabil sau narcisist, ci fiindcă există o neînțelegere între tine și client. Când se întâmplă acest lucru, cea mai bună abordare este să faci niște investigații, folosind tehnica „Hm... despre care am discutat în capitolul 17 De exemplu, dacă un client se uită la designul tău de excepție și spune: „Nu-mi place deloc, este chiar îngrozitor!”, nu reacționează în nici un fel. Spune, în schimb: „Hm...” sau „Detaliază puțin, te rog!” Astfel, clientul tău se va calma rapid, permițându-ți să treci peste acel „este îngrozitor” și să identifici problemele specifice care, de obicei, nu sunt deloc catastrofale. De asemenea, poți folosi tehnica „Completează spațiile albe”, spunând: „Nu îți place acest design pentru că ți l-ai imaginat ca fiind mai _____” Prin faptul că îl faci pe clientul tău să se facă înțeles, puteți rezolva pe loc neînțelegerea.

În cazul tău, totuși, dacă șeful tău se comportă așa, probabil că ai de-a face cu o mulțime de clienți narcisiști. Unul dintre modurile în care poți gestiona relația cu ei este să apelezi la Stipulation Gambit, astfel încât să îi faci să își dea seama că există realmente niște limite în ceea ce poți realiza pentru ei. De exemplu, începe o relație cu un client precum cel cu gama de îngrijire personală spunând ceva de genul: „Aș vrea să îți dai seama că putem lucra mai bine dacă ne oferi idei specifice și ne acorzi timpul necesar pentru a le pune în aplicare.” Suntem flexibili, dar este vorba despre o firmă mică și putem avea randament maxim dacă știm clar de ce anume ai nevoie.” Notează apoi ideile și prioritățile clienților, astfel încât să fii acoperit la nevoie.

Mai mult, vezi dacă îl poți face pe șeful tău să înțeleagă acest fapt simplu: cu cât sunt mai nerezonabile solicitările pe care încerci să le rezolvi pentru un client narcisist, cu atât mai puțin

timp ai la dispoziție ca să te ocupi de clienții buni, care te tratează așa cum trebuie. Controlează-i pe narcisiști, fiindcă doar așa clienții buni vor fi mai fericiți. Aceasta este și ideea – fiindcă oamenii draguți sunt clienții pe care *vrei* realmente să îi păstrezi.

Perspectivă utilă

Clienții buni îți ridică ștacheta. Cei necorespunzători te lovesc în continuare cu pretențiile lor.

Etașa acțiunii

Evaluează-ți programul pentru a determina câte ore pe lună petreci ocupându-te de clienții dificili. Stabilește apoi câte servicii suplimentare le poți oferi clienților buni. Acest lucru îți va da curajul de a te confrunța cu narcisiștii.

Cea mai bună abordare este să încerci să te înconjori de cât mai mulți clienți decenti, care te apreciază și care nu au pretenții suplimentare. Acest lucru te va ajuta să fii din ce în ce mai dezgustat de narcisiștii care te înconjoară – vei avea astfel și curajul de a reduce pierderile cu care te confrunți din cauza lor.

27

STRĂIN DE ORAȘ

„Cei care se pricep foarte bine la networking, cei care primesc o mulțime de recomandări și se simt cu adevărat mulțumiți de ei, pun întotdeauna nevoile celorlalți mai presus de ale lor personale.“

– BOB BURG,
AUTORUL LUCRĂRII *THE SUCCESS FORMULA*

SCENARIU. Am o firmă de servicii tipografice și abia ne-am mutat în oraș, așa că ar trebui să ne promovăm puțin afacerea. M-am înscris la Camera de Comerț și chiar fac parte din unele comitete specializate, însă nu am foarte mulți clienți. Există o modalitate mai bună de a face networking?

Bănuiesc că ți-ai înființat o firmă de servicii tipografice fiindcă te pricepi la asta – nu la a relaționa sau la a da telefoane în scopul de a încheia vânzări. De fapt, eforturile tale de marketing personal par destul de precare.

Cu toate acestea, nu este deloc complicat. Dr. Ivan Misner este fondatorul BNI, o renumită organizație de networking. Misner, care a studiat acest domeniu timp de mai bine de 20 de ani, spune că toți cei care au rezultate foarte bune în urma networking-ului aplică fie în mod conștient, fie intuitiv ceea ce el numește Procesul VCP®. Iată cum funcționează acesta.

Vizibilitatea, spune Misner, este prima fază a dezvoltării unei relații. Vizibilitatea începe în momentul în care tu și cealaltă persoană deveniți conștienți unul de celălalt, poate ca urmare a acțiunilor de PR sau de advertising sau poate prin intermediul unei cunoștințe comune. Puteți relaționa și să vă tutuiți chiar, dar știți foarte puține unul despre celălalt.

Credibilitatea este capacitatea de a le transmite celor din jur că pot avea încredere în tine. Odată ce tu și persoana pe care abia ai cunoscut-o începeți să aveți așteptări unul de la celălalt, iar aceste așteptări sunt îndeplinite, relația voastră poate intra în etapa credibilității. În momentul în care fiecare partener știe că are ceva de câștigat de pe urma relației, atunci aceasta va continua să se consolideze. Credibilitatea crește foarte mult în condițiile în care sunt respectate termenele limită, promisiunile sunt îndeplinite, rezultatele sunt verificate, iar serviciile efectuate conform înțelegerii.

Profitabilitatea este acea fază în care relația devine reciproc avantajoasă. Au ambii parteneri ceva de câștigat? Beneficiile sunt mutuale? Dacă nu toată lumea are de profitat, atunci probabil că relația nu va dura.

Iată cum poți folosi abilitățile nou dobândite pentru a avea succes în toate trei etapele procesului VCP al lui Misner.

■ ETAPA VIZIBILITĂȚII

În acest moment, nu te apuca să le spui celorlalți cine ești tu – ci pentru ce anume te vor plăcea și de ce își vor dori să îți devină prieteni sau clienți.

La întrunirile de la Camera de Comerț, de exemplu, nu uita niciodată o regulă importantă: arată-te mai degrabă interesat decât să încerci să pari interesant. Vorbește mai mult despre afacerile celorlalți decât despre ale tale. Pune întrebări inteligente ca să afli ce mai fac, cum procedează în anumite situații și ce strategii

de marketing au funcționat în cazul lor. Sub nici o formă să nu îi întrerupi în timp ce vorbesc, ci pune întrebări care să îi motiveze să îți spună mai multe lucruri.

Nu uita să îi faci pe oameni să simtă că empatizezi cu ei. Dacă îți vorbesc despre anumite probleme cu care se confruntă („primăria ne omoară afacerea de când cei de acolo s-au apucat să repare străzile”), arată că îți pasă (chiar dacă problema respectivă nu te afectează deloc). Încearcă să înțelegi dificultățile cu care se confruntă ceilalți și ajută-i să le depășească, fiindcă îi vei impresiona cu generozitatea ta.

