

DANIEL GOLEMAN

Vei învăța cum să folosești inteligența emoțională în cele mai grele momente din viață.

**douglas stone
bruce patton
sheila heen**

comunicarea defectuoasă

abordarea eficientă a discuțiilor



152

CAPITOLUL 1

Delimitează cele trei tipuri de discuții

Jack este pe cale să aibă o discuție dificilă.

El explică: „Într-o seară, am primit un telefon de la Michael, un prieten bun și client ocazional. «Sunt în încurcătură», mi-a spus el. «Am nevoie de o broșură financiară care să fie concepută și tipărită până mâine după-amiază.» A spus că designerul cu care lucra de obicei era plecat și că se afla într-un mare impas.“

„Eram în mijlocul unui alt proiect, dar Michael este prietenul meu, așa că am lăsat totul deoparte și am lucrat până târziu în noapte la broșura lui.

A doua zi de dimineață, Michael a revizuit macheta și și-a dat acceptul pentru a fi tipărită. Până la ora prânzului a și avut broșurile pe birou. Eram epuizat, dar fericit că l-am putut ajuta.

Apoi m-am întors la birou și am găsit pe telefon următorul mesaj de la Michael:

«Ei bine, ai făcut-o lată de data asta! Uite, Jack, știu că ai fost presat de timp, dar...[oftat]. Graficul veniturilor nu este suficient de clar și este puțin inexact. Este, pur

și simplu, un dezastru. Presupun că vei repara greșelile imediat. Dă-mi un telefon când revii la birou.»

Vă puteți imagina cum m-am simțit după *acel* mesaj. Graficul era, într-adevăr, inexact, dar la nivel microscopic. L-am sunat pe Michael imediat.

Discuția a decurs în felul următor:

Jack: Bună, Michael, am primit mesajul tău.

Michael: Mda, uite, Jack, chestia asta trebuie refăcută.

Jack: Păi, stai o secundă. Sunt de acord că nu este perfect, dar graficul este marcat clar. Nimeni nu va înțelege greșit.

Michael: Haide, Jack. Știi la fel de bine ca mine că nu putem preda lucrarea asta așa.

Jack: Ei bine, cred că...

Michael: Chiar nu are rost să ne certăm. Uite, cu toții greșim. Pur și simplu, repar-o și hai să trecem peste.

Jack: De ce nu ai spus nimic despre asta dimineață, când ai revizuit macheta?

Michael: Nu eu sunt cel care ar trebui să se ocupe de corectură. Jack, sunt extrem de presat să termin chestia asta și să o termin *bine*. Fie rămâi în echipă, fie nu. Am nevoie de un răspuns clar. O vei reface?

Jack: [pauză] Bine, bine. O voi face.

Acest schimb de replici prezintă toate semnele distinctive ale unei discuții scăpate de sub control. Luni de zile mai târziu, Jack se simte în continuare groaznic în legătură cu discuția lor, iar relația sa cu Michael rămâne încordată.

Se întrebă ce ar fi putut face diferit și ce ar trebui să facă acum în legătură cu această situație.

Dar, înainte de a ajunge la acest aspect, haideți să vedem ce anume putem învăța despre discuțiile dificile, pornind de la discuția lui Jack și Michael.

Decodarea structurii discuțiilor dificile

În mod surprinzător, în ciuda faptului că par să existe infinite variații, toate discuțiile problematice au o structură comună.

Atunci când ești prins în detaliile și neliniștea unei asemenea conversații, structura ei este greu de observat. Dar înțelegerea acestei structuri este esențială pentru îmbunătățirea modului de a face față celor mai solicitante discuții.

Nu se rezumă totul la ceea ce auzi

În discuția dintre Jack și Michael, prezentată mai sus, cuvintele dezvăluie doar superficial ceea ce se întâmplă de fapt. Pentru a face vizibilă structura unei discuții ineficiente, trebuie să înțelegem nu numai ceea ce se spune, ci și ceea ce *nu* se spune.

Trebuie să înțelegem ce gândesc și ce simt oamenii implicați în discuție, dar nu își spun unul altuia. Acestea sunt, în general, aspectele sub care se petrece adevărata acțiune.

