

Conectează-te

Conectează-te

Construiește
relații

excepționale
cu familia,
prietenii și
colegii

Traducere
din limba
engleză de
Otilia Tudor

David Bradford
Carole Robin

Lifestyle

*Pentru Eva și Andy,
excepționalii noștri parteneri
de viață, care ne iubesc și ne
acceptă așa cum suntem și
a căror răbdare și susținere
ne-au fost un sprijin pe
parcursul acestei călătorii.*

CUPRINS

1. Aspirație către excepțional 9
2. Un curs de clasă mondială, pe capitole 19

PARTEA I: Drumul spre poiană

3. A dezvălui sau a nu dezvălui, aceasta-i întrebarea! --- 37
Elena și Sanjay — Colegi de serviciu, Părțile I și II
4. Ajutându-i pe ceilalți să se dezvăluie 69
Ben și Liam — Amici, Părțile I și II
5. Echilibru de influență 92
Maddie și Adam — Un cuplu căsătorit, Partea I
6. Șicane și crize 111
Elena și Sanjay, Partea a III-a
7. De ce este feedbackul micul dejun al campionilor --- 127
Elena și Sanjay, Partea a IV-a
8. Dificultăți în folosirea eficientă a feedbackului --- 152
9. Chiar se pot schimba oamenii? 174
Phil și Rachel — Tată și fiică, Părțile I, II și III
10. Gestionează-ți emoțiile, altfel te vor domina --- 196
Mia și Aniyah — O prietenie de lungă durată, Partea I
11. Înlăturarea obstacolelor 212
Mia și Aniyah, Părțile II și III

12. Gestionarea productivă a conflictului -----	228
<i>Maddie și Adam, Părțile II, III și IV</i>	

PARTEA a II-a : Cucerirea vârfului

13. Soluționarea problemelor dificile -----	255
<i>Maddie și Adam, Părțile V și VI</i>	
14. Limite și așteptări -----	270
<i>Elena și Sanjay, Părțile V și VI</i>	
15. Probleme încâlcite -----	288
<i>Mia și Aniyah, Părțile IV și V</i>	
16. Când nu poate fi atins un nivel excepțional -----	303
17. O relație excepțională care a derapat, apoi a revenit pe drumul cel bun -----	325

Epilog -----	343
Mulțumiri -----	347
Anexa A: Vocabular de sentimente -----	350
Anexa B: Aprofundarea cunoștințelor -----	353
Note -----	359

CAPITOLUL 1

Aspirație către excepțional

Această carte prezintă un tip special de relație pe care noi o numim *excepțională*. E posibil să ai deja una sau două relații excepționale — poate chiar mai multe. În aceste relații ești vizibil, cunoscut și apreciat pentru cine ești cu adevărat, nu pentru versiunea revizuită a ta.

Sutele de prieteni de pe Instagram știi, poate, ce ai comandat la cină în restaurantul elegant de săptămâna trecută, dar persoana cu care ai o relație excepțională știe că te confrunți cu probleme alimentare de ani de zile sau că la cina respectivă ai discutat cu partenerul tău despre întemeierea unei familii, sau poate ați cântărit avantajele și dezavantajele schimbării locului de muncă. Astfel de subiecte nu pot fi abordate cu un prieten pe care nu l-ai mai văzut din liceu și care îți urmărește postările de pe rețelele de socializare. Rareori le poți aborda cu o persoană cu care faci un

ride-sharing. Nu e adecvat să le discuți nici cu mătușa cu care te auzi doar din când în când. Dar persoana cu care ai o relație excepțională știe ce se întâmplă în viața ta, pentru că te cunoaște cu adevărat.

Diversele tale relații există pe un continuum. La un capăt sunt cunoștințele cu care nu ai o legătură autentică, iar la celălalt capăt se află relațiile în care simți că ești cunoscut, susținut, recunoscut și pe deplin acceptat. La mijlocul acestui continuum se află relațiile cu oameni de care te simți atașat, iar cu o parte din ei poate ți-ai dori să construiești o legătură mai strânsă. Întrebarea este: *Cum poți realiza acest lucru?* Cum poți avansa o relație de-a lungul acestei axe? Noi ne-am dedicat viața încercării de a ajuta mii de studenți și clienți — iar acum, și pe tine — să găsească răspunsul la această întrebare.

