

Daglas Stoun – Brus Pejton – Šejla Hin

# Teški razgovori

Kako da razgovarate o onome  
što vas najviše muči

Prevele s engleskog  
Katarina Lazić  
Ljiljana Arsić

Mono i Manjana  
2011.

Naslov originala  
*Difficult Conversations*  
Douglas Stone - Bruce Patton - Sheila Heen  
Copyright © Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, 1999.  
Prava za srpsko izdanje © Mono i Manjana 2011.

*Izdavač*  
Mono i Manjana

*Za izdavača*  
Nenad Atanasković  
Miroslav Josipović

*Glavni i odgovorni urednik*  
Aleksandar Jerkov

*Urednik*  
Srđan Krstić

*Prevod*  
Katarina Lazić  
Ljiljana Arsić

Lektura  
Bojana Arsić

*Tehnički urednik*  
Goran Skakić

*Štampa*  
Sajnos, Novi Sad

316.773:159.98(035)  
177.2:159.98(035)

STOUN, Daglas  
Teški razgovori : kako da razgovarate o onome što vas najviše muči /  
Daglas Stoun, Brus Pejton, Šejla Hin ; prevela s engleskog Katarina Lazić.  
- 2. izd. - Beograd : Mono i Manjana, 2011 (Novi Sad : Sajnos).  
- 358 str. : tabele ; 20 cm

Prevod dela: *Difficult Conversations* / Douglas Stone, Bruce Patton,  
Sheila Heen. - Str. 13-14: Predgovor / Rodžer Fišer. - Beleška o  
nekim važnim organizacijama: str. 354-358. - Napomene uz tekst.

ISBN 978-86-7804-395-6  
COBISS.SR-ID 183949836

*Našim porodicama s ljubavlju i zahvalnošću,*

*i našem prijatelju i mentoru*

*Rodžeru Fišeru,*

*za njegov nadzor i angažovanje*



## Predgovor drugom izdanju

Kada smo pre deset godina završili knjigu *Teški razgovori*, nadali smo se da će pomoći ljudima u njihovim privatnim i poslovnim odnosima.

Redovno primamo imejllove u kojima ljudi dele s nama priče o razgovorima koji su im promenili život, kao i poruke tipa „Supruga mi je dala ovu knjigu, i nije bilo strašno“. Slušamo priče o tome kako su se popravili uzdrmani brakovi, a bratsko-sestrinski odnosi obnovili; o razgovorima s detetom, o noćnim strahovima, o prijatelju na umoru, o samoj smrti, o ljubavi i onima koji su zaboravljeni. Roditelji koriste ovu knjigu dok odgajaju decu u periodu puberteta i adolescencije kako bi doprli do njih, dok je susedi koriste da spoznaju šta jeste ili nije „preglasno“. Izuzetno smo zahvalni svima koji su odvojili vreme da bi nam ispričali svoju priču.

U poslovnom svetu knjiga je prihvaćena van svih očekivanja. Prigrlili su našu knjižicu o razgovoru kao vodič o tome kako prihvatiti najteže izazove – od toga kako akcionari s različitim interesima mogu da donesu teške ali mudre odluke, do prave reakcije na nečiji težak nastup, dovođenja u funkciju onoga što ne funkcioniše, pa do toga kako od dobrog tima napraviti odličan. Od novozaposlenih radnika do rukovodilaca, knjiga je pomogla ljudima da uklone prepreke i moralno se izgrade, pokazujući put od „kulture lepog, finog“ do kulture delotvornosti, otvorenosti i poštovanja.

Najviše su nas iznenadili dometi ove knjige. Instruktor plesa je koristi da ljude nauči da plešu argentinski tango. Predavači u Palestini razvili su programe komunikacije zasnovane na arapskom izdanju; izraelski posrednici koristili su izdanje na hebrejskom da bi pomogli oko spoljnih i unutrašnjih sukoba. Posleratne vođe plemena Hutu i Tutsi okupile su se da razrade

program prevazilaženja sukoba za omladinu na osnovu francuskog izdanja. Globalne organizacije koriste je da prevaziđu poslovne izazove unutar kultura a i među njima. *Teški razgovori* su objavljeni na više od 25 jezika, a imamo saznanja da su bili od koristi na Međunarodnoj svemirskoj stanici (u čijim se hermetički zatvorenim prostorijama takođe može izleći sukob).