Iată ce gândește și simte Jack, dar nu comunică, pe măsură ce poartă această conversație:

Ce a gândit și a simțit Jack, dar nu a spus	Ce au spus de fapt Jack și Michael
<p>Cum a putut să lase un astfel de mesaj? După ce las totul, anulez o întâlnire la cină cu soția mea și stau treaz toată noaptea, asta este mulțumirea de care am parte?!</p> <p>Ce reacție exagerată! Nici măcar un contabil autorizat nu ar fi fost în stare să spună că acel grafic este inexact. În același timp, sunt dezamăgit de mine că am făcut o greșeală atât de prostească.</p>	<p>JACK: Bună, Michael, am primit mesajul tău.</p> <p>MICHAEL: Mda, uite, Jack, chestia asta trebuie refăcută.</p> <p>JACK: Păi, stai o secundă. Sunt de acord că nu este perfect, dar graficul este marcat clar. Nimeni nu va înțelege greșit.</p> <p>MICHAEL: Haide, Jack. Știi la fel de bine ca mine că nu putem preda lucrarea asta așa.</p>
Ce a gândit și a simțit Jack, dar nu a spus	Ce au spus de fapt Jack și Michael
<p>Michael încearcă să-și intimideze colegii pentru ca aceștia să acționeze așa cum vrea el. Dar nu ar trebui să mă trateze <i>pe mine</i> în felul ăsta! Eu îi sunt prieten! Vreau să-mi susțin punctul de vedere, dar nu vreau să isc o mare ceartă din cauza asta. Nu-mi pot permite să-l pierd pe Michael ca prieten sau client. Simt că sunt în impas.</p>	<p>JACK: Ei bine, cred că...</p> <p>MICHAEL: Chiar nu are rost să ne certăm. Uite, cu toții greșim. Pur și simplu, repar-o și hai să trecem peste.</p>

<p>Greșim?! Nu este vina <i>mea</i>. <i>Tu</i> ai aprobat machetele, îți amintești?</p> <p>Așa mă vezi tu pe mine? Pe post de corector?</p> <p>M-am săturat de toată povestea asta! O să fiu deasupra oricărei meschinării care îl determină să se comporte așa. Cea mai bună cale de ieșire, pentru mine, este să fiu, pur și simplu, generos și să o refac.</p>	<p>JACK: De ce nu ai spus nimic despre asta dimineață, când ai revizuit macheta?</p> <p>MICHAEL: Nu eu sunt cel care ar trebui să se ocupe de corectură. Jack, sunt extrem de presat să termin chestia asta și să o termin <i>bine</i>. Fie rămâi în echipă, fie nu. Am nevoie de un răspuns clar. O vei reface?</p> <p>JACK: [pauză] Bine, bine. O voi face.</p>
---	---

În același timp, există destule lucruri pe care Michael le gândește și le simte, dar pe care nu le spune. El se întreabă dacă a fost o idee bună să-l angajeze pe Jack. Până acum nu a fost prea mulțumit de munca lui Jack, dar a decis să acționeze contrar opiniei partenerilor săi și să-i acorde prietenului său încă o șansă. Acum, Michael se simte dezamăgit de Jack și confuz atunci când se gândește dacă angajarea acestuia a fost o decizie bună, atât din punct de vedere personal, cât și profesional.

Astfel, primul aspect important este, de fapt, unul simplu: între Jack și Michael se întâmplă multe lucruri care nu sunt spuse.

Această problemă este una tipică. De fapt, prăpastia dintre ceea ce gândești cu adevărat și ceea ce spui

reprezintă o parte a motivelor ce îngreunează susținerea unei conversații. Ești distras de tot ce se întâmplă în sinea ta. Ești nesigur în legătură cu ce ar fi bine să dezvălui și ce este mai bine să rămână nespus. Și știi că simplul fapt de a dezvălui ce gândești *nu* va face conversația mai ușoară.

Fiecare discuție dificilă este alcătuită, de fapt, din trei discuții

După ce am studiat sute de conversații diferite, am descoperit că au o structură de bază, iar înțelegerea acestei structuri reprezintă un pas important în îmbunătățirea modului de abordare a discuțiilor. Se pare că, indiferent de subiect, gândurile și sentimentele noastre se încadrează în aceleași trei categorii, sau „discuții“. Și în fiecare caz facem greșeli previzibile care ne afectează gândurile și sentimentele și ne fac să dăm de bucluc.