De asemenea, poți iniția o relație punând întrebări transformatoriale, care să le arate celor din jur că le prețuiești inteligența. De exemplu, întreabă un alt proprietar de firmă: „Ce efect crezi că va avea proiectul de red dezvoltare asupra afacerilor noastre timp de cinci ani de-acum încolo?” sau „Cum crezi că va evolua economia orașului în următorul deceniu?”

Nu în ultimul rând, apelează la Mulțumirile din suflet pentru ca ceilalți să îți arate bunăvoință. Dacă un alt proprietar de firmă a avut o idee care a contribuit la succesul afacerii tale sau al organizației de networking, atunci subliniază public acest fapt cu ocazia primei întâlniri („Chaz ne-a ajutat să economisim cinci sute de dolari împrumutându-ne mesele pentru festivalul de artă – un gest de generozitate, care ne-a ajutat să nu ne depășim bugetul; mai mult, a ajutat personal la instalarea lor”). Faptul că ți-ai exprimat recunoștința va duce la o empatie din partea persoanei respective, care îți va răspunde la fel – probabil recomandând firma ta și altor clienți.

■ ETAPA CREDIBILITĂȚII

În această etapă, este absolut crucial să eviți crearea unor discrepante în relația voastră. Sunteți în stadiul în care încă vă cunoașteți unul pe celălalt și fiecare informație pe care partenerul

o află despre tine este extrem de importantă. Așa că prezintă-te cu sinceritate și acuratețe, nu face presupuneri false despre ceea ce vrea sau are nevoie cealaltă persoană și nu face promisiuni pe care nu le poți respecta.

De asemenea, poartă-te astfel încât interlocutorii să simtă că valorează ceva. Fă tot posibilul să îi ajuți și fii recunoscător pentru orice lucru pe care îl primești (apelează la Mulțumirile din Suflet atunci când este cazul). Dacă se poate, fii tu primul care oferă recomandări... iar dacă cealaltă persoană te recomandă altcuiva la rândul ei, exprimă-ți mulțumirea.

Pe scurt, nu te rezuma doar la ceea ce poți avea tu de câștigat. În schimb, concentrează-te pe modul în care îți poți ajuta noul prieten. Și străduiește-te să nu o dai în bară – iar dacă o faci, cere-ți scuze pentru greșeala comisă.

■ ETAPA PROFITABILITĂȚII

Când ai ajuns în acest stadiu, concentrează-te în continuare și încearcă să faci persoanele cu care tocmai ai stabilit o relație să se simtă interesante, valoroase și înțelese. Cu toate acestea, ia în considerare și sfatul pe care ți l-am oferit în capitolul 10, referitor la modalitățile prin care să scapi de oamenii toxici. De obicei, persoanele nou cunoscute se împart în trei categorii: cei care iau, cei care oferă și cei care fac ambele lucruri – iar primii de care trebuie să scapi sunt cei care iau. Așa că treci din nou în revistă lista noilor contacte și concentrează-ți eforturile asupra celor care oferă și a celor cu care poți stabili o relație reciproc avantajoasă, eliminându-i din peisaj pe cei care îți cer tot timpul câte ceva. Dă dovadă de generozitate în relația cu persoanele nou cunoscute și nu ține o statistică a ceea ce ai oferit, însă acordă prioritate relațiilor cu cei care sunt dispuși să îți ofere ceva în schimb.

Într-un final te poți relaxa, fiindcă rețeaua ta se va dezvolta în timp. Relațiile, în special cele reciproc avantajoase, presupun

timp, așa că încearcă să nu fii nerăbdător. (De fapt, cu cât încerci să grăbești mai mult procesul, cu atât ceilalți se vor îndepărta mai mult de tine.) Trebuie să știi și că nu e nimic nefiresc în momentul în care o relație dă greș. Uneori trebuie să săruți mai multe broscuțe înainte de a găsi un prinț – sau chiar o rețea întreagă.

Perspectivă utilă

Gândește-te tot timpul ce au ceilalți de câștigat, căci în scurtă vreme ei se vor întreba ce pot face pentru tine. Dacă te gândești ce ai tu de obținut, atunci ei se vor întreba cum se pot îndepărta mai repede de tine.

Etapă acțiunii

Dacă te temi să faci networking, întreabă-te ce anume ai de câștigat. Care este acea perspectivă atrăgătoare pentru care se merită să ieși din zona ta de confort? Poate că scopul tău este să deții o companie de succes sau ți-ai propus să fii promovată. Ori poate îți dorești să fii mândru de tine pentru că ți-ai depășit temerile. Nu pierde din vedere țelul pe care îl ai și angajează-te să faci tot ce poți ca să ți-l îndeplinești.

28

EXPLOZIA UMANĂ

„Într-o situație de criză contează chiar și cel mai mic detaliu.“

– JAWAHARLAL NEHRU, PRIM-MINISTRU AL INDIEI DUPĂ PROCLAMAREA INDEPENDENȚEI

SCENARIU. Lucrez într-o companie de servicii financiare, unde se rulează zilnic milioane de dolari, iar presiunea este una foarte mare. La atmosfera deja presantă de la birou, se adaugă și faptul că managementul a preferat varianta relocării peste hotare a majorității posturilor. Oamenii sunt realmente stresați și înpăimântați că își pierd locul de muncă, iar mulți dintre ei încearcă să lucreze la capacitate maximă, ca să facă față provocărilor. Sincer, cred că este vorba despre o situație în care angajații nemulțumiți par să își piardă mințile – și nu știu exact cum să gestionez o asemenea situație.

Nu este o situație singulară. În zilele noastre, fiecare dintre noi, indiferent că vorbim despre un manager, CEO, medic, profesor sau avocat, putem ajunge la limită și să ne pierdem complet controlul.

Ți se pare înpăimântător? Pun pariu că da. (Întreabă pur și simplu orice psihiatru, fiindcă toți ne confruntăm cu asemenea scurtcircuite.) Și nu te mint cu nimic când îți spun că nu întotdeauna poți gestiona cu succes o situație în care ai de-a face cu persoane furioase sau violente. De cele mai multe ori, singura opțiune pe care o ai este să o iei la goană sau să te ascunzi. Însă

dacă persoana respectivă nu reprezintă o amenințare imediată sau dacă nu ai la îndemână nici o modalitate de a scăpa, cuvintele potrivite te pot ajuta să recapeti controlul asupra situației – sau chiar să salvezi o viață.

Pentru a vedea dacă cineva este extrem de iritat, trebuie să vezi dacă acea persoană este blocată în modul de atac, așa că o *conversație rațională, rezonabilă și inteligentă nu va funcționa*. Un tip care aruncă după șeful său cu un calculator sau amenință cu arma nu are cum să asculte argumente raționale, fiindcă nu își poate accesa creierul superior, care să îi spună: „Hei, calmează-te, este o nebunie“

În cazul în care ai sărit peste capitolul 2, iată ce anume se întâmplă: în perioade de criză, creierul unei persoane decide dacă să își pună la lucru creierul superior, logic sau cel primitiv, inferior. Dacă alege a doua variantă, își blochează creierul inteligent.