Knjigu su koristili i radnici na naftnim platformama u Severnom moru, zatim Inuiti, pregovarači u naftom bogatoj Severnoj padini Aljaske i poslovni ljudi kompanije *Saudi Aramko*. Koristili su je i u Kriznom centru za žrtve silovanja za Bostonsku regiju i u sedištu i u isturenim odeljenjima Ujedinjenih nacija za sidu. Lekari, medicinske sestre i administrativni radnici u bolnicama širom Amerike koristili su je da bi pacijentima pružili bolju negu i razvili mnogo humanije mesto za rad. U američkoj vladi prosleđena je ministarstvu pravde, službi unutrašnjih prihoda (pri ministarstvu finansija) i poštanskoj službi. Tokom jednog mandata 1.600 najvažnijih političara dobilo je nalog iz Bele kuće da je pročitaju. Preporučuju je pravni fakulteti, poslovne škole i koledži, kao i nastavnici, treneri, terapeuti i ministri.

Kako sve ovo objasniti? Samo sledećom konstatacijom – ljudi su ljudi.

Vaša firma je „labava“, ravnopravna i ima pravu meru, ali ipak ne možete da podnesete šefa.

Imate četiri imejl adrese, dve govorne pošte i sedite na korak od pet najbližih kolega, ali niko od njih ne nalazi način da s vama porazgovara o „konfrontirajućem stilu.“

Odeljenja prodaje, ručne izrade i proizvodnje su uspešna, iako pate od onoga što nazivamo „nedostatak međusobnog uvažavanja“.

Kupci žele više za manje novca. Dobavljači kasne. Saradnici i partneri prolaze težak put saznanja da zajednički interes nije garancija dobrih međuljudskih odnosa.

Ljudi su ljudi. Imamo svoja shvatanja, misli i osećanja i radimo i igramo se s drugim ljudima koji imaju svoja shvatanja,

misli i osećanja. To je bilo tako pre deset godina i sigurno nimalo drugačije ni pre 10.000 godina. „Posle svega što sam uradio da organizujem ovaj lov i da on uspe, ovo je moj deo ulova? Tebi je to u redu?“

Nećemo prerasti teške razgovore niti tako lako preći preko njih. Ima ih u najboljim radnim sredinama i u porodici u komšiluku za koju svi misle da je savršena. Zaljubljeni parovi i doživotni prijatelji ih takođe vode. U stvari, možemo da damo razuman argument da (dobro) učestvovanje u teškim razgovorima jeste znak zdravog odnosa. Napeti odnosi u kojima se ljudi hrabro suočavaju s neminovnim stresovima lakše se podnose, a ljudi koji imaju dobru volju i koji su u stanju da se „zbiju u teškim vremenima“ iz toga izlaze s jačim osećajem poverenja u drugog i u sam odnos, jer sada imaju dokaz da su prošli kroz nešto teško i videli da je njihova veza opstala.

Jedno od objašnjenja ovalikog interesovanja za knjigu jeste jednostavno zadovoljstvo ljudi srećnih što su našli put kroz teške dileme bile one emotivne, poslovne ili porodične prirode. Mi mislimo da bi mogla postojati šira organizaciona potreba kojom se vode interesi unutar poslovne zajednice – svest da dugoročni uspeh, pa čak i opstanak mnogih organizacija može da zavisi od njihove sposobnosti da savladaju teške razgovore. I tako to ide.

Zašto? Zato što je sposobnost da se dobro vodi težak razgovor preko potrebna za promenu ili prilagođavanje jedne organizacije. A globalna konkurencija i tehnološki razvoj doveli su do toga da brze promene i prilagođavanja postanu uslov opstanka organizacije.

Naravno, ljudi u poslovnom svetu gaje izvesni cinizam kad dođe do „inicijative za novom velikom promenom“. Slušamo o novoj posvećenosti obrazovnim organizacijama, menadžmentu potpunog kvaliteta, reorganizaciji ili nekim novim idejama i počinjemo da kolutamo očima. Pojavljuju se savetnici sa studijama koje pokazuju ogromne prednosti novog pristupa, i tu se ulažu

izuzetni naponi, ali na kraju entuzijazam blede usled izneverenih očekivanja. Zašto?