Fiecare aspect problematic pe care îl spun, îl gândesc și îl simt Michael și Jack se încadrează într-unul dintre aceste trei tipuri de „discuții“. La fel se întâmplă și cu aspectele problematice ale discuțiilor ineficiente cu care te confrunți tu.

1. Discuția centrată pe întrebarea „Ce s-a întâmplat?“.

Cele mai multe discuții dificile implică unele contradicții în legătură cu ce s-a întâmplat sau cu ce ar trebui să se întâmple. Cine și ce a spus și cine și ce a făcut? Cine are dreptate, cine și ce a intenționat și cine este de vină? Jack și Michael se consumă din cauza acestor probleme, atât cu voce tare, cât și în interiorul lor. Trebuie *într-adevăr* să fie

refăcut graficul? Încearcă Michael *într-adevăr* să-l intimideze pe Jack? Cine *ar fi trebuit* să descopere greșeala?

2. Discuția centrată pe sentimente. Orice discuție problematică ridică, de asemenea, întrebări legate de sentimente și răspunde la ele. Sentimentele mele sunt îndreptățite? Potrivite? Ar trebui să le accept sau să le neg, să le exprim sau să le tănuiesc? Ce să fac în legătură cu sentimentele celuilalt? Dacă este nervos sau se simte rănit? Gândurile lui Jack și ale lui Michael sunt afectate de sentimente. De exemplu, gândul: „Asta este mulțumirea de care am parte?!“ semnaleză suferința și mânia, iar: „Sunt extrem de presat“ dezvăluie anxietatea. Aceste sentimente nu sunt exprimate în conversație în mod direct, însă se vede clar că ele există.

3. Discuția centrată pe identitate. Aceasta este conversația pe care fiecare dintre noi o poartă cu sine, în legătură cu importanța pe care o are pentru noi situația în care ne aflăm. Ducem o dezbatere interioară despre competența sau incompetența noastră, despre calitatea noastră de oameni buni sau răi, care sunt demni sau nu să fie iubiți. Ce impact ar putea avea această dezbatere asupra imaginii și respectului de sine, asupra viitorului și a stării noastre de bine? Răspunsurile la aceste întrebări determină în mare parte senzația pe care o încercăm în timpul conversației – una de echilibru sau una de dezechilibru și anxietate. În conversația dintre Jack și Michael, primul se luptă cu sentimentul că este incompetent, simțindu-se, astfel, mai puțin echilibrat.

În același timp, Michael se întreabă dacă a fost neinspirat atunci când l-a angajat pe Jack.

Fiecare discuție problematică presupune confruntarea cu aceste trei tipuri de discuții, astfel că implicarea cu succes într-o discuție necesită însușirea unui mod eficient de acțiune în raport cu fiecare dintre cele trei sfere. Să le gestionezi pe toate trei deodată poate părea dificil, însă este mai ușor decât să suporti consecințele unei conversații eșuate.

Ce putem și ce nu putem schimba

Oricât de competenți am deveni, există câteva provocări în raport cu fiecare dintre cele trei discuții. Vom întâlni situații în care o să ne fie mai greu decât am crezut să deslușim ce s-a întâmplat. Fiecare dintre noi deține informații pe care cealaltă persoană nu le cunoaște și nu este ușor s-o faci să fie conștientă de ele. Și vom întâlni și situații încărcate din punct de vedere emoțional, care par amenințătoare, pentru că pun în pericol anumite aspecte ale identității noastre.

Ceea ce *putem* schimba este modul în care răspundem la fiecare dintre aceste provocări. De regulă, în loc să ne întrebăm ce informații ar putea deține cealaltă persoană, este mai indicat să presupunem că știm tot ceea ce avem nevoie pentru a înțelege și a explica lucrurile. În loc să ne străduim să gestionăm sentimentele în mod constructiv, ajungem, mai degrabă, să le ascundem sau să le dăm frâu liber într-un mod pe care îl regretăm mai târziu. În loc să explorăm problemele de identitate care ar putea avea o importanță profundă pentru noi (sau pentru cealaltă

persoană), continuăm conversația ca și cum aceasta nu ar spune nimic despre noi – și nu ajungem niciodată să descoperim lucrurile care stau, de fapt, la baza anxietății noastre.

