

KLUCZOWE ROZMOWY

Jak prowadzić rozmowę, gdy stawka w grze jest wysoka?

KERRY PATTERSON, JOHN GRENNY,
RON McMILLAN, AL SWITZLER

ISBN: 978-83-62195-82-4

format 158/233, oprawa miękka ze skrzydełkami

liczba stron: 277

cena: 49,90 zł



Książka ***Kluczowe rozmowy*** przedstawia rozwiązania, dzięki którym poradzisz sobie z najtrudniejszymi i najważniejszymi rozmowami. Dowiesz się, jak:

- przygotować się do rozmowy, gdy gra toczy się o wysoką stawkę,
- poradzić sobie z gniewem i urazą i podjąć skuteczny dialog,
- stworzyć bezpieczną atmosferę, w której można poruszyć niemal każdy temat,
- przekonywać, nie obrażając przy tym rozmówcy.

Sukces w biznesie to rezultat wielu rozmów. Kluczowe z nich okazują się niezwykle trudne. Ich stawka jest szczególnie wysoka, a przy tym wiążą się z nimi różnice zdań oraz silne, nieprzyjemne emocje. Ludzie najchętniej unikają takich rozmów lub prowadzą je nieumiejętnie. Niestety bez nich biznes umiera.

Kluczowe Rozmowy to metoda, która pomaga firmom na całym świecie redukować koszty, podnosić jakość produktów, zwiększać bezpieczeństwo pracy oraz skuteczność realizacji najważniejszych projektów biznesowych. Wdrożyło ją ponad 300 z listy 500 największych firm publikowanej przez magazyn Forbes. Z metody Kluczowych Rozmów korzysta już ponad 2 mln ludzi w różnych zakątkach świata.

Jakość naszego życia jest pochodną jakości prowadzonych przez nas dialogów i rozmów. Oto sposób na natychmiastowe udoskonalenie przebiegu rozstrzygających rozmów.

– Mark Victor Hansen, współtwórca książek *Jednominutowy milioner*, *Złam kod milionerów* i *Jednominutowa gotówka*

To przetomowa książka. (...) Przemyślenia zawarte w tej książce wywarły na mnie silne wrażenie, zmotywowały mnie, a nawet zainspirowały.

– z przedmowy Stephena R. Coveya,
autora książki *7 nawyków skutecznego działania*

Spis treści

Przedmowa 9

Podziękowania 13

Rozdział 1. Co to jest kluczowa rozmowa?

I kogo to interesuje 15

Rozdział 2. Biegłość w prowadzeniu kluczowych rozmów

Siła dialogu 33

Rozdział 3. Zaczynaj z sercem

Jak koncentrować się na tym, czego naprawdę chcesz 45

Rozdział 4. Ucz się obserwować

Jak dostrzec, kiedy zagrożone jest bezpieczeństwo 63

Rozdział 5. Buduj bezpieczną atmosferę

*Jak budować bezpieczną atmosferę, aby rozmawiać
na każdy temat* 83

Rozdział 6. Interpretuj właściwie

Jak kontynuować dialog, gdy jesteś zły, przestraszony lub urażony 113

Rozdział 7. Przekaż swój punkt widzenia

Jak mówić przekonująco, ale nie irytująco 141

Rozdział 8. Sprawdź inne punkty widzenia

Jak słuchać, gdy rozmówcy wybuchają lub zamykają się w sobie 165

KLUCZOWE ROZMOWY

Rozdział 9. Przejdź do działania

Jak przekształcić kluczowe rozmowy w działania i wyniki 187

Rozdział 10. Jak złożyć poszczególne elementy w jedną całość?

Narzędzia do przygotowań i nauki 207

Rozdział 11. No tak, ale...

Rady dotyczące trudnych przypadków 223

Rozdział 12. Zmień swoje życie

Jak przełożyć pomysły na nawyki? 249

O autorach 265

Indeks 267

1

Pustka powstająca w wyniku trudności z komunikacją szybko wypełnia się jadem, bzdurami i nieporozumieniami.

