

Res Dr. ANDREW NEWBERG este un cunoscut neurolog, preocupat de relația dintre funcțiile creierului și diferențele stării mentale. Este pionier în studierea din perspectivă neurologică a experiențelor religioase și spirituale, domeniu cunoscut drept neuroteologie.

Lucrează ca director de cercetare la Myrna Brind Center of Integrative Medicine și ca medic în cadrul Thomas Jefferson University Hospital din Philadelphia. S-a specializat în medicină internă și nucleară.

Cercetările sale au fost menționate atât în publicațiile *Time*, *Newsweek*, *O*, *The Oprah Magazine*, cât și pe Discovery Channel, National Geographic Channel, BBC și NPR.

MARK ROBERT WALDMAN este unul dintre cei mai importanți specialiști din lume în relația dintre comunicare, spiritualitate și funcționarea creierului. S-a implicat în dezvoltarea unei noi strategii, intitulată neuro-coaching, prin care ajută indivizii, cuplurile și comunitățile să-și rezolve conflictele personale și profesionale și să-și îmbunătățească eficiența.

Este cadru didactic la Loyola Marymount University, Los Angeles, unde predă Executive Communication în programul EMBA. Este expert în dezvoltare personală și în afaceri.

Opiniile sale au fost prezentate în *Time*, *Washington Post*, *New York Times*, *Forbes*, *Entrepreneur*, *Investor's Business Weekly* etc.

ANDREW NEWBERG
MARK ROBERT WALDMAN

CUVINTELE ÎȚI MODELEAZĂ CREIERUL

12 strategii de conversație menite
să dea încredere, să aplaneze conflictele
și să consolideze intimitatea

Ediția a II-a

Traducere din engleză de
Ioana Schiau

Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	9
<i>Nota autorului</i>	11

PARTEA I DOVEZILE

Neuroștiința comunicării, a conștiinței, a cooperării și a încrederii

Capitolul 1	
Un nou fel de a conversa	15
Capitolul 2	
Puterea cuvintelor	38
Capitolul 3	
Multiplele limbaje ale creierului	58
Capitolul 4	
Limbajul conștiinței	75
Capitolul 5	
Limbajul cooperării	103
Capitolul 6	
Limbajul încrederii.	115

Dezvoltarea unor noi abilități de comunicare

Capitolul 7	
Valorile interioare, fundamentul existenței conștiente ..	133
Capitolul 8	
12 pași spre intimitate, cooperare și încredere.	152
Capitolul 9	
Comunicarea Empatică: exercează-ți creierul social.	182

**PARTEA A III-A
APLICAȚII PRACTICE****Cum să comunici eficient cu cei din jur**

Capitolul 10	
Comunicarea Empatică cu cei dragi	203
Capitolul 11	
Comunicarea Empatică la locul de muncă	223
Capitolul 12	
Comunicarea Empatică cu cei mici	240
Anexa A	
Training în Comunicarea Empatică: CD-uri, mp3-uri, cărți cu exerciții, seminare online și workshop-uri	253
Anexa B	
Comunicarea Empatică: protocol pentru exercițiile în cuplu	256
Anexa C	
Comunicarea Empatică: lucrare de cercetare.	260
<i>Note</i>	263
<i>Indice</i>	303

această carte îl extindem compunând astfel o carte de referință în domeniul comunicării empatici. Aceasta este o carte care încurajează și inspiră, aducând în evidență ceea ce este posibil și potrivit în ceea ce privește comunicarea empatică. Este o carte care încurajează și inspiră, aducând în evidență ceea ce este posibil și potrivit în ceea ce privește comunicarea empatică.

Mulțumiri

Orice carte se naște din colaborarea mai multor voci, iar această carte în mod cert nu reprezintă o excepție. Am vrea, în primul rând, să le mulțumim studenților și pacienților noștri și participanților de la seminarele noastre: fără deschiderea voastră de a vă împărtăși poveștile, experiențele, luptele și sursele de inspirație, această carte nu ar fi existat.