Sarcina ta, dacă te confrunți cu o persoană cuprinsă de amoc, este să spargi acel lacăt. Cum? Ajutând persoana respectivă să treacă treptat de la „Îmi vine să omor pe cineva“ la „Sunt foarte supărat“ și până la „Trebuie să găsesc o cale inteligentă de a rezolva asta“. Aceste etape se corelează cu cele trei niveluri ale creierului: cel primitiv, reptilian, creierul emoțional, de mamifer, și creierul uman, logic.

Ca să ajuți o persoană care și-a pierdut controlul să acționeze normal, trebuie să o faci să treacă treptat prin cele trei niveluri, *în ordine*. (Gândește-te la acest proces ca la unul de *evoluție rapidă*). Iată cum să procedezi.

Etapa 1

În acest moment, scopul tău este ca persoana cu care stai de vorbă să treacă de la creierul primitiv, reptilian, la cel emoțional, de mamifer. Iată care sunt etapele:

1. Spune: „Povestește-mi ce s-a întâmplat“

Faptul că lași acea persoană să își verse amarul îi permite să nu mai acționeze orbește (o reacție primitivă), ci să simtă emoțiile (o reacție superioară). Țipetele interlocutorului te vor deranja, dar sunt mult mai puțin periculoase decât amenințarea cu violența fizică – așa că lasă-l să se exprime.

2. Spune: „Trebuie să mă asigur că am auzit exact ceea ce mi-ai povestit, ca să nu o luăm într-o direcție greșită. Dacă am auzit eu bine, ai spus că....“

Apoi repetă exact ceea ce a spus persoana respectivă, cu calm și fără supărare sau vreo urmă de sarcasm în voce, după care întreabă: „E corect?“ Dacă faci acest lucru, îți vei oglindi interlocutorul – acea tehnică puternică de relaționare despre care am discutat în capitolul 2. De asemenea, vei ajuta persoana respectivă să înceapă să asculte, ceea ce îi încetinește ritmul creierului și o poate face să gândească mult mai inteligent.

3. Așteaptă până când interlocutorul spune „Da“

Simplul fapt de a spune „da“ determină persoana respectivă să dea dovadă de bunăvoință, nu de ostilitate. „Da“ indică și disponibilitatea de a reacționa așa cum trebuie. Dacă persoana respectivă corectează ceea ce ai spus, repetă informația pe care ai auzit-o.

4. Spune: „Iar acest lucru te face să fii supărat, frustrat, dezamăgit, mâniș, deranjat sau cum, mai exact...“

Alege cuvântul care crezi că descrie cel mai bine ceea ce simte cealaltă persoană. Dacă te corectează, roag-o să-ți spună ce simte exact și repetă până când obții un alt „Da“ Nu uita că *atunci când cineva atașează un cuvânt unui sentiment pe care îl are, devine mai puțin agitat.* Iar acest lucru este extrem de important.

Etapa 2

În acest moment, ai de-a face cu cineva care nu mai reacționează impulsiv, dar care încă mai răbufnește – e mai bine, dar problema

nu a dispărut de tot. Așa că următorul tău scop este să ajuți acea persoană să treacă de la creierul emoțional (de mamifer) la cel rațional, superior (de ființă umană). Iată cum să procedezi.

1. Spune: „Iar motivul pentru care este atât de important să rezolvăm situația acum ar fi acela că _____”.

Această tehnică de completare a spațiilor goale presupune ca interlocutorul să se gândească la un răspuns, ceea ce îl face să apeleze la creierul său rațional, de ființă umană. Un sfat important: dacă spui acest lucru, pune accentul pe cuvântul *acum*, pentru a arăta că înțelegi cât de urgentă este problema pentru el.

2. Arată-i cum să procedeze

Dacă persoana respectivă completează spațiile albe spunând: „Dacă lucrurile nu se schimbă, voi exploda, îmi voi face rău singur, voi lovi pe cineva etc.”, tu adaugă: „Hm... Te rog să îmi dai mai multe detalii, astfel încât să fiu sigur că am înțeles despre ce e vorba” (fără să ai un ton sarcastic, ci într-o manieră în care să accentuezi faptul că asculți cu adevărat).

După aceea, adaugă: „Dacă despre asta e vorba, să ne imaginăm cum depășim situația astfel încât să nu faci ceva care să înrăutățească și mai mult lucrurile. Știu că putem reuși, fiindcă ai mai trecut prin așa ceva și ai știut să o scoți la capăt. De fapt, dacă tot ne aflăm în acest punct, haide să ne gândim la o soluție astfel încât să nu mai ajungi niciodată aici.”

Acest lucru arată că ai auzit ce a spus persoana respectivă, că i-ai luat problema în serios, că ți-ai dat seama cât de rău se simte ea și că ți-ai luat angajamentul să rezolvi criza și să previi apariția unor probleme similare pe viitor. Toate aceste lucruri ajută persoana respectivă să simtă că nu e singură – ceea ce eu numesc experiența „Iisus este păstorul meu”

În acest moment persoana respectivă te va considera un adevărat colac de salvare, iar criza se îndreaptă către o rezolvare – de

preferat ar fi să apeleze la ajutor specializat, mai exact la profesioniști care au pregătirea necesară pentru a gestiona situațiile de criză. Problema este departe de a fi rezolvată, însă putem începe să o remediem acum, când partea cea mai rea a trecut.

DE CE DEVIN OAMENII VIOLENȚI?

Aproape toate formele de violență despre care citim sau auzim în mass media sunt declanșate de furie, mai exact de furia neputincioasă. Furia neputincioasă apare atunci când o persoană se simte respinsă și umilită de către cei din jur și își dă seama că nu are nici un fel de putere să împiedice acest lucru. Având o capacitate scăzută de a face față stresului, persoana respectivă explodează și își varsă mânia pe oricine întâlnește în cale.

Fiecare dintre noi ne simțim furioși și neputincioși la un moment dat. Cu toate acestea, spre deosebire de noi, persoanele violente nu își pot gestiona aceste emoții. Oamenii de știință raportează că, din punct de vedere chimic și structural, mulți indivizi violenți sunt „destinați“ să aibă un comportament impulsiv și un autocontrol precar. Sociologii notează că mulți dintre ei au suferit diverse forme de abuz în copilărie. Iar psihologii și psihiatrii citează lipsa unei permanențe (sau constanțe) a obiectului în cazul persoanelor violente.

Permanența (sau constanța) obiectului este capacitatea de a-ți păstra atașamentul pozitiv față de o altă persoană chiar dacă ești dezamăgit, rănit sau supărat pe ea. Indivizii violenți au un nivel foarte scăzut de toleranță la diverse frustrări și pierd orice legătură emoțională și psihologică cu toți cei care îi supără. În momentul în care această conexiune se rupe, oamenii devin obiecte care pot fi distruse în același fel în care cineva dă de pământ cu o rachetă de tenis după ce a ratat o lovitură.

Nu uita aceste lucruri atunci când ai de-a face cu persoane violente, fiindcă te va ajuta să eviți potențialele greșeli fatale în momentul în care încerci să apelezi la compasiunea lor („Știu că nu vrei să îmi faci rău“). În schimb, concentrează-ți toate eforturile în a le atrage interesul.