Relațiile excepționale *pot* fi clădite și au șase caracteristici distincte. În acest tip de relație:

1. Poți fi tu însuși fără rezerve, la fel și cealaltă persoană.
2. Amândoi sunteți dispuși să vă arătați vulnerabilitatea.
3. Poți avea încredere că mărturisirile nu vor fi folosite împotriva ta.
4. Puteți fi sinceri unul față de celălalt.
5. Conflictul este gestionat în mod productiv.
6. Amândoi sunteți dedicați evoluției și dezvoltării reciproce.

Să analizăm puțin aceste caracteristici.

Primele trei se axează pe deschiderea de sine. Mai este nevoie de asta, când mulți sunt de părere că societatea de azi exagerează în autodezvăluire? Pentru că există o diferență între imaginea prezentată și cea autentică. Oscar Wilde, printre alții, spunea cu ironie: „Fii tu însuși, ceilalți sunt deja luați“. De multe ori cosmetizăm ceea ce dezvăluim, din teama de a nu fi judecați greșit.

Rețelele sociale au creat o lume în care ne simțim forțați să prezentăm totul pozitiv. Poate în postările tale de pe Facebook ești zâmbitor în fața Turnului Eiffel, dar în realitate, călătoria a fost un dezastru. Managerii din Silicon Valley mărturisesc că se simt nevoiți să se prezinte ca niște învingători, dar oboseala, frica și epuizarea sunt sentimente foarte reale acolo. E obositor să menții permanent o imagine falsă. Cosmetizarea propriei personalități nu numai că îți știrbește capacitatea de a fi autentic, dar îi determină și pe ceilalți să facă la fel.

Noi nu spunem că ar trebui să te dezvălui cu totul unei persoane. Dar trebuie să împărtășești ceea ce e relevant în relația cu ea. Și ceea ce împărtășești trebuie să fie sentimentele tale adevărate, complet autentice, nu să arborezi o imagine zâmbitoare, parcă desprinsă din imaginile de vacanță sau feliicitări.

Ultimele trei trăsături distinctive se referă la feedback și conflict. Să provoci pe cineva poate fi de fapt o modalitate solidă de a-i oferi ajutor, dar, totuși, puțini oameni se simt capabili să facă acest lucru așa cum trebuie.

Persoanele cu care ai o relație excepțională îți semnalează niște comportamente care le deranjează cu adevărat și, atunci când o fac, trebuie să înțelegi că e o șansă de a învăța ceva, nu un lucru împotriva căruia să

ridici garda. Ele știi că, ajutându-te să înțelegi impactul comportamentului tău, își manifestă angajamentul față de relația voastră și te ajută să evoluezi.

Certuri se ivesc și în cele mai bune relații. (Așa cum vei vedea, noi doi suntem dovada vie a acestui lucru!) Dar teama de conflict te poate determina să ignori factorii iritanți care, însă, dacă ar fi discutați și gestionați cu succes, ar putea consolida relația. Lucrurile nespuse pot răni în continuare. Într-o relație excepțională, e mai ușor să discuți și să rezolvi problemele, astfel încât să nu rămână în obscuritate și să creeze daune durabile. Astfel de dificultăți sunt oportunități de a învăța, lucru care reduce riscul ca ele să apară din nou.

De-a lungul carierei noastre am arătat oamenilor lucrurile de care au nevoie pentru a construi și menține relații puternice, funcționale și robuste atât în viața personală, cât și în cea profesională. Te invităm să te alături miilor de studenți și clienți care au învățat asta, și multe altele, de la noi. Pasiunea noastră este alimentată de rezultatele pe care le-am observat de-a lungul carierei noastre pedagogice, de *coaching* și consultanță. Noi nu doar studiem și predăm conceptele prezentate în această carte — ci le și aplicăm în viața de zi cu zi. Uneori imperfect; soția lui David, cu care e căsătorit de peste cincizeci și cinci de ani, i-a spus: „Dacă tot predai treburile astea, ar fi bine să le și practici!”