Iz našeg ugla, nije to zato što te studije nisu valjane ili su previše izreklamirane. Vrednost je u tome da vas osvoje. Ne zato što su ljudi lenji ili im nije stalo. Mnogi od nas strasno vode računa i ulažu ogromne napore u ove projekte.

Verujemo da je osnovni razlog što tako često propadaju naponi da se promeni način razmišljanja to što uspešna implementacija ponekad zahteva od ljudi da vode teške razgovore – a oni nisu spremni da to vešto urade. Ljudi neminovno različito gledaju na prioritete, stepen investicija, mere uspeha i šta bi tačno ispravna implementacija morala da zahteva.

Ako svako misli da se podrazumeva da je njegov pogled ispravan i spremno zaključuje da je suprotan stav druge strane rezultat ličnih interesa, nepredak hrli u propast. Odluke se odlaze, a kada ih i donesemo, često su nametnute bez odobravanja onih koji treba da ih primene. Odnosi propadaju. Iznenada ljudi odustaju frustrirani, a oni koji se trude postaju isključeni iz novih izazova.

Sposobnost da se uspešno vode teški razgovori ključna je u postizanju bilo kakve značajne promene.

Nemilosrdni pritisak konkurencije naterao je mnoge da se popnu na listi ne bi li dostigli veću efikasnost i udarili na konkurenciju. Mnoge industrije danas pokrivaju svetsko tržište. Istovremeno, potreba da se odgovori tržištu – hitro, fleksibilno, prilagodljivo – povelala je mnoge organizacije da budu labavije i s manje hijerarhije, i da rade po matrici koja omogućava mnogo kvalitetnije donošenje odluka i sposobnost da se posao završi.

Ovo je recept za još sukoba i teških razgovora: više ljudi koji se dosta razlikuju misle da treba više da se pitaju o organizaciji.

Razmislite o ovome: nose li se ljudi u vašoj organizaciji sa sukobima direktno, rutinski i dobro? Da li imejlovi i ćaskanja (četovanja) na poslu govore o tome koliko je jedna organizacija nefunkcionalna isto kao kad se izbegavaju važni razgovori? Rad s poslovnim svetom,

## Predgovor drugom izdanju

malim i velikim, preko trideset godina unazad doveo nas je u iskušenje da kažemo kako su neki opstali zato što im je konkurencija podjednako slaba u razgovoru o najvažnijim stvarima.

Pritisci da se radi bolje ne prestaju. Poslovni svet je potrošio poslednjih dvadeset godina usredsređujući se na unapređenje procesa rada i tehnologija, kao i na smanjenje troškova. Nije preostalo još mnogo toga što bi se moglo smanjiti.

U sledećih deset (ili pedeset) godina proboj će zavisiti od toga koliko će ljudi naučiti da se uspešno nose sa sukobima, kao i od istinskog preimućstva u konkurenciji. Idealno bi bilo kada bi se konflikt razrešio tako da suprotstavljena stanovišta i različite perspektive postanu konkurentna prednost uz ubrzano učenje i inovacije.

I to je vrh: kompanije koje neguju ove veštine komuniciranja kao glavnu prednost ostaviće konkurenciju daleko iza sebe.

\* \* \*

Drago nam je što smo u ovom drugom izdanju ostavili osnovni tekst originala netaknut. Dopunili smo ga probranim delovima iz našeg izučavanja, mnogim pitanjima na koja dobijamo odgovore i elaboratima na temu mnogih ključnih poglavlja. Sve smo to predstavili u formi odgovora na (x) pitanja koja ljudi najčešće postavljaju. Nadamo se da će ovaj novi materijal više pomoći u razumevanju i savladavanju mogućih teških razgovora i radujemo se novim pitanjima koja će on pokrenuti.

Na ovom mestu hteli bismo da zahvalimo uredniku *Penguin*-a Riku Kotu.

\* \* \*

Završavamo predgovor drugom izdanju pričom iz jedne od mnogih prepiski koje su nas dirnule u poslednjih pet godina. Trudimo se da odgovorimo na svako pismo naših čitalaca, a u

nekim slučajevima ulazimo u diskusiju, kao što ćete videti u donjoj prepisci.