Am vrea să le mulțumim colegilor noștri, prietenilor și familiilor noastre, fiindcă au contribuit cu totii, oferind nenumărate ore din timpul lor pentru a ne ajuta să rafinăm strategiile descrise în această carte. Mulțumiri speciale către dr. Neil Schuitevoerder, alături de care am conceput inițial Comunicarea Empatică și care continuă să lucreze alături de noi pentru a introduce această strategie în comunitățile terapeutice.

Avem cea mai adâncă apreciere pentru dr. Dorianne Cotter-Lockard, care, alături de noi, este coautor al unui articol academic despre Comunicarea Empatică, pe care l-a prezentat la conferința anuală a American Psychological Association în 2010. Am vrea să subliniem sprijinul generos al dr. Chris Manning și dr. William Lindsey, care au

CAPITOLUL 1

Un nou fel de a conversa

Fără limbaj, am trăi într-o stare de haos emoțional. Creierul nostru ne oferă potențialul de a comunica în moduri extraordinare, iar felul în care alegem să folosim cuvintele poate îmbunătăți funcționarea neurală a creierului. De fapt, un singur cuvânt are puterea de a influența manifestarea genelor ce regleză stresul fizic și emoțional.

Dacă nu exersăm continuu centrii de limbaj ai creierului, ne slăbim abilitatea neurologică de a face față problemelor pe care le întâlnim zi de zi. Limbajul ne formează comportamentul și fiecare cuvânt pe care îl folosim este încărcat de semnificații personale. Cuvintele potrivite, rostite în felul potrivit, ne pot aduce iubire, bani și respect, în timp ce cuvintele greșite – sau chiar și cuvintele potrivite, dar rostite într-un fel nepotrivit – pot conduce o țară către război. Trebuie să ne orchestrăm cu multă atenție limbajul, dacă vrem să ne atingem scopurile și să ne împlinim visurile.

Deși ne naștem cu darul vorbirii, cercetările arată că suntem surprinzător de neprîncepuți când vine vorba de comunicarea cu ceilalți. Adesea, ne alegem cuvintele fără să gândim, fără să conștientizăm efectele pe care le pot avea asupra celorlalți. Vorbim mai mult decât este nevoie.

Fără să ne dăm seama, nu îi ascultăm bine pe ceilalți și, de cele mai multe ori, nu dăm atenție înțeleșurilor subtile transmise prin expresiile faciale, limbajul corpului sau tonul și cadența vocii – elemente ale comunicării care sunt adesea mai importante decât cuvintele pe care le rostим.

Acste puncte slabe în procesul de comunicare nu sunt cauzate de o proastă educație. Mai degrabă, ele sunt legate de un creier nedezvoltat complet, pentru că zonele care controlează conștiința socială, empatia și abilitățile lingvistice corespunzătoare nu sunt complet operaționale decât după ce atingem, cu aproximativ, vîrsta de 30 de ani. În ciuda acestui handicap neural, studiile științifice arată că oricine – fie că este Tânăr, fie în vîrstă – își poate exersa centrii limbajului și pe cei care au legătură cu conștiința socială, îmbunătățindu-și astfel capacitatea de a comunica mai eficient cu ceilalți.

Până astăzi, am identificat și documentat 12 strategii care pot îmbunătăți dinamica oricărei conversații, chiar și pe cele purtate cu străini. Aceste strategii pot stimula o empatie profundă și încredere în creierul ascultătorului și pot fi folosite pentru a întârzi tiparele de gândire negativă care, atunci când sunt necontrolate, pot chiar să dăuneze circuitelor creierului care regleză emoțiile.