C. NORTHCOTE PARKINSON

Co to jest kluczowa rozmowa?

I kogo to interesuje?

Na dźwięk słów „kluczowa rozmowa” wiele osób od razu wyobraża sobie prezydentów, cesarzy i premierów zasiadających wokół masywnego stołu w celu przeprowadzenia dyskusji na temat losów świata. Choć nie ulega wątpliwości, że tego typu rozmowy wywołują poważne i długotrwałe skutki, nie one będą przedmiotem rozważań w tej książce. Pod hasłem „kluczowe rozmowy” my, autorzy tej książki, rozumiemy interakcje, w których wszyscy mamy okazję uczestniczyć. Chodzi o codzienne rozmowy, które mają istotny wpływ na nasze życie.

Spróbujmy odpowiedzieć na pytanie: „Co takiego sprawia, że dana rozmowa staje się czymś więcej niż tylko zwykłą wymianą zdań i zasługuje na miano kluczowej?”. Przede wszystkim w przypadku takiej rozmowy mamy do czynienia z odmiennością opinii. Na przykład

rozmawiasz z szefową o możliwości awansu; ona uważa, że nie jesteś jeszcze na to gotowy, a ty jesteś przeciwnego zdania. Po drugie sprawa ma duże znaczenie. Bierzesz udział w spotkaniu, w którym uczestniczy również czterech twoich współpracowników. Próbujecie sformułować nową strategię marketingową. Musicie opracować coś nowego, ponieważ w przeciwnym razie wasza firma nie osiągnie swoich rocznych celów. Po trzecie przy takiej rozmowie mamy do czynienia z silnym ładunkiem emocjonalnym. Prowadzisz zwyczajną rozmowę ze swoją drugą połową, a ona nagle wspomina o „przykrym incydencie”, do którego doszło podczas wczorajszego sąsiedzkiego przyjęcia. Jak się okazuje, w przekonaniu partnerki nie tylko pozwoliłeś sobie na flirt, ale: „Praktycznie zaczęliście się migdalić”. Nie przypominasz sobie, żebyś z kimkolwiek flirtował. Pamiętasz tylko, że zachowywałeś się grzecznie i przyjaźnie. Małżonka opuszcza pokój rozgniewana.

Skoro już mowa o sąsiedzkim przyjęciu... W jednej chwili prowadzisz kurtuazyjną rozmowę z nieco marudnym, ale za to niezwykle ekspresyjnym sąsiadem na temat jego kurczących się nerek i w pewnym momencie z jego ust pada: „Skoro już mówimy o nowym płocie, który stawiasz...”. W tym momencie rozpoczyna się burzliwa dyskusja na temat lokalizacji nowego płotu: czy należy go ustawić dziesięć centymetrów bardziej w tę, czy bardziej w tamtą stronę? Dziesięć centymetrów! On ostatecznie zaczyna ci grozić pozwem, a ty starasz się wzmocnić swoje argumenty, wytykając mu, że jest głupi. Dyskusja nabiera bardzo emocjonalnego charakteru.

Dlaczego takie rozmowy należy uznać za kluczowe (a nie po prostu za trudne, frustrujące, przerażające bądź irytujące)? Ponieważ ich wynik może w bardzo dużym stopniu zaważyć na jakości twojego życia. Każda z omawianych rozmów może doprowadzić do trwałej zmiany pewnych aspektów twojego codziennego życia – na lepsze lub na gorsze. Nie ulega wątpliwości, że awans znaczyłby dla ciebie bardzo wiele. Sukces twojej firmy to kwestia istotna nie tylko dla ciebie. Twoje relacje z małżonką rzutują na wszystkie sfery twojego życia. Nawet coś tak trywialnego, jak dyskusja na temat granicy między posiadłościami, może istotnie zmienić twoje relacje z sąsiadem. Nieprawidłowe podejście do pozornie błahej rozmowy powoduje ustanowienie pewne-

go schematu zachowań, które uwidaczniają się później podczas każdej kluczowej rozmowy.