Înțelegând aceste greșeli și haosul pe care îl provoacă, putem începe să conturăm abordări mai potrivite. Haideți să analizăm mai în profunzime fiecare discuție.

Discuția centrată pe întrebarea „Ce s-a întâmplat?": despre ce este vorba?

Discuția centrată pe întrebarea „Ce s-a întâmplat?” ocupă cea mai mare parte a unei conversații dificile, chinându-ne cu diversele noastre întrebări referitoare la cine are dreptate, cine și ce intenții a avut și a cui este vina. Pe fiecare dintre cele trei fronturi – adevăr, intenție și vină – facem o presupunere comună, dar deformată. Clarificarea fiecăreia dintre aceste trei presupuneri este esențială pentru îmbunătățirea abilității noastre de a face față discuțiilor problematice.

Presupunerea adevărului

Preocupați să ne susținem cu ardoare punctul de vedere, uităm adesea să punem sub semnul întrebării o presupunere crucială pe care este construită întreaga noastră poziție în conversație: eu am dreptate, tu te înșeli. Această simplă presupunere este cauza unor nesfârșite probleme.

În privința a ce am dreptate? Am dreptate că tu conduci cu viteză prea mare. Am dreptate că nu ești în stare să-i îndrumi pe colegii tăi mai tineri. Am dreptate că acele

comentarii pe care le-ai făcut de Ziua Recunoștinței au fost nepotrivite. Am dreptate că pacientul ar fi trebuit să primească o medicație mai complexă după o operație atât de dureroasă. Am dreptate că antreprenorul mi-a încărcat factura. Am dreptate că merit o mărire de salariu. Am dreptate că broșura este în regulă exact așa cum este. Enumerarea lucrurilor în legătură cu care am dreptate ar putea umple o carte.

Există un singur obstacol: de fapt, nu am dreptate.

Cum poate fi adevărat acest lucru? Pare imposibil. Cu siguranță, trebuie să am dreptate *uneori!*

Ei bine, nu. Ideea este următoarea: discuțiile dificile nu se referă aproape niciodată la a pune lucrurile în ordine. Ele au la bază percepții, interpretări și valori conflictuale. Nu se referă la ceea ce stabilește un contract, ci la ceea ce *înseamnă* el. Nu au în vedere care este cea mai populară carte privind educația copiilor, ci care dintre aceste cărți este cea pe care ar trebui să o urmărim *noi*.

Nu se referă la ce este adevărat, ci la ce este important.

Să revenim la Jack și Michael. Ei nu au o dispută despre acuratețea graficului. Amândoi sunt de acord că nu există acuratețe. Disputa se referă la întrebarea dacă merită să se îngrijoreze din cauza acelei erori și, dacă da, cum să gestioneze acest lucru. Acestea nu sunt întrebări referitoare la adevăr sau la falsitate, ci reprezintă probleme de interpretare și raționament. Interpretările și raționamentele merită să fie explorate. Prin contrast, încercarea de a determina cine are dreptate și cine se înșală duce într-un punct mort.

În cadrul discuției centrate pe „Ce s-a întâmplat?“, îndepărtarea de presupunerea adevărului ne permite să

ne schimbăm scopul din a dovedi că avem dreptate în a înțelege percepțiile, interpretările și valorile ambelor părți. Ne oferă posibilitatea de a ne îndrepta atenția dinspre transmiterea mesajelor către adresarea de întrebări, explorând modul în care percepe fiecare persoană perspectiva noastră, și de a ne transmite punctele de vedere ca percepții, interpretări și valori – iar nu ca „adevăr absolut“.

Inventarea intenției

Cea de a doua dispută din cadrul discuției centrate pe „Ce s-a întâmplat?“ este cea asupra intențiilor – ale tale și ale mele. Ai țipat la mine pentru a-mi răni sentimentele sau doar pentru a-ți exprima punctul de vedere? Mi-ai aruncat țigările pentru că încerci să-mi controlezi comportamentul sau pentru că vrei să mă ajuți să-mi respect hotărârea de a renunța la fumat? Ceea ce gândesc eu despre intențiile tale va afecta ceea ce gândesc despre tine și, în final, modul în care va decurge conversația noastră.