Početkom 2002. godine Šejla je primila imejl od Alija, koji se pitao kako da izađe na kraj sa izazovnom situacijom u kojoj se našao njegov jedanaestogodišnji sin Ali. Njegov sin, razmišljao je, uzima njegov novac, a kada se suoče, dečak to negira. Šta raditi? „Jasno mi je iz vaše knjige“, piše on, „da igrati na kartu krivice nije dobar pristup. Slažem se, ali postoje trenuci kad otac i sin moraju da se suoče sa istinom.“

Šejla je prvo bila u iskušenju da se jednostavno složi i odgovori da ponekad roditelj mora da se suprotstavi i kazni dete, posebno ako ono krade ili laže. I tako je i napisala, ali je dodala još nešto – da Ali treba da nastavi da pita sina o njegovim osećanjima i shvatanjima i da bude otvoren za mogućnost da još uvek ne zna celu priču.

Nekoliko dana kasnije Šejla dobija ovaj imejl:

*Zdravo Šejla,*

*Veoma cenim vreme koje ste odvojili da mi odgovorite...*

*Uz velike teškoće sam pokrenuo razgovor sa sinom i uspeo da otkrijem uzrok onoga što se dogodilo. Izgleda da su posle užasnog događaja od 11. septembra u školi počeli da mu prete i, da ne bi dobio batine, morao je da plaća.*

*Bilo ga je strah da nam ovo ispriča iz dva razloga: prvo zato što smo moja supruga i ja nastavili redovne kontakte i prijateljstva s prijateljima Amerikancima, pa je naš sin mislio da ga ne bismo razumeli. Drugo, jednostavno je bio preplašen pretnjama i mislio je da će još nešto učiniti protiv njega ako ih prijavi.*

*Posle 11. septembra smo se zaista potrudili da mu objasnimo situaciju i spoznamo njegova osećanja, ali bi on uvek to ostavljao po strani govoreći da je sve u redu. Nažalost, verovao sam mu i nisam kopao dublje...*

*Do ovog početnog oklevanja s moje strane došlo je zbog toga što sam znao da je on vrlo nežno, brižno i iskreno dete, ali čak i nakon*

Predgovor drugom izdanju

*nekoliko sitnih ispada, nije bilo u redu proglasiti ga krivcem. Dugo smo razgovarali i pokušavali da mu usadimo slobodu da nam priđe, bez obzira na to koliko je situacija teška.*

*Iskreno vam zahvaljujemo na pomoći.*

*Mnogo pozdrava,*

*Ali*

Hvala, Ali, što si s nama podelio divne razgovore sa svojim sinom. Posvećujemo ovo drugo izdanje tebi i svima koji su s nama podelili svoju hrabrost i priče.

Daglas Stoun  
Brus Paton  
Šejla Hin



## Reči zahvalnosti

Ova knjiga crpe iz mnogih izvora.

Priče i razgovori kojima prisustvujemo u knjizi dolaze iz naših života i rada sa različitim grupama studenata, kolega, klijenata. Zbog raznolikosti i želje da zaštitimo poverljivost, mnoge od ovih priča su amalgami različitih ljudskih iskustava koja dele uobičajenu i važnu dinamiku, i po pravilu, sve prepoznatljive činjenice su izmenjene. Duboko smo zahvalni onima koji su podelili s nama razgovore koji su ih mučili. Iz njihove otvorenosti i hrabrosti da probaju nešto novo najviše smo naučili.

U prilog našem istraživanju i razmišljanju važno je reći da je ovaj rad izgrađen na idejama mnogih drugih disciplina. Naša obuka se, pre svega, odnosila na pregovaranje, posredovanje, tumačenje zakona, ali ova knjiga takođe preuzima mnoga saznanja iz oblasti organizacionog ponašanja; mišljenja, usmerenja na klijente; iz porodičnih terapija; socijalne psihologije; teorije komunikacija i pripremanja tela za ideju „dijaloga“.