Kluczowa rozmowa w zasadzie z definicji dotyczy trudnych spraw. Niestety, w ludzkiej naturze leży unikanie tematów, które mogłyby sprawić nam przykrość lub doprowadzić do pogorszenia obecnej sytuacji. Jesteśmy mistrzami w wymigiwaniu się od tego rodzaju rozmów. Współpracownicy wysyłają sobie wiadomości e-mail, podczas gdy tak naprawdę powinni po prostu udać się do biura po drugiej stronie korytarza i otwarcie wyjaśnić pewne sprawy. Zamiast spotykać się z bezpośrednimi podwładnymi, szefowie wolą zostawić im wiadomość głosową. My, autorzy, znamy pewnego człowieka, który właśnie z wiadomości w poczcie głosowej dowiedział się, że żona zamierza się z nim rozwieść. Wszyscy korzystamy z różnego rodzaju taktycznych uników, byle tylko ominąć drażliwe tematy.

Tak jednak wcale nie musi być. Jeżeli się wie, jak poradzić sobie z kluczową rozmową (albo jak umiejętnie ją przeprowadzić), można bez trudu podjąć i z dobrym skutkiem omówić w zasadzie każdy temat.

Kluczowa rozmowa (*rzecz.*) – dyskusja z udziałem dwojga lub więcej ludzi, w której (1) sprawa ma duże znaczenie, (2) występują odmienne opinie (3) i silne emocje.

JAK NA OGÓŁ RADZIMY SOBIE Z KLUCZOWYMI ROZMOWAMI?

Sam fakt zaangażowania się w kluczową rozmowę (czy też myśl o podjęciu takiej dyskusji) nie musi automatycznie oznaczać kłopotów albo potencjalnego niebezpieczeństwa. Prawda jest taka, że w obliczu kluczowej rozmowy możemy wybrać jeden z trzech trybów postępowania:

- Możemy unikać takiej rozmowy.
- Możemy podjąć rozmowę i przeprowadzić ją kiepsko.
- Możemy podjąć rozmowę i przeprowadzić ją dobrze.

W zasadzie nie ma w tym nic trudnego. Jeżeli zrezygnujesz z prowadzenia trudnej rozmowy, doświadczysz przykrych konsekwencji.

Jeżeli przeprowadzisz taką rozmowę nie najlepiej, doświadczysz przykrych konsekwencji. Alternatywą jest dobre przeprowadzenie takiej rozmowy.

„Nie wiem – myślisz sobie. – Zważywszy na trzy opcje, jakie mam do wyboru, zdecyduję się na tę ostatnią”.

Najgorzej, jak tylko można

Czy jednak rzeczywiście dobrze sobie radzimy z takimi rozmowami? Czy kiedy rozmowa przybiera niekorzystny obrót, bierzemy głęboki wdech i oznajmiamy naszemu wewnętrznemu „ja”: „Fiu, fiu, to kluczowa rozmowa. Muszę bardzo uważać”, a potem prezentujemy się z najlepszej strony? Kiedy spodziewamy się, że w rozmowie poruszony zostanie potencjalnie niebezpieczny temat, czy podejmujemy go odważnie, czy raczej staramy się go unikać? Czasami zbieramy się na odwagę. Czasami podejmujemy trudne tematy, starannie kontrolując własne zachowania i dokładając wszelkich starań, aby wszystko potoczyło się po naszej myśli. Czasami dbamy o dobre maniery. Czasami rozmowa wychodzi nam po prostu świetnie.

To wszystko rozgrywa się jednak na tle reszty naszego życia. Owa reszta to te wszystkie chwile, w których z bardzo różnych powodów albo staramy się zapobiec konieczności przeprowadzenia kluczowej rozmowy, albo w trakcie jej trwania pokazujemy się z najgorszej możliwej strony – zaczynamy krzyczeć, wycofujemy się, mówimy rzeczy, których później będziemy żałować. Wtedy, gdy rozmowa ma największe znaczenie (gdy zwykła wymiana zdań przeradza się w kluczową debatę), na ogół pokazujemy się z najgorszej możliwej strony.

