

## فهرست مطالب

در ستایش چاپ دوم ..... ۵

پیشگفتار ..... ۶

### فصل ۱: گفتگوی حساس چیست؟

و مربوط به کیست؟ ..... ۹

### فصل ۲: مهارت در گفتگوهای حساس

قدرت گفتگو ..... ۲۹

### فصل ۳: با قلبتان آغاز کنید

چگونه بر آنچه خواهان آن هستیم تمرکز کنیم؟ ..... ۴۳

### فصل ۴: پیاموزید که خوب نگاه کنید

چگونه متوجه شویم که ایمنی فضای گفتگو در خطر است؟ .. ۶۳

### فصل ۵: ایمن سازی کنید

چگونه فضای گفتگو را از ایمنی لازم برخوردار کنیم که همه افراد

بتوانند دیدگاه‌های خود را بیان کنند؟ ..... ۸۷

**فصل ۶: داستان‌های خود را پیدا کنید**

چگونه در مواقعی که خشمگین هستید، ترسیده‌اید و یا آزرده‌خاطر هستید، همچنان در فضای گفتگو باقی بمانید؟ ..... ۱۱۹

**فصل ۷: مسیر خود را از آغاز واقعه تا واکنش خود نسبت به آن بیان کنید**

متقاعد کنید، اجبار نکنید ..... ۱۵۳

**فصل ۸: از دیدگاه‌های دیگران باخبر شوید**

چگونه به پرخاشگری و سکوت دیگران گوش کنیم؟ ..... ۱۸۱

**فصل ۹: وارد عمل شوید**

چگونه یک گفتگوی حساس را نتیجه بخش کنیم؟ ..... ۲۰۳

**فصل ۱۰: بله، اما**

توصیه‌هایی برای موارد دشوار ..... ۲۱۷

**فصل ۱۱: همه را در کنار هم بگذارید**

ابزارهایی برای آماده‌سازی و یادگیری ..... ۲۴۱

زندگی ما هنگامی به پایان می‌رسد که  
در برابر مسایل مهم زندگی خود، سکوت کنیم.  
— دکتر مارتین لوتر کینگ

## مهارت در گفتگوهای حساس

### قدرت گفتگو

ما (نویسندگان) هیچ‌گاه به‌طور جدی پیرامون گفتگوهای حساس به تفکر نپرداخته بودیم. در واقع تحقیق ما درباره موضوع دیگری بود. ما فکر می‌کردیم که اگر می‌توانستیم بفهمیم که چرا برخی افراد مؤثرتر از دیگران عمل می‌کنند، آنگاه می‌توانستیم از رفتار آنها الگوبرداری کنیم و سپس آن را به دیگران آموزش دهیم.

برای این منظور ما از محیط کسب و کار شروع کردیم و از افراد شاغل پرسیدیم که به نظر آنها موفق‌ترین همکارشان کیست؟ چنین شد که ما در طول بیش از بیست و پنج سال، چنین پرسشی را با بیش از ۲۰/۰۰۰ تن از کارکنان سازمان‌های مختلف مطرح ساختیم. بایستی بار دیگر خاطرنشان کنیم که ما در حیطه کسب و کار به دنبال افرادی که عملکرد موفق و مؤثری داشتند نبودیم. ما به دنبال افرادی بودیم که بسیار موفق‌تر و مؤثرتر از دیگران عمل می‌کردند.

ما همچنان اسامی افراد مزبور را به فهرست خود اضافه می‌کردیم. برخی از این افراد توسط دو نفر و برخی دیگر توسط پنج یا شش نفر معرفی شده بودند. اما این افراد فقط عملکرد خوبی داشتند اما نه آنقدر خوب که در سطح کارکنان بسیار موفق قرار گیرند. برخی افراد نیز در این فهرست قرار داشتند که سی یا بیش از سی تن از همکاران شان از آنها به عنوان افراد دارای عملکرد عالی نام برده بودند. که معدودی از آنها مدیر و سرپرست بودند و بسیاری از آنها نه.