Soțul lui Carole, Andy, și-a exprimat sentimente similare. Dar noi ne-am străduit întotdeauna să punem în practică ceea ce predăm și acest lucru ne-a îmbunătățit viața.

Și, totuși, la un moment dat relația excepțională dintre noi a fost cât pe ce să se rupă. David a făcut ceva (sau, mai exact, nu a făcut) care aproape a determinat-o

pe Carole să nu mai vrea să aibă de-a face cu el. Vom intra în detalii în Capitolul 7, dar ideea de bază este că, deși am fost în pragul unei prăbușiri totale a relației noastre, am fost capabili să revenim și să o redresăm. Acest amănunt ne-a permis să scriem această carte împreună și, pe parcursul acestui proces, să dezvoltăm o relație chiar mai bună. Suntem dovada vie că, printre greșeli și neînțelegeri, e posibil să repari și să recuperezi.

Amândoi suntem profesori și primii care îți vor spune că unele lecții trebuie trăite și învățate; de aceea accentul acestei cărți se pune pe practică. Am predat la Școala de Afaceri a uneia dintre cele mai prestigioase universități din lume, dar ceea ce avem noi de împărtășit are o relevanță chiar mai mare în afara sferei de business. Și, deși *Interpersonal Dynamics* (Dinamica interpersonală), cursul căruia i-am dedicat decenii întregi din viața noastră, este denumit în mod afectuos *Touchy-Feely*^{*}, nu are nimic sentimental. Așa-numitele *soft skills*^{**} implică eforturi asidue.

Materialul conceptual al acestei cărți se bazează pe cercetări sociale, în special în psihologia interpersonală, și pe decenii de experiență personală. David și-a început activitatea la Școala de Afaceri a Universității Stanford în urmă cu peste cincizeci de ani, pentru a dezvolta cursul de *Dinamică interpersonală*, și astăzi este recunoscut ca „Părintele *Touchy-Feely*“. Carole, care i s-a alăturat în urmă cu douăzeci de ani, a devenit cunoscută sub numele de „Regina *Touchy-Feely*“ și a contribuit la extinderea programului, dublându-i conținutul.

* Siropos. (N.t.)

** O serie de competențe și calități care includ o bună comunicare, flexibilitate, atitudine pozitivă; competențe de relaționare. (N.red.)

Touchy-Feely rămâne, de departe, cel mai faimos și mai popular curs din programul de master în administrarea afacerilor, la care se înscriu peste 85% dintre studenți și, adesea, trebuie să aibă rezultate foarte bune pentru a intra. Studenții descriu frecvent experiența ca fiind „transformatoare“ și absolvenții spun, de obicei, că a fost cursul cu cel mai mare impact, continuând să îl folosească în viața lor personală și profesională. Între studenți s-au legat prietenii durabile și chiar căsătorii. A fost menționat în cărți bestseller (de pildă, *Creative Confidence*, autor David Kelley), prezentat în emisiunea *Today*, menționat în publicațiile *New York Times* și *Wall Street Journal* — toate subliniind importanța acestor aptitudini în viața organizațională modernă.

Studenții descoperă repede că, deși este alintat cu denumirea de *Touchy-Feely*, cursul nu este ușor. La înscriere, studenții sunt organizați într-un grup de douăsprezece persoane, denumit grup T, și se întrunesc timp de aproximativ 60 de ore pe o durată de zece săptămâni. Litera „T“ din denumire provine de la cuvântul „training“, nu „terapie“, iar scopul este de a oferi un laborator de aplicații în care studenții pot exersa conceptele de bază — cum ar fi importanța deschiderii de sine, cum să ofere și să primească feedback, cum să se conecteze unii cu ceilalți în ciuda diferențelor și cum să se influențeze reciproc — interacționând unii cu ceilalți și învățând din reacțiile colegilor lor.