Ovaj projekat smo započeli kao predavačku saradnju sa fakultetom Kembridžskog porodičnog instituta (Family Institute of Cambridge), koji nam je dao veliki doprinos na najrazličitije načine. Dr Ričard Kasin i dr Ričard Li radili su sa Brusom Pejtonom i Rodžerom Fišerom na razvijanju onoga što zovemo vežbama međuljudskih veština (inspirisanim demonstracijom ponuđenom od specijalista za psihološke drame dr Karla i Šeron Holander) u kojima su učesnici obučavani na njihovim najtežim razgovorima. Ove vežbe bile su srce školske radionice Harvardske pregovaračke pravne škole i našeg učenja tokom decenija. Na ovim vežbama, Dik, Rik, Salijan Rut, Džodi Sijer i njihovi asistenti sa Porodičnog instituta učili su nas da se suočavamo sa pitanjima u vezi sa porodičnim životom, uticajima, uobi-

čajenim razlozima zašto se ljudi „zaglave“, i kako da vodimo računa o ljudima koji pate. Takođe smo zahvalni Krisu Agrisu i partnerima iz Delotvornog dizajna: Dajani Meklejn Smit, Bobu Patnamu i Filu Mek Arturu. Njihovi uvidi u dileme organizacije života i međuljudskih odnosa pokazali su se od neprocenjive vrednosti za naše razumevanje razgovora – kako i zbog čega krenu nagore i kako da ih vratimo na pravi kurs. Mnogi koncepti u ovoj knjizi, uključujući zajednički doprinos komplikovanju odnosa, kao i uticaje različitih namera i međuljudskih raskršća, izvedeni su iz njihovog rada. Oni su takođe izvor inspiracije za dva pomoćna oruđa – metafora stepenica i otisaka, i metode mape. Dva pravila za izražavanje osećanja došla su od Boba Patnama. Naše shvatanje o tome kako da ispričate priču i kako da je počnete dobro dolazi od Dona Šona i Dajane Smit u formulisanoj i dodacima Džona Ričardsona o ulogama. Dajana i naše kolege u „Naprednim partnerima“ ponudili su nam korisne informacije o tome kako ove ideje objasniti i pružiti pomoć u izazovima svakodnevnog života.

Iz oblasti saznavne terapije, imali smo koristi od istraživanja i dela Arona Beka i Dejvida Bernsa. Mi smo im, u stvari, zauvek dužni za njihovo istraživanje kako naša saznavna izopačenja utiču na sliku o sebi i emocije. Dejvid Kantor, tvorac porodične terapije i osnivač Porodičnog instituta, pomogao nam je da razumemo područje koje zovemo razgovor identiteta i vidimo kako to funkcioniše u grupnim terapijama.

Činjenice iz socijalne psihologije i teorije komunikacije previše su produbljene za citiranje. To je možda testament za potvrdu snage ovih uvida i mnogi od njih nisu više oblast za naučnike. Posebnu zahvalnost dugujemo pokojnom Džefu Rubinu jer nam je na mnoge bitne stvari obratio pažnju i pružao neprekidnu podršku i ohrabrenje za naš rad. Na slušanje i moć ubeđivanja uticali su Karl Rodžers, Šejla Rendl i Suzan Repeto. Džon Grinder dao nam je koncept za tri tačke gledišta ili „pozicije“,

koje odgovaraju našoj perspektivi i perspektivi drugih ljudi, kao i posmatračevoj.

U vezi sa pitanjima dijaloga dugujemo zahvalnost Lauri Šazin i njenoj saradnji sa Projektom javnih razgovora, našim prijateljima u Konflikt menadžment grupi, i Eriki Foks. Od njih smo naučili o transformacionoj moći izlaganja nečije priče i govora o srži problema, temama koje su Bil Ajzak, Luis Dajmond, Ričard Mun i ostali dosta proučavali.

Za početno ohrabrenje i mogućnost da prenesemo ono što smo naučili želimo da zahvalimo Rodžeru Fišeru, Bobu Mnokinu, Frenku Sanderu i Dejvidu Hervicu sa Harvardske pravne škole; Robu Riklijanu, Džou Stenfordu i Donu Tompsonu iz Konflikt menadžment grupe; Eriku Kornhausu iz Konflikt menadžmenta Australija (Conflict Management Australia); Širli Najt iz Kibs banke u Kanadi; Arčiju Epsu, harvardskom prodekanu; pukovnicima Deniju Karpenteru i Džou Trezu sa citadele iz Južne Karoline; i Gariju Juseli i Nensi En Stebins iz Kompanije „Boing“ (Boeing Company) i Karolini Gelerman, koja nas je upoznala; Debori Kob iz programa za pregovaranje i našim kolegama u Konflikt menadžmentu (Conflict Management Inc.). Naš prijatelj i saradnik Stiven Smit pomogao nam je da razvijemo svoj rad u vezi sa porodičnim poslovanjem i fondacijama i upoznao nas s našim agentom Ester Njuberg, koja je, zajedno sa timom u ICM, bila izvanredna. Zahvalni smo za njeno poverenje i dugogodišnju podršku.