کوین یکی از این افراد بود که توجه خاص ما را به خودش جلب کرده بود، او یکی از هشت معاون شرکت بود که عملکردی بسیار فراتر از دیگران داشت و ما می‌خواستیم راز و رمز موفقیت چشمگیر او را بفهمیم. بنابراین به مشاهده رفتار او در محیط کار پرداختیم.

در ابتدا ما چیز خاصی را در کوین ندیدیم. در واقع او با دیگران تفاوت چندانی نداشت: به تلفن‌ها جواب می‌داد، با زیردستان مستقیم خود صحبت می‌کرد و بر اساس یک نظم معین به تفریحات و سرگرمی‌های دلخواهش می‌پرداخت.

### کشف حیرت‌آور

پس از تقریباً یک هفته مشاهده کوین، این پرسش برای ما پیش آمد که آیا او واقعاً به طریقی متفاوت از دیگر کارکنان عمل می‌کند و یا فقط محبوبیت او در محیط شرکت سبب شده است که او فردی بسیار موفق جلوه کند. تا اینکه ما برای اولین بار در یکی از جلسات عمومی شرکت به مشاهده او پرداختیم.

در این جلسه که کوین، دیگر معاونان شرکت و کریس رئیس شرکت نیز حضور داشت قرار بود در مورد ساختمان اداری جدید شرکت تصمیم‌گیری کنند. آیا باید در شهر، داخل ایالت و یا در سطح کشور به دنبال چنین مکانی می‌گشتند؟ در ابتدا دو معاون شرکت نظر خود را در این باره ابراز کردند و به

## ۲ - مهارت در گفتگوهای حساس ◇ ۳۱

همه پرسش‌هایی که در این باره از آنها شد به خوبی پاسخ دادند، چنان‌که هیچ نقطه ابهامی برای افراد حاضر در جلسه نماند و همه از نظر آنها استقبال کردند.

در مقابل، نظر رئیس شرکت، نه تنها جالب توجه نبود، بلکه غالب افراد سعی داشتند که او را نسبت به نقطه نظر نادرست خود واقف سازند. اما او حرف‌های آنها را چندان جدی نمی‌گرفت. البته چون او رئیس بزرگی بود، قصد نداشت که نظر خود را با اعمال تهدید به آنها بقبولاند. بنابراین، در مقابل آنها، او به لاک دفاعی فرو رفت. در ابتدا ابروهایش را به علامت منفی بالا انداخت، سپس انگشت اشاره‌اش را به طرف منتقدین خود گرفت و در نهایت صدایش را کمی بالا برد. سرانجام کار به جایی رسید که همه افراد حاضر در جلسه دست از انتقاد برداشتند و از ترس سکوت پیشه کردند و بالأخره نقطه نظر غیرکارشناسی او از سوی همه پذیرفته شد.

در این لحظه که سکوت بر همه جا سایه افکنده بود، کوین شروع به صحبت کرد. او کاملاً ساده و خودمانی صحبت می‌کرد. چیزی مثل این: «راستی کریس اگر امکانش هست می‌خواستم نظر تو را یکبار دیگر مورد بررسی قرار دهیم.»

با گفتن این حرف نفس در سینه همه حبس گردید. اما کوین توجهی به چشمان وحشت‌زده همکارانش نکرد و به صحبت خود ادامه داد. در طی چند دقیقه بعد او به رئیس گفت که به نظر می‌رسد او با چنین تصمیم‌گیری قواعد مورد نظر خود را در مورد تصمیم‌گیری‌های شرکت نقض کرده است و از قدرتش برای خرید ساختمان اداری در شهر محل تولد خود استفاده کرده است.

کوین همچنان به توضیح خود در مورد آنچه در جلسه مشاهده کرده بود ادامه داد و هنگامی که اولین دقیقه صحبت‌های نرم و ملایم خود را به پایان برد، رئیس برای چند لحظه به فکر فرو رفت و حرفی نزد. سپس او در حالی

که سرش را به علامت تأیید تکان می داد، گفت: «تو دقیقاً درست گفتی.» و در نهایت نتیجه گرفت: «من قصد داشتم که عقیده ام را به شما تحمیل کنم. حالا برمی گردیم و دوباره تصمیم گیری می کنیم.»