În această carte, îți vom explica cum să folosești asemenea strategii pentru a dezvolta rapid relații profunde și de durată, acasă și la locul de muncă. Vei învăța cum să-ți întârzi discursul interior care generează anxietate, teamă și îndoială de sine. Vei construi mai multe relații intime în viața personală și vei avea relații mai bune cu angajații, clienții și colegii tăi. Vei genera colaborări distractive și productive la locul de muncă; îți vei îmbunătățit

abilitățile de management, iar acest lucru se va traduce printr-un venit mai mare și prin mai multe vânzări.

CELE 12 STRATEGII ALE COMUNICĂRII EMPATICE

1. Relaxează-te.
 2. Rămâi prezent.
 3. Cultivă liniaștea interioară.
 4. Întărește atitudinea pozitivă.
 5. Reflectează asupra celor mai profunde valori ale tale.
 6. Accesează o amintire plăcută.
 7. Observă semnalele nonverbale.
 8. Exprimă-ți aprecierea.
 9. Vorbește cu căldură.
 10. Vorbește rar.
 11. Vorbește succint.
 12. Ascultă în profunzime.
-

Vei învăța, de asemenea, să recunoști când altă persoană minte și vei descoperi cum să-ți folosești intuiția pentru a ști ce gândesc ceilalți, chiar înainte ca ei să vorbească. Vei descoperi cum tacerea îți poate întări abilitățile de comunicare.

Îți vom arăta și un mic secret care îți va schimba expresia facială, astfel încât să le inspiri mereu celorlalți încredere. Îți vei putea schimba viteză de vorbire pentru a influența felul cum se simte cealaltă persoană și vei putea folosi limbajul trupului pentru a transmite mesaje pe care cuvintele nu le pot reda.

Dacă exersezi aceste strategii chiar și câteva minute pe zi, vei gândi mai clar, îți vei spori creativitatea și vei avea mai multe conversații autentice cu cei din jur. Poți chiar să elimini un conflict înainte ca el să înceapă.

Studiile realizate de noi, bazate pe scanarea creierului – și corelate cu cele mai recente cercetări din domeniul limbajului, al comunicării și al prezenței conștiiente –, ne demonstrează că aceste strategii ne pot îmbunătăți memoria și activitatea cognitivă, în același timp coborând nivelurile de stres, anxietate și iritabilitate – factori cunoscuți pentru forța lor de a submina eficiența oricărei conversații sau interacțiuni sociale. Pe măsură ce exersezi zilnic aceste strategii, încrederea ta în tine și satisfacția în viață vor crește într-o manieră măsurabilă în laborator și observabilă acasă.

Noi am reunit aceste strategii sub numele de Comunicare Empatică. Folosindu-le în conversațiile tale, vei descoperi ceva surprinzător: creierul tău începe să se alinieze cu cel al partenerului de conversație. Această legătură specială poartă denumirea de „consonanță neurală“, iar în această stare de armonizare reciprocă doi oameni pot realiza lucruri remarcabile împreună. De ce? Pentru că elimină atitudinea defensivă care există în mod normal când doi oameni conversează.

Elementele Comunicării Empatică pot fi combinate în moduri diferite, pentru a se potrivi unor situații diverse, și pot fi integrate în alte abordări ale comunicării, făcându-le astfel mai eficiente. Poți folosi Comunicarea Empatică și în dialogul cu copiii, ajutându-i astfel să facă față mai bine unor conflicte interpersonale, să discute subiecte dificile și chiar să poată lua note mai mari la școală. Strategiile pot ajuta și membrii familiei și îngrijitorii să converseze mai eficient cu persoanele care suferă de boli mentale sau diverse forme de declin cognitiv. Numeroși psihoterapeuți și grupuri de consiliere au integrat strategiile Comunicării

Empatice în munca lor; ele au fost adoptate de numeroase organizații religioase și spirituale care promovează dialogul între religii și comunicarea nonviolentă.