Perspectivă utilă

Dacă o persoană nu poate sau nu vrea să te asculte, fă-o să se asculte pe sine.

Etapa acțiunii

Dacă o persoană cunoscută este foarte stresată și știi că poate răbufni în orice moment, pregătește-te pentru o posibilă criză punând în practică etapele despre care am vorbit în acest capitol, până când ți le vei însuși complet. Dacă este posibil, aplică-le cu altă persoană care poate juca rolul celei care îți pierde controlul. Acest lucru te va ajuta să te pregătești mental pentru întâlnirea față în față cu un individ furios sau emotiv, ceea ce îți poate declanșa instinctele primare în cazul în care nu ești pregătit. De asemenea, însușește-ți și sfaturile prezentate în capitolul 3, în secțiunea „Cum să treci de la «Oh, la naiba!» la «OK!»“

29

CUNOAȘTE-TE PE TINE

„Nu încerca să găsești vinovatul. Găsește în schimb un remediu.“

– HENRY FORD, INVENTATOR

SCENARIU. *De fiecare dată de Revelion fac o listă cu rezoluții pe care știu că nu le voi respecta niciodată. Îmi promit că voi face zilnic gimnastică. Îmi promit că nu voi mai reacționa ca o scorpie în momentul în care copiii mei nu sunt ascultători. De fiecare dată îmi propun să mă înscriu din nou la școală și să îmi iau masterul. Mă simt profund dezamăgită când mă uit în oglindă și îmi văd corpul, mă simt vinovată că nu îmi urmăresc scopurile legate de carieră sau așteptările mele în calitate de părinte, frustrată din cauza nenumăratelor promisiuni pe care le fac și pe care nu le respect – însă viața mea este foarte aglomerată și îmi este foarte greu să mă țin de ele. Aveți sugestii pentru mine?*

Cu siguranță. Pentru început, folosește Șocul empatiei – aplicat în cazul tău personal. Pentru a înțelege de ce, imaginează-ți că îi spui prietenului tău cel mai bun ceva de genul: „Știi, eu chiar țin la tine... însă corpul tău nu arată perfect. Uită-te la șuncile care îți atârnă pe brațe! Când a fost ultima dată când ai făcut gimnastică? Și, sincer, felul în care l-ai certat pe băiatul tău alaltăieri că nu a tuns gazonul... chiar ești o scorpie. Și dacă tot suntem la capitolul ăsta, cât de greu este să te înscrii din nou la școală și să îți iei MBA-ul? Ai dat-o în bară pe toate laturile.“ I-ai spune toate aceste lucruri cuiva la care ții? Cu siguranță că nu.

Dar când vine vorba să stai de vorbă cu tine însuși, nu ai nici o limită în brutalitate. Uită-te cât de critice sunt comentariile tale: mi-ai spus cât de dezgustată ești de tine, că ești o scorpie și că ești sigură că vei da greș. Dacă vei continua să vorbești cu tine în acest mod, probabil că într-adevăr vei da greș. Chiar vrei să reușești? Încearcă ceva complet diferit. Data viitoare când ai un moment de liniște, pune-ți următoarea întrebare: „Ce te împiedică să îți îndeplinești scopurile și cât de frustrant este pentru tine?” (Dacă ți se pare prea dificil să vorbești cu tine în felul acesta, imaginează-ți că îți pune această întrebare o persoană la care ții.)

Ascultă-ți apoi propriile răspunsuri. Probabil că vor fi ceva de genul:

„Aș vrea să mă înscriu din nou la cursuri, dar asta înseamnă să stau mai puțin cu copiii – așa că voi face ce e bine pentru familia mea, însă uneori mă simt ca și cum mă înșel pe mine.”

„Încerc să gestionez cu maturitate problemele copiilor mei, însă uneori îmi pierd cumpătul, fiindcă după o zi stresantă am nevoie cu disperare de confort, dar în toate părțile nu văd decât egoiști. Și e dureros dacă știu că m-am străduit atât de mult să am grijă de ei, după care să nu aud decât plângeri.”

„E foarte greu să mă motivez să fac gimnastică la opt dimineața, când masa nu e gata, iar fata mea are nevoie de ajutor ca să își facă tema la matematică.”

„Toate acestea îmi produc frustrări, fiindcă indiferent cât de multe realizez, mă simt vinovată pentru ceea ce *nu* am realizat.”

Când faci acest exercițiu mental, îți vei da seama foarte clar că nu ai eșuat. Ești pur și simplu o ființă umană. Faci față multor responsabilități, suferi de un serios deficit al receptorului neuronilor-oglină din cauza copiilor tăi (mai ales dacă sunt adolescenți!)

și faci compromisuri fiindcă ești o persoană grijulie și generoasă. Așa că ia o pauză. De fapt, acordă-ți credit pentru miile de lucruri pe care le faci *așa cum trebuie*.

Faptul că apelezi la Șocul empatiei te va ajuta să nu te mai simți vinovat. Ți amintești că am discutat în capitolul 4 despre faptul că propriul tău creier este setat să vadă oamenii altfel? Același lucru este valabil și atunci când vine vorba despre scopuri: uneori le alegem din motive greșite (de exemplu: „Tatăl meu va fi dezamăgit dacă nu voi deveni doctor” sau „Toți cei din familia mea au doctoratul”), după care nu le mai analizăm niciodată. Alteori viața noastră evoluează, iar scopurile pe care ni le-am stabilit rămân aceleași, indicat fiind ca cele două să fie sincronizate.

Pe măsură ce îți analizezi scopurile, evită să ai așteptări prea mari – nu gândi ceva de genul „Ca să fiu fericit sau împlinit trebuie să mi se întâmple asta” De exemplu, ești nemulțumit că nu ți-ai luat încă MBA-ul – însă chiar trebuie să faci acest lucru acum ca să consideri că ai succes sau să fii fericit? Ai putea să urmezi o cale diferită – de exemplu, să urmezi cursuri la distanță (on-line) și, într-un final, să fii la fel de satisfăcut?

Și nu face confuzie între „rezonabil” și „realistic” Rezonabil înseamnă că are sens. Realistic, pe de altă parte, înseamnă că „e posibil să se întâmple” De exemplu, e rezonabil să hotărăști că de la 1 ianuarie te vei înscrie la MBA, că vei sta mai mult cu copiii și că vei începe să alergi în cursele de maraton – însă probabil că nu este realist. De obicei are mai mult sens să alegi un singur scop pe care ai șanse să îl duci la bun sfârșit și să te concentrezi asupra lui.

Având în minte un scop clar, folosește următoarea abordare pentru a ți-l îndeplini:

Stabilește ținte specifice. Îmi îndemn clienții să își facă un plan pas cu pas. La fel ca și cum ar însemna niște puncte

intermediare pe GPS înainte de o călătorie, acest lucru îi va ajuta să vizualizeze drumul înainte să porceadă la el.

Notează-ți scopul pe ceva. Descrie exact ce anume trebuie să începi să faci și ce anume trebuie să încetezi să faci astfel încât să ai succes. Transcrierea scopurilor pe hârtie te ajută să fii mult mai dedicat îndeplinirii propriilor țeluri.