Avem convingerea fermă că modul ideal de a învăța să fii mai eficient la nivel interpersonal este să interacționezi cu semenii în circumstanțe reale și în timp real, mai degrabă decât din prelegeri, lecturi, studii de caz sau chiar cărți. Deși cartea de față acoperă tot ceea ce predăm în timpul orelor de curs, va trebui să

faci din relațiile tale propriul laborator pentru a obține cele mai mari beneficii. Pe parcurs, vom oferi sugestii specifice pentru a-ți arăta cum să procedezi.

Pentru studenții obișnuiți să analizeze numere și să rezolve probleme, la început poate fi deranjant să faci parte dintr-un grup care trebuie să exploreze cine se simte mai apropiat de cine și de ce. Dar, de-a lungul anilor, o mulțime de studenți care nu înțeleseră inițial toată anvergura s-au transformat la finalul cursului în adevărați apologeți. (Și nu, nu este o sectă!) Impactul acestui curs nu se datorează comentariilor strălucite ale profesorilor, oricât am fi noi de buni. Rolul nostru este pur și simplu să construim condițiile în care studenții pot afla cum îi influențează pe cei din jur propriul lor comportament — și în ce mod le-ar afecta succesul ca viitori lideri.

Experții au ajuns să recunoască faptul că aptitudinile interpersonale sunt fundamentale succesului profesional. Una dintre convingerile noastre centrale este că oamenii fac afaceri cu oameni, nu doar cu idei, mașini, strategii sau chiar bani. *Touchy-Feely* oferă cea mai bună oportunitate de a dezvolta competențe de relaționare care se dovedesc cruciale pentru succesul liderilor, cum ar fi crearea relațiilor, consolidarea încrederii și dezvoltarea influenței. Însă studenții câștigă ceva și mai profund, definit cel mai bine cu ani în urmă de cuvintele unuia dintre ei: „Știam că, dacă voi merge la o școală de afaceri de prestigiu, voi învăța să fiu un manager și un lider mai bun. Dar mai știam și că, dacă voi studia la Stanford, în special datorită acestui curs, voi deveni o ființă umană mai bună — și asta înseamnă mult mai mult decât un bun lider“.

La reuniuni sau în e-mailurile primite de-a lungul anilor, ni s-a spus adesea: „Acest curs mi-a salvat

cariera/căsnicia, zece ani mai târziu“, „Folosesc la serviciu aproape în fiecare zi ceea ce am învățat la *Touchy-Feely*“, „Datorită acestui curs știu că am devenit mai bun ca părinte, soț și fiu/fiică, și mai ales coleg“. Un participant care a încheiat recent cursul dedicat personalului din funcții executive a spus: „În mod surprinzător, acest program nu s-a concentrat explicit pe îmbunătățirea calităților mele de lider. Ci mai degrabă m-a învățat să fiu o persoană mai bună... și ca efect secundar am devenit un lider mai eficient, cu o mai mare conștiință de sine, compasiune, vulnerabilitate și comunicare“.

Deprinderea acestor competențe de relaționare implică eforturi asidue, dar ele pot fi dobândite de oricine. De aceea, principiile *Touchy-Feely* nu sunt dedicate exclusiv studenților masteranzi și nici nu sunt vreo pseudoștiință californiană. Astfel de grupuri, cu o diversitate mult mai mare, sunt organizate peste tot în lume — Europa, Africa, Orientul Mijlociu, Asia și America Latină — cu rezultate similare.

Pe lângă experiența noastră academică, am fost atât consultanți, cât și traineri executivi pentru sute de companii și organizații non-profit din multe țări și multe domenii de activitate, pentru companii de mare succes sau startup-uri. Am dezvoltat împreună o versiune de curs dedicată managementului executiv, cu durata de o săptămână, predat la Universitatea Stanford, la care participă manageri din întreaga lume. Carole predă acum aceleași principii managerilor/ fondatorilor și investitorilor din Silicon Valley.