Comunicarea Empatică la locul de muncă

Comunicarea Empatică a fost inițial dezvoltată ca o unealtă pentru a ajuta cuplurile să-și consolideze intimitatea și să-și rezolve conflictele, dar și-a croit apoi drumul către coridoarele spitalelor și ale unităților ce acordă îngrijire, unde medicii și asistentele o folosesc pentru a-și îmbunătăți interacțiunea cu pacienții și colegii.

Comunicarea Empatică a trezit interesul și în sălile de conferințe ale corporațiilor americane. Ea reduce stresul la locul de muncă, ce compromite productivitatea și, în cele din urmă, duce la epuizare; s-a dovedit, de asemenea, că este deosebit de eficientă pentru a construi echipe de lucru mai unite, pentru a îmbunătăți comunicarea între managementul de top și cel intermediar și pentru a face mai performantă relația cu clienții, rezultând în vânzări sporite și parteneri loiali.

Companiile din domeniile finanțier și imobiliar au adoptat, de asemenea, Comunicarea Empatică. Donna Phelan, vicepreședinte și director de investiții în cadrul unei mari bănci, explică:

În ritmul alert al lumii afacerilor și al managementului finanțier, cea mai importantă responsabilitate este comunicarea cu clientul. Profesioniștii în domeniul serviciilor au o nevoie pronunțată de a integra în munca lor cele mai eficiente strategii și asta este în mod special valabil pentru cei care lucrează pe piețe financiare

Respect profesional volatile, unde oamenii sunt adesea supraîncărcați cu informații abundente despre monitorizarea bursei, rapoarte de analiză, e-mailuri urgente și mai multe linii telefonice care sună în același timp. Principiile și tehniciile Comunicării Empatică oferă un mod de gândire care optimizează dialogul dintre client, consultant și strategul de piață. Acest mod de gândire se întreabă ce își doresc clienții cel mai mult. Iar răspunsul: să fie ascultați, să fie auziți cu o mai mare acuratețe și într-o manieră care să genereze respect reciproc și încredere. În profesia mea, succesul depinde de dezvoltarea acestor abilități cruciale și am descoperit că instruirea în Comunicarea Empatică duce rapid și eficient la împlinirea acestei nevoi.

În relațiile personale, abilitățile slabe de comunicare și ascultare sunt cauzele principale ale disputelor și divorțurilor. Iar în mediul de business, asemenea slăbiciuni pot împinge o companie către faliment. Astfel, orice strategie care poate învăța o persoană să vorbească pe scurt, clar, calm, cu bunătate și sinceritate va crește stabilitatea interpersonală la locul de muncă și acasă. Din acest motiv, Comunicarea Empatică a fost inclusă într-un modul de training din cadrul Executive MBA Program la Loyola Marymount University din Los Angeles. Ea sporește performanța în cadrul echipelor de lucru și dezvoltarea unor valori responsabile social pentru lumea corporatistă și ajută la scăderea nivelului de stres generat de cererile și așteptările extraordinare ale studenților, care sunt în același timp managerii unei afaceri de succes. Iată ce spune Chris Manning, profesor de finanțe și tranzacții imobiliare: „Comunicarea Empatică oferă o manieră de training eficientă din punct de vedere al costurilor, pentru a putea instrui persoanele să comunice mai eficient și profesionist, cultivând în același timp un grad înalt de deschidere,

UN NOU FEL DE A CONVERSA

21

încredere și relaționare interpersonală.”¹ Dr. Manning elaborează:

Ca societate, am devenit dependenți de cuvinte, fără să fim conștienți că ele joacă doar parțial un rol în procesul întreg de comunicare în mediul de afaceri. Este mai importantă abilitatea emițătorului de a transmite un mesaj ascuns, o intenție și capacitatea receptorului de a deduce care este mesajul.² Aceste mesaje nonverbale sunt încărcate cu sentimente, atitudini și valori sugerate.³ Strategiile incluse în Comunicarea Empatică ajută studenții, managerii și executivii din domeniul business să recunoască și să dezvolte aceste semnale nonverbale esențiale.