Povestește cuiva despre țelul tău. Sună o persoană pe care o respecti, explică-i ce schimbări vrei să faci în viața ta și roag-o să te sune sau să îți scrie un e-mail la fiecare două săptămâni ca să te întrebe în ce stadiu ești. Faptul că îți dorești ca persoana respectivă să te stimeze în continuare va fi un factor de motivare puternic dacă vrei să îți respecti angajamentele. Dacă faci acest lucru, nu uita să îi mulțumești din suflet fiindcă te-a ajutat și să găsești o cale de a-i întoarce favorul.

Împiedică oamenii toxici să îți stopeze progresul. Citește din nou capitolul 11 și identifică orice indivizi problematici care te fac să nu mai ai încredere în tine. Dacă este posibil, evită-i în perioada în care încerci să îți îndeplinești scopul respectiv.

Acordă-ți timp. Dacă încerci să renunți la anumite obiceiuri nocive sau să deprinzi unele bune, nu uita următoarea regulă: este nevoie de trei până la patru săptămâni pentru ca un nou comportament să se transforme în obicei și de șase luni pentru ca respectivul obicei să se transforme într-o a doua natură. Ai răbdare cu tine.

Dacă vrei să renunți la anumite obiceiuri nocive, poți folosi și instrumentul numit „Niciodată de acum înainte”, despre care am discutat în capitolul 21. De exemplu, dacă te-ai certat din nou cu fiica ta din cauză că nu și-a terminat treaba prin casă, iată cum poți aplica acest instrument.

1. Dacă ar fi să fac din nou acest lucru, ceea ce aș face diferit este:

În loc să țip la Jamie că nu s-a ocupat de treburile din casă, aș apela la Șocul empatiei întrebând-o: „Dacă Spot ar putea vorbi,

ce crezi că ar spune când îi e foame și speră să îi pui de mâncare, dar tu ieși direct pe ușă fără să îl hrănești?” sau „Ce crezi că ar spune tatăl tău dacă l-ai întreba cum se simte când vine acasă epuizat de la serviciu și nu se poate odihni fiindcă tu ai uitat să speli vasele și e obligat el să curețe în locul tău, în condițiile în care chiar și-ar dori să se relaxeze câteva minute?” (Nu este vorba despre învinovățire, ci despre a trezi sentimentul de empatie.)

Dacă acest lucru nu funcționează, aș putea încerca Jocul revers. De exemplu, i-aș putea spune lui Jamie: „Știi că mă plâng mereu că nu faci treabă prin casă, că nu-ți faci temele sau că nu îți pui hainele la loc, însă știu că nici eu nu sunt mereu o mamă perfectă – așa că în loc să reluăm lista mea de plângeri, aș vrea să îmi cer scuze pentru momentele în care am dat-o în bară. Iată câteva dintre chestiile care cred că te deranjează la mine...” Dacă apelez la această abordare, pot declanșa suficientă empatie astfel încât Jamie să facă mai mult pentru mine în schimb.

2. Aș face acest lucru fiindcă să țip la Jamie nu funcționează. Nu reușesc decât să o fac să ridice și ea tonul și, în loc să rezolv problema, toată lumea din casă va fi nefericită.

3. Pe o scară de la 1 la 10, angajamentul pe care mi l-am luat să fac acest lucru este: 10.

4. O persoană indicată care să mă contorizeze este: Doug, fiindcă este la fel de frustrat ca și mine atunci când Jamie nu face nimic prin casă și, în plus, îi displace profund să ajungă acasă și să vadă pe toată lumea stresată – așa că gestionarea acestei probleme este foarte importantă și pentru el.

Așa cum am menționat în capitolul 1, fiecare dintre noi suntem unici, așa că experimentează diferite abordări pentru a ajunge să te cunoști mai bine. De exemplu, poți încerca Problema Imposibilității. În acest sens, îți poți spune: „Sunt de acord că nu e posibil.

Cum se poate transforma în realitate?” Dacă ai un răspuns, atunci pune-l în practică.

Mai presus de toate, pe măsură ce te străduiești să îți îndeplinești scopul și să deprinzi obiceiuri mai bune, evită să cazi în capcana așteptărilor. Dacă *te bazezi* pe ceva și acel lucru nu se întâmplă, vei fi devastat. Dacă *aștepți* ceva și nu se întâmplă, vei avea sentimentul de eșec sau de pierdere. Dar dacă *speri* ceva și te străduiești să obții acel lucru, gândindu-te și că s-ar putea să nu se întâmple așa (sau să dureze ceva mai mult decât ți-ai imaginat), te vei bucura de victorie și îți vei putea urmări mai bine scopurile pe viitor.

PAUZA ÎN ȘASE PAȘI

De cele mai multe ori ne îndepărtăm de scopurile noastre din cauza propriului comportament impulsiv. Iată un mic truc – asemănător cu trecerea de la „Oh, la naiba“ la „Ok“ despre care am discutat în capitolul 2 – care te poate ajuta să eviți să faci vreun pas greșit care te-ar putea împiedica să îți atingi scopurile personale sau profesionale. Am denumit acest proces Pauza în șase pași, care te ajută să faci trecerea de la creierul de mamifer la cel de ființă umană. Iată cum funcționează.

Când simți că îți pierzi cumpătul – de exemplu, dacă ești gata să izbucnești la adresa unui coleg al cărui sprijin sperai să îl obții sau dacă ești în a șasea zi de când te-ai lăsat de fumat și te gândești să dai fuga să-ți cumperi țigări, urmează acești șase pași:

- 1. Conștientizarea fizică.** Identifică senzații precum tensiunea, ritmul cardiac sau starea de confuzie. Dă-le un nume, fiindcă acest lucru te va ajuta să le controlezi.
- 2. Conștientizarea emoțională.** Atașează o emoție senzațiilor pe care le simți. De exemplu, spune-ți: „Sunt foarte supărat“ sau „Sunt disperat“. Acest lucru te va ajuta să împiedici deturnarea nucleului amigdalian despre care am vorbit în capitolul 2.

3. **Conștientizarea impulsurilor.** Spune-ți următorul lucru:
„Acest sentiment mă face să îmi doresc să _____
Dacă ești conștient de impulsurile pe care le ai, te va ajuta să
te controlezi.
4. **Conștientizarea consecințelor.** Răspunde la următoarea
întrebare: „Dacă fac asta, ce anume se poate întâmpla?”
5. **Conștientizarea soluțiilor.** Completează fraza: „Un lucru
indicat pe care aș putea să îl fac este să _____
6. **Conștientizarea beneficiilor.** Spune-ți următorul lucru:
„Dacă fac acest lucru, beneficiile vor fi _____

În momentul în care urmezi acești șase pași, vei ști ce anume trebuie să faci astfel încât să rămâi pe drumul cel bun și să eviți o potențială situație de criză – și vei fi și suficient de calm încât să îți ascuți propriile sfaturi.

Este și un instrument extraordinar pe care îl poți folosi atunci când discuți cu propriii copii despre ceea ce îi supără. Fă-ți un obicei din asta încă de când sunt foarte mici, fiindcă și-l vor însuși și ei la rândul lor, iar așa vor învăța să își păstreze calmul în situații stresante atunci când se vor maturiza.