Dlaczego tak się dzieje?

Ponieważ jesteśmy źle zaprojektowani. Kiedy rozmowa zmienia charakter i z codziennej staje się kluczowa, stajemy nagle przed poważnym problemem. Wszystko dlatego, że emocje na ogół nie ułatwiają prowadzenia wymiany zdań w sposób skuteczny. Z uwagi na kształtowane od pokoleń genetyczne uwarunkowania w takich sytuacjach człowiek skłonny jest raczej użyć pięści albo uciekać, niż zastosować inteligentną perswazję i z uwagą słuchać drugiej strony.

Doskonale można to zaobserwować na przykładzie dość typowej kluczowej rozmowy. Otóż ktoś wyraża sprzeczną z twoją opinią myśl na temat, który jest dla ciebie bardzo ważny. Natychmiast włos zaczyna jeżyć ci się na głowie. Z włosiem jeszcze byś sobie jakoś poradził. Niestety, na tym reakcje twojego ciała się nie kończą. Dwa małe organy usytuowane tuż nad twoimi nerkami zaczynają wydelać do krwi duże ilości adrenaliny. Nie masz na to żadnego wpływu. Tak właśnie reagują nadnercza – musisz się z tym pogodzić.

Nawet i to jednak jeszcze nie wszystko. Twój mózg przekierowuje krew z obszarów mniej istotnych do tych odpowiedzialnych za wykonywanie kluczowych zadań, czyli walki lub ucieczki. Niestety, napływowi krwi do dużych mięśni rąk i nóg towarzyszy odpływ krwi z obszarów odpowiedzialnych za rozumowanie na wyższym poziomie. Skutek jest taki, że w obliczu trudnej rozmowy pod względem dyspozycji niewiele różnimy się od reżusów.

Ponieważ odczuwamy stres. Do tego dochodzi kolejny czynnik. Otóż do kluczowych rozmów często dochodzi w sposób zupełnie spontaniczny. W większości przypadków w ogóle nie spodziewamy się, że zostaną przeprowadzone. Z uwagi na występowanie elementu zaskoczenia zmuszeni jesteśmy radzić sobie z tą nadzwyczajnie skomplikowaną międzyludzką interakcją na bieżąco: bez książek czy trenerów i z całą pewnością bez krótkiej przerwy na to, aby terapeuta przybiegł nam na pomoc i podsunął kilka dobrych pomysłów.

Jak zatem wygląda nasza sytuacja? Problem został poruszony, przed nami stoi drugi człowiek, a nasz mózg przygotowuje się do walki lub ucieczki. Trudno się zatem dziwić, że w takich okolicznościach mówimy i robimy rzeczy, które w danej chwili wydają nam się zupełnie na miejscu, ale które po zastanowieniu należy ocenić jako – no cóż – po prostu głupie.

„O czym ja wtedy myślałem?” – zadajesz sobie pytanie.

Prawda wygląda tak, że musiałeś stawić czoła kilku różnym problemom, a twój mózg koncentrował się na czymś zupełnie innym. Szczęście, że nie doznałeś udaru.

Ponieważ zostajemy zbici z tropu. Sytuacja komplikuje się jednak jeszcze bardziej, ponieważ nie wiesz, od czego zacząć. W miarę rozwoju

KLUCZOWE ROZMOWY

wydarzeń starasz się coś wymyślić – przecież nigdy nie miałeś większej styczności z praktycznymi modelami skutecznej komunikacji. Załóżmy jednak, że akurat do tej trudnej rozmowy już się wcześniej przygotowywałeś, być może nawet powtarzałeś sobie w głowie, co zamierzasz powiedzieć. Masz poczucie, że jesteś dobrze przygotowany, zachowujesz stoicki spokój. Czy ci się uda? Niekoniecznie. Nawet w takiej sytuacji możesz ponieść porażkę, ponieważ trening jako taki nie czyni mistrza – tylko odpowiedni trening czyni mistrza.

Zachęcamy do lektury!