Una dintre cele mai izbitoare concluzii la care am ajuns de-a lungul anilor este că pot fi legate relații personale profunde, depline, între oameni mai diferiți decât am fi tentați să credem. Putem dezvolta o relație excepțională cu cineva cu care aparent nu avem prea

multe în comun. Am observat întâmplându-se acest lucru în mod repetat, atât în mediul personal, cât și profesional. Avem nevoie de competențe de relaționare pentru a putea trece de zona conversațiilor superficiale. Deprinderea lor nu necesită neapărat mult timp, ci angajamentul ferm de a ne cunoaște cu adevărat pe noi înșine și pe cei din jur.

Nu poți dezvolta astfel de relații cu toată lumea. Nu e posibil, pentru că aceste conexiuni profunde necesită mult efort. În plus, nici nu este necesar. Probabil că ai multe cunoștințe, de la parteneri de tenis, oameni cu care mergi la un film sau concert, la amici cu care ieși în oraș din când în când. Probabil ai colegi cu care colaborezi excelent pe plan profesional, dar care nu îți sunt prieteni apropiați. Aceste relații oferă parteneriat, interacțiune socială, stimulare intelectuală, validare profesională și distracție. Nu sunt foarte intense, dar e foarte bine așa. Mai mult, ai nevoie de ele. Nu toate deserturile sunt din ciocolată și nu orice interacțiune trebuie să fie profundă.

Totuși, să presupunem că există în viața ta anumite persoane cu care ai putea dezvolta relații mai puternice. Nu știi dacă vor deveni vreodată „excepționale“, dar ești convins că e loc de mai mult. Poate îți dorești să înveți cum să treci de la interacțiuni formale la unele ceva mai personale, de la un ton detașat la unul ceva mai apropiat, de la disfuncțional la funcțional sau de la competitiv la cooperant. Sau poate ai deja câteva relații speciale și profunde, dar simți că ar putea fi mai bogate. Conceptele din această carte te pot ajuta să avansezi orice relație de-a lungul aceluși continuum.

Nu îți promitem „cinci pași simpli pentru clădirea unor relații profunde“, deoarece acești pași nu există. Nu există soluții universale.

Ceva eficient în cazul tău s-ar putea să nu funcționeze pentru altcineva, iar ceva care ajută la dezvoltarea unei relații ar putea fi un eșec în alta. Excepționalul nu este o stare finală, deoarece relațiile pot să devină infinit mai profunde. Privește relațiile excepționale ca pe niște organisme vii, care respiră, care se modifică permanent, care au mereu nevoie de îngrijire și care sunt *întotdeauna* capabile să te surprindă.

Suntem sinceri cu privire la efortul necesar clădirii unor relații semnificative și la fel de direcți cu privire la beneficii. Am văzut impactul profund și inechivoc asupra prieteniei, căsătoriei, sistemelor familiale și relațiilor de colegialitate. Știm că aplicarea conceptelor noastre creează relații mai puternice, mai fericite și mai profunde, cu mai puține conflicte inutile. Când ești încrezător și onest față de altă persoană, oportunitățile de evoluție personală sunt nelimitate. Atunci când interacțiunile voastre sunt autentice, are loc o schimbare de paradigmă. Și, ca o ultimă precizare, o relație excepțională nu e doar o colecție de aptitudini și competențe; în esență, este un mod diferit de a fi. Și acolo, în profunzime, există ceva magic.

CAPITOLUL 2

Un curs de clasă mondială, pe capitole

Știm ce a oferit cursul Dinamica interpersonală generațiilor de studenți. Am apelat de nenumărate ori la aptitudinile pe care le predăm, atunci când i-am ajutat pe alții să facă față provocărilor relaționale sau am încercat să le gestionăm pe ale noastre. Studenții noștri ne-au îndemnat în repetate rânduri să organizăm sub forma unei cărți materialul predat la clasă, astfel încât să-l poată reciti sau să-l împărtășească prietenilor, partenerilor de viață sau de afaceri. Pe lângă asta, visul nostru personal este să oferim ocazia de a se bucura de aceste beneficii miilor de oameni din afara sferei Universității Stanford, care ne întreabă de mult timp cum ar putea accesa cursul pe scară mai largă.