Perspectivă utilă

În timpul perioadelor mai dificile, spune-ți singur ceea ce ți-ar plăcea să îți spună alții... după care fă tot posibilul să crezi în aceste lucruri. Fiindcă doar așa poți onora dragostea care o simți pentru tine.

Etașa acțiunii

Iată un lucru amuzant pe care îl poți încerca dacă ești tipul acela de persoană căruia îi este greu să își identifice punctele tari: roagă pe altcineva să o facă în locul tău. Atunci când vorbești cu o persoană pe care o admiri, pune-i următoarea întrebare: „Ce anume îți place la mine?” După ce răspunde, gândește-te la ceea ce a spus și bucură-te de cuvintele rostite. După o scurtă pauză, răspunde: „Uau! Îți mulțumesc – mai e ceva ce admiri la mine?” Cu cât ajungi mai în profunzime, cu atât mai bine și mai plin de recunoștință te vei simți și cu atât mai plin de energie vei fi.

30

ȘASE NIVELURI DE SEPARARE

„Ca să ai succes în carieră, este mai puțin important ceea ce știi sau chiar pe cine cunoști, esențial fiind cine te cunoaște pe tine și cum te cunosc acele persoane.“

– IVAN MISNER, FONDATOR AL COMPANIEI BNI

SCENARIU. Lucrez în marketing și îmi place foarte mult să aduc clienți în firmă, fiindcă sunt de părere că este cea mai rapidă cale către promovare. Cu toate acestea, nu am nici o idee cum să intru în contact cu cei bogați și faimoși. Este oare posibil pentru un „nimeni“ ca mine să ajung să trec peste cei care îi înconjoară?

Dacă lucrezi în vânzări sau marketing și trebuie să atragi clienți noi, ai o sarcină destul de dificilă: să determini niște persoane complet străine să te asculte. Și e și mai greu în condițiile în care trebuie să ajungi la niște indivizi puternici care sunt păziți cu strășnicie de o mulțime de oameni.

Telefoanele de vânzări și alte tehnici prin care să poți intra în contact cu persoane străine pot face subiectul unei cărți separate – eu personal lucrez chiar acum la așa ceva! Între timp însă, iată câteva trucuri cu ajutorul cărora poți reuși imediat.

■ FĂ TOT POSIBILUL SĂ TE ÎNTÂLNEȘTI FAȚĂ ÎN FAȚĂ CU CEI LA CARE VREI SĂ AJUNGI

Mai întâi de toate, poți folosi abordarea la care am apelat și eu pentru a intra în contact cu Tom Stemberg, CEO la Staples (vezi capitolul 6). Liderii cunoscuți participă în mod frecvent la seminarii și moderează panouri de discuții, iar la sfârșitul lor, de obicei, există o sesiune de întrebări și răspunsuri – așa că înscrie-te la aceste evenimente și pune întrebările corespunzătoare. Dacă reușești, nu uita că sarcina ta este să îți faci interlocutorul să pară interesant, așa că pune întrebările la care i-ar plăcea să răspundă. Ideea este să îi faci să apară într-o lumină bună – creând astfel o empatie și încurajându-i să îți răspundă în același mod – așa că nu da cu piciorul șansei respective, încercând să ieși tu în evidență.

Pentru a-ți mări șansele de succes, participă la evenimente caritabile, la diverse lansări de carte sau la alte reuniuni unde ai ocazia să te întâlnești față în față cu VIP-uri. Dacă ești o persoană creativă, poți găsi mereu un mod de a-ți face interlocutorul să simtă că empatizezi cu el – chiar și la un eveniment public. Dacă reușești să faci asta, vei stabili instantaneu o legătură.

La un moment dat, de exemplu, am participat în calitate de speaker la conferința anuală organizată de Association of Corporate Growth, în Beverly Hills, California. Cu o seară înainte de eveniment, speakerii au avut ocazia să se întâlnească cu toții la o petrecere organizată la hotel. Cel mai de succes dintre ei a fost Mike Heisley, cunoscutul miliardar din Chicago și proprietarul echipei Memphis Grizzlies, din NBA, un individ responsabil pentru succesul multor companii. Era evident că toată lumea încerca să intre în vorbă cu el, formându-se o coadă lungă a celor dornici să îl salute și să îl felicite. Când mi-a venit rândul, l-am întrebat: „Ce anume ai învățat de la tatăl tău referitor la succes?”

Mike a făcut o pauză, s-a oprit din conversația cu ceilalți (spre dezamăgirea lor) și a tras repede două scaune, invitându-mă să stau alături de el. După care a început să îmi povestească cum l-a învățat tatăl său să facă afaceri din care ambele părți să aibă de câștigat, nu doar el. A adăugat: „Tatăl meu era atât de încrezător că voi reuși fără să profit de nimeni încât am vrut să onorez cumva această încredere. Tata m-a făcut să îmi doresc să fiu un om mai bun și îmi place să cred că am făcut-o.”

Conștient fiind de faptul că liderii învață lecții valoroase despre cum să se comporte (sau cum să nu se comporte) de la părinții lor, i-am oferit lui Mike oportunitatea de a-și exprima din nou recunoștința față de propriul tată. Acest sentiment plăcut l-a făcut să îmi dorească să ne mai întâlnim și după conferință.

■ FĂ-ȚI ALIAȚI ÎN MEDIUL VIRTUAL

Întâlnirile sau ședințele nu reprezintă, totuși, singura modalitate de a te apropia de ținta ta. Grație Internetului, poți relaționa on-line cu o persoană faimoasă – în special dacă ții cont de regula conform căreia oamenii vor să simtă că empatizezi cu ei.

Unul dintre modurile în care poți face acest lucru mi-a venit în minte după publicarea primei mele cărți, *Get Out of Your Own Way*. La vremea aceea, am descoperit că să scrii o carte e ca și cum ai avea un bebeluș: speri să fie inteligent, atrăgător și să aibă succes, dar nu știi niciodată dacă așa va fi. De asemenea, ai tendința să verifici recenziile scrise vizavi de cartea ta – destul de des probabil – ca să vezi ce spune lumea despre tine. Mai mult, intri pe bloguri și pe grupuri de discuții unde se vorbește despre creația ta. Am descoperit încă din prima fază cât de rău te simți dacă citești recenzii proaste sau comentarii răuvoitoare. Pe de altă parte, atunci când cineva înțelege ce ai vrut să spui acolo, este deosebit de reconfortant.

La scurtă vreme după ce am devenit conștient de aceste sentimente narcisiste, dar firești oarecum, un prieten mi-a trimis un exemplar din cartea *The Confidence Course*, scrisă de Walter Anderson, CEO al revistei *Parade*. Prietenul mi-a spus că îmi va plăcea atât cartea, cât și scriitorul ei. Și a avut dreptate. Mai mult, am intrat pe Amazon.com și am observat că nu fusese scrisă nici o recenzie a acestei cărți minunate.