Greșeala pe care o facem în sfera intențiilor este simplă, dar fundamentală: presupunem că știm care sunt intențiile celui alt atunci când, de fapt, nu este așa. Chiar mai rău decât atât, atunci când suntem nesiguri în legătură cu intențiile cuiva, se întâmplă foarte des să decidem că acea persoană este rea.

Adevărul este că intențiile sunt invizibile. Noi le deducem din comportamentul celorlalți oameni. Cu alte cuvinte, le născocim, le inventăm. Dar poveștile noastre imaginate despre intențiile altor oameni sunt corecte de mult mai puține ori decât credem. De ce? Pentru că intențiile

oamenilor, la fel ca multe alte lucruri din discuțiile dificile, sunt complexe. Uneori, oamenii acționează având intenții combinate. Există situații în care acționează fără niciun fel de intenție sau, oricum, fără niciuna legată de noi. Iar altele au intenții bune care totuși ne rănesc.

Dat fiind că perspectiva noastră asupra intențiilor celorlalte persoane (ca și perspectiva ei asupra intențiilor noastre) este atât de importantă în discuțiile problematice, a face presupuneri nefondate poate genera un dezastru.

Coordonatele vinii

Cea de-a treia greșală pe care o facem în discuția centrată pe „Ce s-a întâmplat?” este legată de învinuire. În cele mai dificile discuții ne concentrăm asupra găsirii vinovatului pentru problema cu care ne confruntăm. De exemplu, atunci când compania pierde cel mai important client, știm că, în scurt timp, va urma o neîndurătoare ruletă a învinuirilor. Nu ne pasă unde cade bila, atât timp cât nu cade asupra noastră. Relațiile personale nu sunt deloc diferite. Relația ta cu mama vitregă este încordată? Ea este de vină. Ar trebui să înceteze să îți mai facă observații în privința dezordinii din camera ta și a anturajului cu care îți petreci timpul.

În conflictul dintre Jack și Michael, primul crede că problema a apărut din vina lui Michael: momentul potrivit pentru a-ți manifesta grija exagerată față de editare este înainte de tipărirea broșurii, nu după. Și, desigur, Michael consideră că problema s-a ivit din cauza lui Jack: el a făcut machetele, el este răspunzător pentru greșeli.

Dar discuția despre vină este similară cu aceea despre adevăr – duce la neînțelegeri, negare și învățăminte puține. Scoate la iveală frica de pedeapsă și insistă pe găsirea unui răspuns unic. Nimeni nu vrea să fie învinuit, mai ales pe nedrept, așa că energia noastră se canalizează spre autoapărare.

Părinții copiilor de vârste fragede știu bine acest lucru. Când gemenii își fac de cap pe bancheta din spate a mașinii, știm că încercarea de a da vina pe unul dintre ei va produce întotdeauna un protest zgomotos: „Dar ea m-a lovit prima!“ sau: „Am lovit-o pentru că mi-a zis că sunt copil.“ Orice copil își neagă vinovăția, nu doar pentru că-i e teamă că n-o să mai primească desert, ci și dintr-un anume simț al dreptății. Niciunul dintre ei nu simte că problema este în totalitate din vina lui, pentru că nici nu este așa.

Privind de pe scaunul din față al mașinii, este ușor să vezi cum a contribuit fiecare dintre copii la ceartă. Este însă mult mai dificil să realizăm cum am contribuit noi la problemele în care suntem implicați. Dar în situațiile care converg spre discuțiile problematice, este aproape întotdeauna adevărat că ceea ce s-a întâmplat este rezultatul unor acțiuni întreprinse – sau ratate – de *ambele* persoane. Iar pedeapsa este rareori relevantă sau potrivită. Atunci când oameni competenți, sensibili fac o prostie, cea mai inteligentă mișcare este să încerci să înțelegi, în primul rând, ce anume i-a împiedicat să prevadă apariția problemei, iar în al doilea rând, cum să previi reapariția problemei.