این یک گفتگوی حساس بود و کوین نقشی کاملاً صمیمانه را در آن ایفا کرد. او نه مانند همکارانش سکوت پیشه کرد و نه مانند رئیس خواست که عقیده اش را با اعمال فشار به دیگران دیکته کند. او رک و راست حرفش را زد و در عین حال احترام عمیق خودش را نیز به شخص رئیس نشان داد. صحنه سخن گفتن او واقعاً تماشایی بود. در نهایت مکان معقولانه ای برای ساختمان اداری شرکت در نظر گرفته شد و رئیس نیز از عملکرد کوین در جلسه تقدیر کرد.

هنگامی که جلسه تمام شد، یکی از همکاران کوین به ما گفت: «دیدید کوین در شرایط حساس و بحرانی چگونه عمل می کند؟ دیگر عملکردهای او نیز به همین ترتیب است.»

ما بیست و پنج سال دیگر همچنان به مشاهده کوین و افرادی مانند او در محل کارشان ادامه دادیم تا ببینیم چه چیزی آنها را از دیگر افراد متمایز می سازد. در نهایت متوجه شدیم که تنها تمایز آنها از دیگران توانایی آنها در اجتناب از انتخاب های احمقانه است.

چنان که دیدیم مداخله کوین در آن شرایط ارتباطی با حس شهودی او نداشت. تقریباً هر کس می توانست ببیند که در آن شرایط چه چیزی در حال رخ دادن است. همه افراد به غیر کوین بر این باور بودند که در برابر دو انتخاب بد و بدتر قرار گرفته اند:

- انتخاب نخست: با لحن ناخوشایندی به او تذکر دهند و او را در برابر دیگران تحقیر کنند.
- انتخاب دوم: سکوت پیشه کنند و اجازه دهند که یک تصمیم بد که با منافع شرکت ناسازگار است، اتخاذ شود.

اشتباهی که غالب ما در مورد گفتگوهای حساس خود می‌کنیم این است که خیال می‌کنیم ما فقط دو انتخاب داریم: گفتن حقیقت یا حفظ رابطه. ما از همان اوان کودکی به انتخاب احمقانه اعتقاد پیدا کرده‌ایم. به طور مثال مادربزرگ ما غذایی را که ما دوست نداریم در برابر ما می‌گذارد و ما با بی‌میلی آن را می‌خوریم. او سپس از ما می‌پرسد که: «غذا را دوست داشتی؟» البته منظور او این است: «آیا دوستم داری؟» و به محضی که ما صادقانه پاسخ می‌دهیم: «نه دوست نداشتم.» شاهد چهره ناراحت و درهم رفته او می‌شویم. و از آن پس تصمیم می‌گیریم هنگامی که در برابر دو انتخاب گفتن حقیقت و حفظ رابطه قرار گرفتیم هشیارانه‌تر عمل کنیم.

#### در فراسوی انتخاب احمقانه

غیر از مهمانی خانه مادربزرگ، ما بارها و بارها در مقابل رؤسا، همکاران، دوستان، آشنایان و عزیزانمان نیز در چنین شرایطی قرار می‌گیریم که با سکوت یا آزار آنها عواقب ناخوشایندی را برای خود و زندگی خود ایجاد می‌کنیم. به همین دلیل است که تحقیق ما پیرامون نحوه عملکرد کوین و امثال او تا این اندازه مهم به‌شمار می‌رود. ما در طی این تحقیق با افرادی آشنا شدیم که دست به انتخاب احمقانه نمی‌زنند. هدف آنها با هدف غالب افراد تفاوت دارد. کوین را به خاطر بیاورید. او در آن جلسه نخست یک نفس عمیق کشیده بود و سپس لب به سخن باز کرده بود. در آن لحظه، پرسش او از خودش این بود: «چگونه می‌توانم صددرصد با رئیس صدقانه حرف بزنم و در عین حال صددرصد حرمت او را حفظ کنم؟»

پس از آن جلسه ما به دنبال افراد دیگری که به کوین شباهت داشته باشند، گشتیم و در هر کجای دنیا توانستیم تعدادی از آنها را پیدا کنیم. برخی از آنها را در داخل کابینه دولت، در بخش صنایع، در مراکز آموزشی و در داخل سازمان‌های غیرانتفاعی پیدا کردیم. پیدا کردن آنها بسیار ساده بود، زیرا آنها

همواره در سطحی بسیار بالاتر از دیگر همکاران شان عمل می‌کنند. آنها نه تنها از انتخاب احمقانه اجتناب می‌کنند، بلکه در شرایط حساس بسیار ماهرانه‌تر از همکاران خود وارد عمل می‌شوند.