Așa că am scris-o eu pe prima - nu una rapidă, de tipul „mi-a plăcut, o recomand“, ci una în care am investit timp și idei. Am aflat din cartea lui Walter că nu avusese o relație strânsă cu tatăl său, așa cum și-ar fi dorit. Cam aceeași experiență o avusesem și eu cu tatăl meu, așa că i-am spus lui Walter cât de mult admir faptul că a demonstrat o grijă aproape părintească față de cititori în condițiile în care el nu beneficiase niciodată de așa ceva. Cuvintele mele izvorau direct din suflet, iar pe el l-au impresionat foarte mult. Prin urmare, eu și Walter avem acum o relație foarte strânsă.

Teoretic, toți oamenii - indiferent cât de puternici sunt - se regăsesc într-o formă sau alta pe internet, iar în mediul on-line între ei și tine nu se află nici o barieră. Știu că este dificil să ne imaginăm că vedete aflate în lumina reflectoarelor sau lideri de corporații stau în pijama în fața calculatoarelor tastându-și numele pe internet, dar crede-mă că o fac.

■ RELAȚIONEAZĂ CU ASISTENȚII PERSONALI SAU CU SECRETARELE

Dacă lucrezi în vânzări, știi foarte bine că nu ajungi atât de ușor să te întâlnești cu un VIP, fiindcă te lovești mai întâi de toate de „paznicii“ lor. De aceea este extrem de important să stabilești o relație cu persoana a cărei sarcină este să îți blocheze calea. Fă-ți din ea un aliat și nu un inamic și vei putea ajunge la respectivul VIP de fiecare dată când ai nevoie.

În acest sens, trebuie să știi că:

Asistenta este extrem de importantă pentru succesul VIP-ului și trebuie să îi fie recunoscute meritele.

Asistenta este probabil la fel de interesantă ca VIP-ul și va aprecia dacă îi recunoști meritele.

Asistenta probabil că suferă de un deficit sever al receptorului neuronilor-oglină, fiindcă în fiecare zi îi enervează pe alții doar fiindcă își face pur și simplu treaba - aceea de a-și proteja șeful (care de cele mai multe ori nu îi este recunoscător).

Înarmat cu aceste informații, ești pregătit să îți faci intrarea în multe fortărețe de VIP-uri. Să luăm exemplul unei convorbiri telefonice pe care am avut-o cu asistenta unuia dintre cei mai puternici CEO din America (din motive evidente, am schimbat numele și celelalte date de identificare).

„Bună ziua, Joanne?“, am întrebat eu la telefon.

„Poftim?“, mi-a răspuns ea.

„Vorbesc cu Joanne Nelson?“, am continuat eu.

„Cine întreabă?“

„Sunteți *faimoasa* Joanne Nelson despre care Ted Burke a scris în bestsellerul său, *Leader of the Pack* și căreia i-a mulțumit?“, am insistat eu.

„Da, dar CINE întreabă?“, a replicat Joanne, pe jumătate iritată, pe jumătate amuzată.

„Sunt dr. Mark Goulston, psihiatru, scriitor și...“, am început eu, iar Joanne a ripostat.

„Doamne! Avem și noi nevoie de cineva ca tine pe-aici!“, a răbufnit ea.

„Liniștește-te, Joanne.. E în regulă. Respiră adânc“, i-am răspuns cu vocea mea de medic.

„Tu să te liniștești! Tu încerci să faci față tuturor nebunilor cât e săptămâna de lungă“, a continuat ea, deja montată.

„Joanne, nu s-a întâmplat nimic. Ai de-a face cu unul singur. Eu mă confrunt cu unul la fiecare oră. Sper că mai ai și viață personală?” (I-am pus această întrebare fiindcă știu că cei mai mulți asistenți personali ai directorilor de top au foarte puțin timp liber la dispoziție.)

„Ce viață personală? Nu am timp nici să îmi iau un câine. Am un cocker spaniel din ceramică, în fața ușii de la intrare”, a continuat ea.

„Ei bine, am auzit că se comportă foarte bine cu copiii”, am continuat eu discuția.

„Vrei să știi cum îl cheamă?”, mi-a răspuns ea, intrând în joc.

„Sigur”, i-am răspuns eu.

„Sit” (n.red. *Stai*), mi-a zis ea, moment în care am izbucnit amândoi în râs.

Am continuat discuția explicându-i că am scris un articol care credeam că îi va plăcea șefului ei, iar editorul acestuia îmi dăduse și numărul de telefon. După ce am închis, i-am scris lui Ted o scrisoare pe care am alăturat-o articolului, știind foarte bine că Joanne o va citi.

Stimate domnule Burke,

Unul dintre primele lucruri pe care o să le fac în momentul în care voi ajunge bogat este să îmi angajez pe cineva ca Joanne, asistenta dvs., care să mă protejeze de oameni ca mine. Este foarte bună, amuzantă, dar, în același timp, atentă la cine vă trece pragul. Sper să știe cât de valoroasă este și că nu veți face aceeași greșală pe care am făcut-o și eu, aceea de a nu-i aprecia pe cei care îmi ușurează viața, astfel încât să fiu nevoit să am de-a face cu cei care mi-o îngreunează. Dvs., dintre toți oamenii, ar trebui să știți foarte bine acest lucru.

Etc.

Am sunat peste patru zile ca să văd dacă primiseră scrisoarea mea și am spus: „Bună, Joanne, sunt dr. Goulston. Nu știu dacă mă mai ții minte, am discutat acum câteva zile” „Îmi amintesc”, mi-a răspuns ea călduros. „Mă întreb dacă Ted a primit pachetul

de la mine”, am continuat eu. „Da, domnule Mark, l-am primit și i l-am expediat acolo unde se află în concediu – tot pachetul, cu excepția scrisorii.” Puțin iritat, am întrebat: „Poftim?” „Da, exact, am desfăcut-o și I-AM CITIT-O CHIAR EU la telefon!”, mi-a spus ea triumfătoare.

Ca urmare a telefoanelor date, eu și Joanne am devenit prieteni buni, așa că dacă voiam să ajung la Ted, era fericită să mă ajute.

Iată deci câteva tehnici extraordinare astfel încât să poți relaționa cu cei la care nu se poate ajunge sub nici o formă. Sunt niște metode simple (dacă ai suficient curaj să le aplici). Și toate se bazează pe trei reguli de bază: fă-i pe oameni să se simtă interesați, fă-i pe oameni să se simtă importanți și, nu în cele din urmă, fă-i pe oameni să simtă că empatizezi cu ei.

Așadar, de ce funcționează ele? Fiindcă în spatele strălucirii, a banilor și a puterii pe care o dețin, VIP-urile și echipele care lucrează pentru ei – asemenea tuturor celorlalți – sunt pur și simplu oameni. Iar tu poți relaționa cu *aproape* oricine, atâta vreme cât ești dispus să încerci.

Perspectivă utilă

În interiorul fiecărui VIP care ți se pare de neatins se află o persoană dornică să relaționeze – mai ales în condițiile în care știi cum să o abordezi.