Gândurile despre vinovăție ne distrag atenția de la examinarea motivului pentru care lucrurile au mers prost și a

modului în care am putea rectifica situația în viitor. În schimb, concentrarea atenției asupra înțelegerii sistemului de contribuție ne permite să aflăm cauzele reale ale problemei și să încercăm să le corectăm. Diferența dintre vinovăție și contribuție poate părea subtilă. Dar este o deosebire care merită să fie înțeleasă, pentru că va produce o schimbare semnificativă în abilitatea noastră de a gestiona conversațiile dificile.

Discuția centrată pe sentimente: ce e de făcut cu sentimentele noastre?

Conversațiile dificile nu presupun un simplu schimb de cuvinte; ele implică și emoții. Întrebarea nu este dacă vor genera sentimente puternice, ci cum ar trebui gestionate acestea atunci când apar. Ar trebui să-i spui șefului tău ce crezi *cu adevărat* despre modul lui de a conduce sau despre colegul care ți-a furat ideea? Ar trebui să-i mărturisești surorii tale cât de tare te-a rănit că a rămas prietenă cu fostul tău iubit? Și ce ar trebui să faci cu mânia pe care este foarte posibil să o resimți, dacă decizi să discuți cu un vânzător oarecare despre remarcile lui sexiste?

Când suntem dominați de sentimente puternice, mulți depunem un efort considerabil pentru a ne purta rațional. Cufundarea prea adâncă în sentimente este răvășitoare, întunecă rațiunea și, în anumite contexte – de exemplu, la muncă –, este cu totul nepotrivită. Să aduci sentimentele în discuție poate fi, de asemenea, stânjenitor și te poate face să te simți vulnerabil. Până la urmă, ce se întâmplă dacă interlocutorul respinge sentimentele noastre ori ne răspunde fără a da dovadă de o înțelegere reală a situației? Sau ce se întâmplă dacă îl rănim, compromițând

iremediabil relația? Să nu uităm că, odată ce ne-am exteriorizat sentimentele, vine rândul celuilalt. Oare chiar vrem să vedem cum se manifestă furia și durerea lui?

Urmând această linie a raționamentului, suntem tentați să alungăm cu totul din conversație sentimentele – Jack ar face mai bine dacă nu și-ar divulga mânia și durerea, iar Michael, dezamăgirea. Ar fi mai potrivit să se rezume la întrebări despre broșură. Ar fi mai bine să se oprească la „afaceri“.

Dar oare chiar așa stau lucrurile?

Un spectacol de operă fără muzică

Problema cu acest raționament este aceea că nu reușește să țină seama de un fapt simplu: discuțiile dificile nu doar că *implică* sentimente, ci se referă în esența lor *la* sentimente. Sentimentele nu sunt doar zorzoanele zgomotoase ale discuției dificile, ci o parte integrantă a conflictului. Să te angajezi într-o conversație dificilă fără a discuta despre sentimente este ca și cum ai pune în scenă un spectacol de operă fără muzică. Vei surprinde intriga, dar vei rata esențialul. În conversația dintre Jack și Michael, bunăoară, Jack nu spune niciodată în mod explicit că se simte neîndreptățit sau subapreciat; cu toate acestea, luni de zile după acel incident, el este încă furios și resentimentar față de Michael.

Gândește-te la unele dintre conversațiile tale dificile. Ce sentimente încerci? Durere sau mânie? Dezamăgire, rușine sau confuzie? Te simți neîndreptățit sau nerespectat? Pentru unii dintre noi, chiar și să spunem: „Te iubesc“ sau: „Sunt mândru de tine“ poate părea riscant.

Indiferent de domeniul în care lucrăm, toți trebuie să știm cum să comunicăm eficient. Această carte ne deschide ochii asupra lucrurilor care ne îngreunează uneori comunicarea, împiedicându-ne să avem anumite conversații și să le gestionăm cum se cuvine. Comunicarea defectuoasă se referă la orice problemă pe care nu știm cum să o abordăm, de la a solicita o mărire de salariu până la a-i cere vecinului să-și potolească într-un fel câinele care latră întruna.

Pentru soluționarea unor astfel de situații, autorii ne propun strategii cu ajutorul cărora să aflăm ce gândește interlocutorul, să adresăm întrebările potrivite pentru a-i afla intențiile și să cartografiem contribuția celor implicați în problema cu care ne confruntăm.