Blagosloveni smo talentovanom i brižnom grupom prijatelja i saradnika, koji su ostavili po strani svoje mnogobrojne obaveze da bi čitali naše skice, davali nam predloge i pratili nas celim putem. Rodžer Fišer, Erika Foks, Majkl Mofit, Skot Pepel, Džon Ričardson, Rob Riklijano i Dajana Smit živeli su s nama i sa ovim radom možda i više nego što su hteli. Kritikovanjem, prepravkama ili isticanjem alternativnih delova ili čitavih poglavlja, svako od njih je ostvario značajan i trajan uticaj na delo. Za priče, podršku i dogovor, zahvalni smo Denisu Ađozu, Lisli Bejker,

Bobu Bordonu, Bilu Breslinu, Skotu Braunu, Stivensonu Karlbahu, Toniju Cejs, Dajani Cigas, Emi Edmonson i Džordžu Dejliju, Elizabet England, Deniju Ertelu, Kejt Ficdžerald, Ronu Fortgang, Brajanu Gansonu, Lori Goldental, Marku Gordonu, Šerloku Graham-Hejnsu, Eriku Holu, Teriju Hilu, Edu Hilisu, Tedu Džonsonu, Heleni Kim, Stjuu Klimanu, Lindi Kluz, Dajani Koskinas, Džimu Lorensu, Suzan Mekkaferi, Šarloti Mekormik, Patriku Mekviniju, Džejmiju Mofitu, Lindi Neč, Moniki Parker, Robertu i Suzan Ričardson, Donu Rubinštajnu i Silvi Kar, Karol Rubin, Džefu Seulu, Druu Tulumelo, Robinu Vederhilu, Džefu Vejsu, Džimu Jangu, Lujzi Haket i mnogim drugima.

Članovi naših porodica pitali su se godinama da li će takva knjiga uopšte izaći. Oni su pročitali i kritikovali skice, ponudili bezuslovne i korisne savete i moralnu podršku, i ljubazno se složili sa našom verzijom porodičnih priča, zbog čega ih još više volimo i duboko smo zahvalni: Robiju i Dejvidu Bleketu, Džeku i Džojis Hin, Džil i Džejsonu Grenan, Stejsi Hin, Bilu i Kerol Pejton, Brajanu Pejtonu i Devri Sisitski, Džonu i Bendžaminu Ričardsonu, Dajani Smit, Donu i En Stoun, Džuli Stoun, Denis Doerti i Rendiju Stounu.

Nismo mogli naći bolje urednike ni bolji tim od onog koji nam je obezbedio „Viking pingvin“. Naš urednik Džejn Von Mehren, nije samo inteligentna i uvidajna već i veoma zabavna i jednostavna za saradnju. Džejn, Suzan Piteresen, Barbara Grosman, Ivan Held, Alisa Vajat, kao i ceo tim odmah su shvatili na čemu mi radimo i veoma cenimo njihovu nesebičnost da nam prepuste koliko god nam je potrebno ljudi. Naš urednik za korekturu Bena Kamlani i urednik za štampu Dženet Renard, imale su hrabrosti da se oslone na nas troje i rukopis je bolji zbog toga, iako smo insistirali na upotrebi množine „oni“, „njima“ itd., da bismo ukazali na nedefinisane pojedinačne prethodnike kao način da zadržimo neutralnost roda. (Kako se budu razvijali u govornom jeziku, mlađi čitaoci će moći o tome da misle

## Reči zahvalnosti

sasvim prirodno. Bilo kako bilo, izvinjavamo se unapred onima koji to smatraju neobičnim i neskladnim.) Konačno, naši dizajneri Megi Pajet i Frančeska Belandžer, uradile su veliki posao oko pravljenja korica i teksta učinivši ga posebnim, pristupačnim i lepim.