Etapa acțiunii

Există vreo persoană pe care o admiri foarte mult și pe care ți-ai dori să o cunoști? Caută pe internet și vezi unde are programate conferințe și fă rost de o invitație. Sau intră pe Amazon.com sau pe alte site-uri specializate și postează o recenzie interesantă a cărților scrise de acea persoană. Dacă ai un blog, povestește acolo cum ți-a schimbat persoana respectivă filosofia de viață. Folosește-te și de site-urile de networking special create pentru zona de business, cum ar fi Facebook, Plaxo, LinkedIn și Twitter, pentru a posta diverse comentarii pozitive.

EPILOG

Unul dintre cele mai bune moduri prin care poți ajunge să relaționezi cu un individ este să fii tu însuși accesibil – eu personal, de exemplu, sunt extrem de încântat când cititorii mei comunică cu mine. În cazul în care vei pune în aplicare tehnicile prezentate în această carte, mi-ar plăcea să aflu dacă au funcționat și pentru tine. Pe site-ul meu, www.markgoulston.com, vei găsi și alte idei și instrumente de comunicare.

Și încă un lucru înainte să trecem mai departe: îți mulțumesc! Așa cum am mai spus până acum, mă pricep foarte bine să le mulțumesc din tot sufletul celor care îmi fac viața mai frumoasă. Prin faptul că ai fost dispus să citești această carte și că ai avut curajul să îți schimbi viața folosind informațiile pe care le-ai citit aici, mi-ai oferit cea mai mare oportunitate pe care o poate avea un psihiatru: sentimentul că și-a pus o amprentă pozitivă în viața cuiva. Sper că vei considera ideile mele la fel de interesante și de benefice precum au fost pentru mine și îți doresc să ai succes în viața profesională, în cea personală și... pretutindeni!

DESPRE AUTOR

Dr. Mark Goulston este de profesie psihiatru, iar la începutul carierei, s-a ocupat de rezolvarea cazurilor în care erau implicate persoane violente și cu tendințe de sinucidere, ajungând, în cele din urmă, să îi instruiască pe agenții de la FBI și pe reprezentanții Poliției în ceea ce privește negocierile pentru eliberarea ostaticilor. Prin prisma experienței acumulate, și-a dezvoltat foarte mult capacitatea de a relaționa cu aproape orice persoană, iar metodele folosite de el stau la baza lucrării de față.

O bună perioadă a făcut vizite la domiciliul pacienților în vârstă, aflați pe moarte, ajutându-i să își rezolve problemele cu familia în al doisprezecelea ceas. Rudele acestora l-au cooptat apoi să lucreze la companiile pe care le dețineau, fiind și momentul în care dr. Goulston a intrat în lumea afacerilor.

În ultimii douăzeci și cinci de ani, dr. Goulston a lucrat cu firme medii, din topul Fortune 1000, dar și cu firme de avocatură sau de contabilitate, în vederea îmbunătățirii capacității de ascultare a angajaților, dar și pentru a-i învăța cum să relaționeze și să nu mai lucreze în ceea ce numim „biserițuțe”. La nivel intern, acest lucru a însemnat mai multă transparență, o circulație mult mai bună a fluxului de informații, dar și organizații mai competitive și mai de încredere. La nivel extern, când discutăm despre clienți, consilii directoare și acționari, acest lucru a însemnat scurtarea ciclului de vânzări, o comunicare eficientă și constantă a propriilor valori și a propunerilor de valoare și, nu în ultimul rând, succes pe piață.

Perspectiva unică a dr. Goulston referitoare la provocările legate de comunicarea interpersonală, alături de cei peste 30 de

ani de experiență în psihiatria clinică, au ajutat foarte multe persoane, echipe sau organizații să își atingă potențialul maxim.

Printre clienții săi se numără companii de renume, precum Goldman Sachs, IBM, Federal Express, Xerox, Accenture, Deutsche Bank, Bloomberg, Kodak, Merrill Lynch, Wells Fargo, Merrill Lynch, Bank of America, Poliția și Procuratura din Los Angeles, dar și FBI.

Dr. Goulston a fost timp de mai bine de 25 de ani profesor la renumitul Institut de Neuropsihiatrie de la UCLA și a fost considerat unul dintre cei mai buni psihiatri de către Consumers' Research Council of America, cu sediul în Washington D.C., în anii 2004, 2005 și 2009.

Este și un autor foarte bine cotate, iar lucrările *Get Out of Your Own Way* (alături de Philip Goldberg) și *Get Out of Your Own Way at Work* fiind adevărate bestselleruri. Scrie un editorial în *Tribune*, intitulat „Solve Anything with Dr. Mark“ (*Rezolvă orice cu dr. Mark*) și publică în mod regulat în *Harvard Business Review*, *The Huffington Post* și în *Fast Company*. Este solicitat frecvent să își exprime punctul de vedere în diferite medii de informare, printre care se numără *The Wall Street Journal*, *Fortune*, *Newsweek*, *Time*, *Reuters*, *NPR*, *CNN* sau *Fox News*, dar și pentru emisiunile televizate *Oprah* și *Today*.

„Chiar în momentul în care citești aceste rânduri, există o persoană în viața ta cu care ți-ai dori să relaționezi și cu care trebuie să comunici”, scrie Mark Goulston. „Nu o poți face însă – ceea ce te scoate din minți. Poate că este vorba despre cineva de la serviciu: un subordonat, un membru al echipei, un client sau șeful tău. Sau poate cineva de acasă: un partener, unul dintre părinți, un adolescent sfidător ori un fost soț furios.” Dacă reușești să induci acelei persoane o stare de liniște mentală și de receptivitate, ai șanse mari să relaționezi cu ea, indiferent că este vorba despre cineva din anturajul personal sau din mediul profesional. Baricadele dintre oameni reprezintă, de fapt, bariere în calea succesului, a progresului și a fericirii, așa că relaționarea eficientă este nu numai o artă, ci și o abilitate esențială.

Disney

„Ușor de citit, ușor de aplicat... cu rezultate uimitoare.”

– Marshall Goldsmith,
autorul bestsellerurilor *What got you here won't get you there*
și *Succession: are you ready?*

„Această carte te va ajuta să îi transformi pe toți cei pe care îi consideri «imposibili» în adevărați aliați, în clienți devotați, în colegi loiali și în prieteni pentru toată viața.”

– Keith Ferrazzi,
autorul bestsellerurilor *Who's got your back* și *Never Eat Alone*

„Citește această carte și vei descoperi secretul cu ajutorul căruia poți relaționa cu oricine – realmente cu oricine.”

– Mark Victor Hansen,
coautorul cărții *Chicken soup for the soul*

Cum să comunici... ascultând îți pune la îndemână nu numai tehnicile și încrederea de a aborda oameni „imposibili”, ci și de a transforma situații frustrante în rezultate productive și în relații trainice și fructuoase.

„Indiferent că abia ai ieșit de pe băncile școlii, că ești agent de vânzări sau CEO, odată ce stăpânești aceste abilități, le poți folosi oricând”, spune Mark, care a testat aceste strategii în cei 30 de ani de experiență în care a lucrat cu firme precum General Electric, IBM, Goldman Sachs, Kodak, Federal Express, Hyatt și Disney.

ISBN 978-606-92058-8-4



9 786069 205884