اما آنها واقعاً چه می‌کنند؟ کوین گام پیش گذاشت و خود را وارد یک بحث حساس و دشوار کرد و به تیم خود کمک کرد که تصمیم بهتری اتخاذ کنند، اما او واقعاً یک عمل جادویی و غیرعادی از خودش نشان داد؟ آیا دیگران نیز می‌توانند به مانند او عمل کنند؟

برای پاسخ به این پرسش‌ها، نخست اجازه دهید که ببینیم در آن جلسه چه چیزی کوین را از دیگر همکاران او متمایز کرد؟ او به همکاران خود کمک کرد که ببینند به کجا می‌روند. سپس ما به بررسی ابزار گفتگوی مؤثر خواهیم پرداخت و آن‌گاه می‌آموزیم که چگونه از آنها در گفتگوهای حساس خود استفاده کنیم.

### گفتگو

در یک گفتگوی بسیار حساس، مناقشه‌آمیز و دارای بار هیجانی شدید، افرادی مانند کوین راهی را پیدا می‌کنند که تمام اطلاعات مهم (به‌دست آمده از خودشان و دیگران) را در معرض توجه قرار دهند.

در بطن هر گفتگوی موفق جریانی سیال اطلاعات مفید را می‌توان مشاهده کرد. در چنین گفتگوهایی افراد صادقانه نقطه‌نظرات خود را بیان می‌دارند، احساسات خود را در میان می‌گذارند و فرضیات خود را برای حل مسئله مطرح می‌سازند. آنها از صمیم قلب و به گونه‌ای مقتدرانه دیدگاه‌های خود را با دیگران در میان می‌گذارند، حتی اگر دیدگاه‌های شان برای دیگران عجیب و مناقشه‌آمیز جلوه کند. این یعنی گفتگوی حساس و دقیقاً همان چیزی است که کوین و دیگر افرادی که ما به مطالعه آنها پرداختیم قادر به انجام آن بودند.



گفتگو را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: جریان آزاد اطلاعات میان دو یا چند نفر.

اکنون که مشخص گردید افرادی مانند کوین در چه چیزی مهارت دارند، دو پرسش برای ما مطرح می‌شود: نخست، چگونه این جریان آزاد اطلاعات راه به موفقیت پیدا می‌کند؟ دوم، برای تقویت جریان آزاد اطلاعات چه کار می‌توان کرد؟

ما اکنون و در همین جا به توضیح رابطه میان جریان آزاد اطلاعات و موفقیت خواهیم پرداخت. اما در مورد پرسش دوم مبنی بر اینکه برای موفقیت در یک گفتگو، در هر شرایطی چه کاری به جز انتخاب احمقانه می‌توان کرد؟ باید گفت که بقیه این کتاب در پاسخ به این پرسش به نگارش درآمده است.

### پر کردن مخزن اطلاعات مشترک

هر کدام از ما با دیدگاه‌ها، احساسات، فرضیات و تجربیاتی که درباره موضوع مورد بحث داریم وارد گفتگو می‌شویم. این ترکیب منحصربه‌فرد از افکار و احساسات، مخزن اطلاعات شخصی ما را تشکیل می‌دهد. این مخزن نه تنها اطلاعاتی را در اختیار ما می‌گذارد، بلکه به ما می‌گوید که چگونه رفتار کنیم.

هنگامی که دو یا چند تن از ما وارد یک گفتگوی حساس می‌شویم، هیچ‌کدام از ما دارای مخازن معانی یکسانی نیستیم. دیدگاه‌های ما با یکدیگر تفاوت دارد. من به چیزی اعتقاد دارم و شما به چیز دیگری. من گذشته خاص خودم را دارم و شما گذشته خاص خود را.