Kao i obično, za dobre stvari u vezi sa ovom knjigom dugujemo dosta drugima, dok su greške i propusti samo naša odgovornost.

Dag, Brus i Šejl,  
Kembridž, Masačusets



# Sadržaj

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Predgovor drugom izdanju                                                                     | 7   |
| Reči zahvalnosti                                                                             | 15  |
| Uvod                                                                                         | 23  |
| <b>Problem</b>                                                                               | 29  |
| 1. Razvrstajte tri razgovora                                                                 | 31  |
| <b>Kretanje ka stavu saznanja</b>                                                            | 49  |
| <b>Razgovor „Šta se desilo?“</b>                                                             | 51  |
| 2. Prestanite da se raspravljate oko toga ko je u pravu:<br><i>međusobno istražite priče</i> | 53  |
| 3. Ne pretpostavljajte da su to mislili: <i>Razdvojte nameru od uticaja</i>                  | 73  |
| 4. Napustite krivicu: <i>Napravite mapu sistema doprinosa</i>                                | 87  |
| <b>Razgovor osećanja</b>                                                                     | 113 |
| 5. Vladajte svojim osećanjima ( <i>ili će ona vladati vama</i> )                             | 115 |
| <b>Razgovor identiteta</b>                                                                   | 139 |
| 6. Izgradite temelj vašem identitetu:<br><i>Pitajte sebe o čemu se radi</i>                  | 141 |
| <b>Stvorite razgovor saznanja</b>                                                            | 159 |
| 7. Koja je vaša namera? <i>Kada da pokrenete i<br/>        kada da odustanete</i>            | 161 |
| 8. Početak: <i>Počnite od treće priče</i>                                                    | 178 |
| 9. Učenje: <i>Slušajte i spolja i iznutra</i>                                                | 194 |
| 10. Izražavanje: <i>Govorite u svoje ime jasno i snažno</i>                                  | 216 |
| 11. Rešavanje problema: <i>Preuzmite vođstvo</i>                                             | 232 |
| 12. Sve zajedno                                                                              | 249 |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| <b>Deset pitanja koja ljudi najčešće postavljaju</b> | 263 |
| Sve zajedno                                          | 323 |
| <i>Mapa puta za teške razgovore</i>                  | 325 |
| Beleška o nekim važnim organizacijama                | 340 |
| ○ autorima                                           | 344 |

## Uvod

Tražite povišicu. Okončavate vezu. Dajete kritički osvrt. Odbijate pomoć nekome u nevolji. Suočavate se sa problematičnim ponašanjem. Ne slažete se sa većinom u grupi. Izvinjavate se.

Na poslu, u kući i kroz ogradu dvorišta, svakog dana pokušavate da vodite teške razgovore ili da ih izbegavate.

### **Teški razgovori su sve ono o čemu vam je teško da pričate**

Seksualnost, rasa, politika i religija odmah nam padaju na pamet kao problematične teme za razgovor, i uglavnom to i jesu. Ali neprijatnost i teskoba nisu ograničene samo na teme sa uvodne strane. Uvek kad se osećamo ranjivo ili je narušeno naše samopouzdanje, kad su teme važne, a rezultat nesiguran, kad nam je iskreno stalo do onoga o čemu se priča ili do ljudi s kojima raspravljamo o tome, postoji mogućnost da osetimo poteškoću u razgovoru.

Svi imamo razgovore koji nas plaše i koje smatramo neprijatnim, koje izbegavamo kao gorak lek:

Jedan od starijih inženjera u vašoj kompaniji i vaš stari prijatelj postao je nepouzdan. Uprava je odlučila da ga vi otpustite.

Čuli ste da je vaša tašta rekla komšiji da su vaša deca razmažena i nedisciplinovana. Pošto nameravate da provedete odmor u njenoj kući, niste sigurni da ćete vas dvoje provesti vikend bez svađe.

Rad na projektu oduzeo vam je dva puta više vremena od onoga što ste rekli klijentu. Ne možete dopustiti sebi ekstra vreme, ali plašite se da o tome obavestite klijenta.