Joan Summers folosește de asemenea o variațiune a Comunicării Empatică atunci când interviewează candidații pentru un post la compania sa de asigurări. Ea începe prin a-i întreba care este valoarea la care țin cel mai profund (o componentă-cheie a Comunicării Empatică, pe care o vom discuta în capitolul 7). Dacă valorile personale ale candidatului diferă de cele ale companiei, persoana nu este angajată, pentru că Joan știe că astfel de discrepanțe vor duce în cele din urmă la nemulțumirea angajaților.

Apoi, Joan e atentă la modul în care persoana dialoghează: Susține persoana în cauză un contact vizual corect? Îi răspunde direct și pe scurt la întrebări? Este tonul voicii cald și prevenitor? Emană o atitudine pozitivă în legătură cu propria persoană, abilitățile și dorința de a face parte din echipa ei? În esență, ea folosește componentele Comunicării Empatică pentru a identifica acei indivizi care au înclinația să comunice eficient cu ceilalți.

La Holmes Institute, un seminar teologic din cadrul Center for Spiritual Living, candidații exercează principiile

Comunicării Empaticé, pentru că acest lucru îi ajută să răspundă cu mai multă sensibilitate la nevoile membrilor congregației. Profesorii din învățământul primar adoptă de asemenea versiuni ale Comunicării Empaticé, pentru că acest lucru îi ajută pe copii să facă față mai bine atunci când apar conflicte la locul de joacă.

Ascultarea profundă

Comunicarea Empatică pune în egală măsură accentul pe ascultare și pe vorbire. Ascultarea conștientă ne cere să ne antrenăm mintile ocupate să rămână concentrate nu doar pe ceea ce spune altă persoană, dar și pe indicatorii nonverbali care se reflectă în vocea sa, pe fața sa și prin limbajul corpului său. Ascultarea profundă întrerupe și discursul interior care este produs constant de centrii de limbaj ai creierului, un fenomen pe care îl vom cerceta în capitolul 3.

Atunci când învățăm să ne distanțăm și să observăm de la distanță această minte vorbăreată, se creează un nou fel de tacere. Acest lucru ne permite să acordăm mai multă atenție lucrurilor pe care le spune cealaltă persoană și ne sporește capacitatea să intuim ce simte partenerul de conversație, inclusiv indiciile subtile de onestitate și înșelăciune care sunt reflectate de microexpresiile feței.

După cum arată cercetările recente bazate pe scanarea creierului, cu cât ascultăm mai în profunzime, cu atât creierul nostru va oglinди mai mult activitatea din creierul celeilalte persoane. Acesta este motivul pentru care putem să înțelegem cu adevărat altă persoană și să empatizăm cu bucuriile sau tristețile ei.

UN NOU FEL DE A CONVERSA

23

Stresul și transformările: de ce creierul se împotrivește informațiilor noi

Pe parcursul acestei cărți îți vom prezenta diverse strategii care vor schimba felul în care ascuți, vorbești și interacționezi cu alte persoane, dar pentru că ele sunt noi, s-ar putea să descoperi că li te împotrivești. Această împotrivire este o funcție naturală a creierului. Odată ce un comportament este învățat, el alunecă în memoria inconștientă de termen lung, de unde poate fi transformat în acțiune aproape fără efort. Chiar și atunci când am învățat un nou comportament care este mai eficient, amintirile și comportamentul anterior se declanșează rapid.

Creierul uman are nevoie de o cantitate enormă de energie pentru a funcționa și este nevoie de și mai multă energie pentru a clădi noi circuite neurale care să schimbe felul în care vorbim de obicei cu ceilalți. De fapt, fiecare schimbare pe care o facem în stilul nostru de viață este perceptă de creier ca un eveniment stresant, motiv pentru care Comunicarea Empatică dedică o atenție specială strategiilor care scad nivelul stresului.