افرادی که از مهارت لازم در گفتگو برخوردار هستند تمام تلاش خود را به کار می‌برند تا امنیت را برای طرف مقابل خود فراهم کنند که اطلاعات خود را به داخل مخزن اطلاعات مشترک جاری سازند؛ حتی عقایدی که در نگاه

اول مناقشه‌آمیز، نادرست و عجیب به نظر می‌رسند. البته آنها با هر عقیده‌ای موافق نیستند، اما تمام تلاش خود را می‌کنند تا مطمئن شوند که تمام عقاید موجود پیرامون موضوع مورد بحث مطرح شوند.

همچنان که مخزن معانی مشترک پُر و پُرتر می‌شود به دو طریق به افراد حاضر در گفتگو کمک می‌کند: نخست اینکه اطلاعات بیشتری در اختیار افراد قرار می‌گیرد و بدین ترتیب آنها می‌توانند تصمیم بهتری بگیرند و در واقع، حجم مخزن اطلاعات مشترک نشان‌دهنده ضریب هوشی آنهاست. هر چه مخزن پُرتر باشد، تصمیم هوشمندانه‌تری اتخاذ می‌گردد.

از سوی دیگر ما به خوبی از فاجعه‌بار بودن یک مخزن اطلاعات کم‌عمق آگاهی داریم. هنگامی که افراد از بیان اطلاعات خود به یکدیگر خودداری می‌کنند، حتی اگر هر کدام از آنها افراد باهوشی هم باشند، تصمیم جمعی آنها به نحوی احمقانه خواهد بود.

به‌طور مثال یکی از مراجعین ما حکایت زیر را برای ما بازگو کرد:

یک خانم برای نمونه‌برداری از لوزه خود در بیمارستان بستری می‌شود و تیم جراحی به اشتباه از پای او نمونه‌برداری می‌کند. به‌راستی چگونه چنین اشتباه فاحشی می‌تواند رخ دهد؟ آیا می‌دانید که هر ساله ۲۰۰/۰۰۰ بیمار در بیمارستان‌های آمریکا به خاطر چنین اشتباهاتی جان خود را از دست می‌دهند. بخشی از این معضل از اینجا ناشی می‌شود که بسیاری از افراد کادر بیمارستان از بیان آنچه در ذهن‌شان می‌گذرد، می‌ترسند. در مورد بیمار مزبور هر هفت نفر همراه دکتر جراح از این در تعجب بودند که چرا دکتر از پای بیمار نمونه‌برداری می‌کند، اما آنها از جاری کردن اطلاعات خود به خاطر ترس و بیان آنها خودداری کردند. البته بیمارستان نیز نمی‌تواند افراد را به‌خاطر ترس از بیان عقایدشان مواخذه کند.

در هر سازمانی که رؤسا باهوش به نظر می‌رسند، از اعتماد به نفس بالایی برخوردار هستند. آنها تنها خودشان حرف می‌زنند و دست‌مزد کارکنان خود را

پرداخت می‌کنند و کارکنان آنها نیز به خاطر ترس از خشمگین ساختن آنها از بیان افکار و احساسات‌شان خودداری می‌کنند.

از سوی دیگر هنگامی که افراد در جاری کردن عقاید و دیدگاه‌های خود در استخراج اطلاعات مشترک احساس امنیت می‌کنند. تصمیمات بهتری توسط گروه اتخاذ می‌گردد. به اتفاقی که در گروه کوین رخ داد توجه کنید. همچنان که هر کدام از افراد گروه به بیان دیدگاه‌های خود پرداختند، تصویر روشن‌تر و کامل‌تری از شرایط پیش‌رو به دست آمد.