Nu e ușor. Cursul prezentat în această carte se bazează pe aplicații practice și experimentale într-un grup restrâns de studenți. Fiecare dintre ei se angajează să

rămână în acest grup timp de zece săptămâni și, chiar dacă lucrurile devin dificile, nu există opțiunea renunțării. Conflictele se gestionează pe măsură ce oamenii își cunosc mai bine nuanțele. În al doilea rând, studenții primesc asistență de la alte persoane din grup. Dacă o interacțiune între doi oameni nu merge bine, alții intervin și spun: „Hei! Ce se petrece aici?” sau „Simt nevoia să îl apăr pe Gabriel și să mă asigur că e bine“.

În al treilea rând, cursul are norme culturale care susțin învățarea, confidențialitatea și ideea că singura greșeală este refuzul de a învăța din greșeli. În felul acesta problemele sunt redefinite ca oportunități de învățare.

Acești trei factori cu siguranță nu pot fi redați într-o carte. Da, putem oferi aceleași concepte, povestiri și materiale din prelegerile și lecturile noastre, dar nu putem oferi cititorului alți unsprezece colegi de grup care să îl ajute să învețe și să rămână implicat. Și nu putem influența normele culturale ale relațiilor nimănu. Ne place să credem că suntem un duo destul de capabil, dar avem și noi niște limite.

Ar mai fi și dificultatea de a te ajuta să transformi o înțelegere conceptuală în comportament real. La urma urmei, e posibil să *știi* ce trebuie să faci, dar fără să o poți face efectiv. În învățarea experimentală, mai întâi încerci un lucru și *apoi* înveți despre el.

Deci, pentru ca această carte să aibă efect, înainte de toate e nevoie de implicarea ta activă. La cursurile noastre, spunem că persoanele care stau deoparte și observă vor avea cel mai puțin de câștigat, iar cei care își suflecă mânecile și se implică în mod real vor trage mai multe învățăminte. În această carte, am creat cinci scenarii, fiecare dintre ele implicând două persoane a căror relație a ajuns într-un impas.

Perechile pe care le prezentăm sunt foarte diverse — de la o fiică ale cărei eforturi sunt canalizate spre schimbarea modului, vechi de câteva decenii, de a interacționa cu tatăl ei până la un cuplu conjugal care își cântărește responsabilitățile comune în raport cu nevoile individuale sau colegi de serviciu a căror relație este din ce în ce mai strânsă și testată de-a lungul timpului. Toate aceste cazuri sunt un amalgam de relații reale, pe care le-am avut sau le-am văzut și avem rugămintea ca, în loc să citești pasiv cartea, să te imaginezi în toate aceste situații.

Când citești despre dificultățile lor sau te pui în situația acestor oameni, analizează cum te-ai simți sau ai acționa. Ce spun despre tine reușitele tale și cum îți împui singur limite? Există anumite competențe pe care trebuie să ți le dezvolti? Apoi, când descriem modalități de gestionare a acestor situații, evaluează cât de ușoare ți se par și unde anume ai întâmpina dificultăți. Analizează ce spun despre tine reacțiile tale. Luarea unei poziții active te va ajuta să personalizezi acest material.

În al doilea rând, pune în practică ceea ce înveți. Fiecare capitol se încheie cu întrebări introspective și sugestii de aplicații practice. Între capitole oferă-ți timpul necesar pentru a pune în practică aceste lecții, așa cum fac studenții noștri între două cursuri. Aplicarea acestui material nu este simplă. Vei observa că, în locul răspunsurilor clare, deseori oferim opțiuni, deoarece specificul soluției depinde de tine, de tipul de rezultat pe care ți-l dorești, de capacitățile tale și de riscurile pe care ești dispus să ți le asumi.

Și pentru că relațiile sunt codeterminate, modul corect de a acționa depinde și de cealaltă persoană: Ce îți dorește? Ce poate gestiona? Care este contextul