Stresul intervine în mecanismele neurologice care coordonează producerea și receptarea limbajului. Când suntem stresați, circuitele emotionale ale creierului limbic devin active, iar circuitele limbajului din lobul frontal devin mai puțin active. Studiile în comunicare ne-au arătat că stresul și tensiunea încordează mușchii feței într-un fel care trezește suspiciuni în mintile celor care ne privesc. O mină relaxată, pe de altă parte, sugerează deschidere, încredere în sine și faptul că ceilalți se pot bizui pe noi.

Respe Când suntem stresați, tonul vocii noastre se schimbă și capătă o notă de iritabilitate și frustrare. Acest lucru va stimula imediat o reacție defensivă în mintea ascultătorului, care va submina potențialul pentru un dialog productiv, încă dinainte să fi început conversația.

Cum să faci pentru a integra reducerea stresului și relaxarea într-o conversație, mai ales dacă te află în mijlocul unei zile aglomerate la locul de muncă? Iată ce face John Watkins la firma sa de dezvoltare de software. El începe ziua stând în cerc cu cei șase șefi de departamente. Își petrec primul minut căscând și întinzându-se, ceea ce îi ajută pe toți să se elibereze de gândurile care le distrag atenția și să scape de iritare. Apoi, fiecare persoană are la dispoziție 30 de secunde pentru a descrie la ce lucrează în prezent. Dacă au întâmpinat probleme sau au nevoie de asistență, alte persoane din cerc pot răspunde cu sugestii pozitive. Însă și în acest caz ei trebuie să adere la „regula de 30 de secunde“, care este o componentă crucială a Comunicării Empatici. Criticile nu sunt permise, pentru că și un singur gând negativ poate distruge procesul de colaborare pentru tot restul zilei.

Acest ritual poate părea straniu pentru o companie multimilionară, dar rezultatele vorbesc de la sine: în mai puțin de 20 de minute, compania poate identifica cele mai importante obiective pentru ziua respectivă și poate propune sugestii creative care pot fi rapid evaluate, modificate și implementate.

Când compania lui John a fost testată de o echipă de cercetare independentă, se înregistrase – după doar un an de utilizare a acestei strategii – o creștere semnificativă a camaraderiei în companie și a satisfacției personale, în

același timp cu o scădere măsurabilă a anxietății personale și a stresului. Numărul de zile de concediu medical a scăzut și loialitatea față de companie a crescut, ceea ce s-a tradus printr-o rată mai mică de fluctuații ale salariaților. În esență, un nivel de stres scăzut înseamnă mai multă fericire și, aşa cum s-a demonstrat într-o importantă cercetare care a examinat 2 000 de divizii aparținând de zece mari corporații, persoanele fericite muncesc mai mult. Sunt, de asemenea, mai pline de imaginație, mai creative și productive.⁴

Conversația sinuoasă

Comunicarea Empatică are o lungă istorie. A început în 1992 sub forma unui experiment empiric făcut de Mark, alături de un grup de psihologi și terapeuți transpersonali din Los Angeles. În acea etapă nu existau decât trei „reguli“: relaxează-te, vorbește rar și așteaptă-ți rândul, apoi spune orice îți vine în minte, fără cenzură.

Premisa era simplă: dacă am putea vorbi din adâncul ființei noastre, în loc de modul defensiv în care ne raportăm de obicei la ceilalți, am putea fi capabili să ne comunicăm sentimentele și dorințele mai onest, cu mai puțină mânie și cu mai mare sensibilitate. Mai mult, dacă ne permitem să vorbim cu spontaneitate din acest sine interior, mai adânc, fără să impunem un anumit curs conversației, dialogul poate deveni mai relevant și semnificativ pentru indivizi care iau parte la el. Am putea fi capabili să acceșăm adevaruri emoționale mai profunde, fără teamă, crescând astfel nivelul de intimitate și încredere în cei din jur.