همچنان که آنها شروع به درک دلایل اختلاف در دیدگاه‌های خود کردند، آنها به دیدگاه دیگری دست یافتند. همچنان که یک دیدگاه به دیدگاه دیگری تبدیل می‌گردید در نهایت آنها به یک دیدگاه مشترکی دست یافتند که از سوی همه صمیمانه مورد حمایت قرار داشت. به دنبال جریان آزاد اطلاعات، کل گروه به تصمیمی دست یافت که دستیابی به آن از سوی فرد، فرد آنها غیرممکن بود. به عبارت دیگر:

### **مخزن اطلاعات مشترک**

#### **محل تولد همیاری است.**

استخراج اطلاعات مشترک نه تنها به افراد کمک می‌کند که تصمیم بهتری اتخاذ کنند، بلکه از آنجایی که آنها با یکدیگر تبادل اطلاعات می‌کنند، نسبت به تصمیم اتخاذ شده تعهد بیشتری نشان می‌دهند. همچنان که افراد یک گروه وارد یک گفتگوی باز می‌شوند و دیدگاه‌های خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند، در واقع در جریان آزاد اطلاعات مشارکت می‌جویند. در نهایت آنها متوجه می‌شوند که چرا یک راه‌حل مشترک بهترین راه‌حل است و نسبت به آن تعهد پیدا می‌کنند. به‌طور مثال کوین و دیگر اعضای گروه بدین خاطر نسبت به تصمیم گرفته شده متعهد گشتند که به درک دیدگاه و نقطه‌نظرات یکدیگر نایل شدند.

در مقابل، هنگامی که افراد در تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌کنند و هنگامی که یک گفتگوی حساس در جریان است، سکوت پیشه کرده و دیدگاه‌های خود را مطرح نمی‌سازند، به‌ندرت نسبت به تصمیم نهایی احساس تعهد می‌کنند. از آنجایی که دیدگاه‌های آنها در ذهن‌شان باقی می‌ماند و اطلاعات خود را وارد استخر اطلاعات مشترک نمی‌سازند، در درون خود تصمیم نهایی را مورد نقد قرار می‌دهند و در قبال اجرای آن به صورت انفعالی مقاومت می‌ورزند. بدتر از همه اینکه وقتی عده‌ای ایده‌های خود را به استخر اطلاعات مشترک تحمیل می‌کنند، پذیرش آن ایده‌ها برای دیگر افراد مشکل است. آنها ممکن است با خودشان بگویند که ما هم با تصمیم گرفته شده موافقیم اما تعهد قلبی چندانی نسبت به آن احساس نمی‌کنند.

به‌طور مثال اگر کوبین و دیگر رهبران گروه تعهدی نسبت به تصمیم گرفته شده احساس نکنند، نتایج بسیار زیانباری به دنبال خواهد داشت. البته برخی افراد نسبت به آن تعهد خواهند داد، اما برای برخی دیگر تصمیم گرفته شده چندان جذاب نخواهد بود، برخی در راهروهای اداره درگوشی درباره آن بحث خواهند کرد و برخی دیگر بدون آنکه حرفی بزنند بر علیه آن خواهند جنگید. به احتمال زیاد جلسه دیگری برای تصمیم‌گیری تشکیل خواهد شد. چرا که تصمیم قبلی را یک نفر گرفته بود و بقیه گروه را مجبور کرده بود که آن را بپذیرند.

البته منظور ما این نیست که هر تصمیمی باید با توافق گروه گرفته شود و یک رئیس حق گرفتن تصمیم نهایی را ندارد. بلکه منظور ما این است که در هر نوع تصمیم‌گیری هر چه استخر اطلاعات مشترک پرتی باشد، تصمیم بهتری گرفته می‌شود و وحدت گروهی بیشتری پیرامون تصمیم گرفته شده به وجود می‌آید.

هر زمانی که در وضعیت بحث و گفتگو و مناظره قرار می‌گیریم و خود را از آن کنار می‌کشیم یا به گونه‌ای غیرمؤثر در آن عمل می‌کنیم، به خاطر این

است که نمی‌دانیم چگونه با دیگران تبادل اطلاعات داشته باشیم. در واقع ما به‌جای آنکه گفتگوی سالم و سودمندی داشته باشیم وارد یک بازی احمقانه و پرهزینه می‌شویم.

به‌طور مثال برخی مواقع، ما در مقابل افرادی که در مقامی بالاتر از ما قرار دارند سکوت پیشه می‌کنیم، یا اینکه در خانه برای عزیزان خود خشک و خشن جلوه می‌کنیم تا بیشتر از ما مراقبت کنند و حرفی روی حرف ما نزنند.

گاهی ما برای ابراز اعتراض خود به گوشه و کنایه زدن می‌پردازیم. در این حالت ما نقش قربانی را به خود می‌گیریم و وانمود می‌کنیم که قصد ما فقط کمک کردن است. ما به خاطر ترس از رویارویی با یک تن، همه گروه را به خاطر مشکل پیش‌آمده سرزنش می‌کنیم. در این حالت نیز ما از اشتراک گذاشتن اطلاعات خود، خودداری می‌کنیم. در دیگر مواقع هم که نمی‌دانیم چگونه یک گفتگو را به پیش ببریم اطلاعات خود را به استخر اطلاعات مشترک تحمیل می‌کنیم. در واقع ما دست به خشونت می‌زنیم. از یک کنترل ساده گرفته تا بددهنی. ما در این وضعیت به گونه‌ای رفتار می‌کنیم که انگار همه چیز را می‌دانیم و از دیگران می‌خواهیم که به ما اعتماد کنند. اعتبار دیگران را زیر سؤال می‌بریم و امیدواریم که دیگران نظریات آنها را قبول نکنند. و سپس تلاش می‌کنیم که به هر طریقی که شده، حتی از طریق آسیب زدن به دیگری، حرف خود را به کرسی بنشانیم. و هدف از تمام این کارها این است که دیگران را وادار به پیروی از دیدگاه خودمان کنیم.

اکنون ببینیم که چگونه عناصر مختلف با یکدیگر جمع می‌شوند. هنگامی که موضوع حساسی مطرح است، عقاید متفاوتی درباره آن وجود دارد و هیجانات شدیدی طرف‌های گفتگو را در بر گرفته است، ما غالباً در بدترین شرایط خود قرار می‌گیریم. به‌منظور آنکه خود را به بهترین شرایط ارتقا دهیم، بایستی راهی برای ابراز آنچه در استخر اطلاعات شخصی افراد

(به ویژه دیدگاه‌های مناقشه‌آمیز، افکار، احساسات، حساسیت‌ها) وجود دارد پیدا کرده و آنها را به سمت استخراج اطلاعات مشترک هدایت کنیم. برای این کار ما بایستی مجهز به ابزاری باشیم که انجام آن را برای ما امن و آسان سازد و هنگامی که ما موفق به انجام آن شدیم، زندگی ما متحول خواهد شد.

### مهارت‌های گفتگو آموختنی است

در اینجا می‌خواهیم خبر خوبی را به شما بدهیم: یادگیری مهارت‌های لازم برای مدیریت گفتگوهای بسیار حساس تا حدود زیادی آسان است. در ابتدا توجه شما را به این حقیقت جلب می‌کنیم که وقتی شما خود را با یک گفتگوی بسیار حساس مناقشه‌آمیز و دارای بار هیجانی شدید روبه‌رو می‌بینید، اگر طرف گفتگوی شما در مقامی بالاتر از شما قرار داشته باشد و اکنش معمول شما این است که از ادامه آن گفتگو صرف‌نظر می‌کنید. اما اگر عقب‌نشینی نکنید، آنچه از آن می‌ترسیدید در نهایت به یک راه‌حل سالم و باورنکردنی منتهی خواهد شد.

همچنان که گفتیم کسب مهارت در زمینه گفتگوی بسیار حساس کار چندان دشواری نیست. چیزی که ما در این کتاب قصد آموزش آن را داریم. ما در طی بیست و پنج سال تحقیق خود توانستیم با مشاهده افرادی که در این زمینه، از مهارت بسیار بالایی برخوردار هستند، این مهارت‌ها را شناسایی کنیم. ما در ابتدا به مشاهده کویین و افرادی مانند او پرداختیم. سپس هرگاه آنها وارد یک گفتگوی بسیار حساس می‌شدند، از نحوه تعاملات آنها یادداشت برمی‌داشتیم. سپس مشاهدات خود را با یکدیگر مقایسه کردیم، فرضیات خود را به آزمایش گذاشتیم تا اینکه موفق به شناسایی مهارت‌هایی شدیم که موجب می‌شدند گفتگوهای بسیار حساس با موفقیت چشمگیر به انجام رسد. در نهایت ما فلسفه‌ها، فرضیات، الگوها و مهارت‌های یافت شده را به