

**LBRIS**

We know  
books

**Emily Alison  
și Laurence Alison**

# **Arta de a citi oamenii**

**Cum să stabilești conexiuni  
cu oricine în orice împrejurare**

Traducere din limba engleză de  
CRISTINA EREMIA

**LITERA**  
București

## CUPRINS

---

### INTRODUCERE

Crearea de conexiuni: cheia comunicării.....	9
1. Relații semnificative.....	23
2. De ce sunt importante cuvintele.....	41
3. Elementele-cheie ale creării unei conexiuni.....	58
4. Reflectare: ce se ascunde sub aparențe? .....	109
5. Putere, intimitate și cercul totemic.....	143
6. Evită confruntările: modelul <i>T-rex</i> .....	173
7. Învață să capitulezi: modelul Șoarece.....	195
8. Preia controlul: modelul Leu.....	217
9. Cooperează: modelul Maimuță.....	234
10. Învață să formezi conexiuni.....	256

### CONCLUZIE

Revoluția creării de conexiuni.....	279
<i>Rezumat al lecțiilor învățate</i> .....	285
<i>Anexe</i> .....	299
<i>Note</i> .....	339
<i>Mulțumiri</i> .....	347
<i>Indice</i> .....	349

Descoperind secretele conexiunii în această carte, vei reuși:

- să-ți faci prieteni și cunoștințe și să eviți izolarea în societate
- să ai relații mai strânse și mai profunde cu partenerul, cu copiii, cu prietenii și cu părinții tăi, pe măsură ce parcurgi diversele etape ale vieții
- să găsești cheia unor relații profesionale mai eficiente printr-o comunicare mai bună și prin abilitatea de a fi direct cu colegii, cu directorii sau cu clienții importanți
- să-i înțelegi mai bine pe ceilalți, chiar dacă nu ești de acord cu ei, și să faci mai bine față situațiilor dificile sau foarte solicitante, în mod productiv, nu distructiv.

Conexiunea este baza relațiilor solide și arma secretă a celor care știu să comunice eficient. La sfârșitul acestei cărți, vei avea toate elementele necesare pentru a o putea stabili.

În primul capitol vom vedea de ce sunt atât de importante legăturile sincere cu ceilalți și de ce constituie ele cheia unei vieți mai sănătoase, fericite, reușite și chiar mai îndelungate.

# 1.

## Relații semnificative

*După ce înțelegem legătura dintre modul de viață și longevitate, înțelegem de ce relațiile se numără printre cei mai importanți factori ai supraviețuirii noastre.*

DEAN ORNISH, fondator și președinte al Institutului de Cercetare pentru Medicină Preventivă și profesor la Universitatea din California

**Laurence:** Știrea asta îi poate alarma pe introvertiți, dar, conform ultimelor cercetări, contactul cu alte persoane este un element esențial pentru menținerea sănătății psihice și fizice. Eu însumi am o fire profund introvertită, iar când am avut la dispoziție un timp mai îndelungat în care să mă rup de lume ca să lucrez sau să scriu, mi-am închipuit de fiecare dată că aceasta era rețeta fericirii. E adevărat că, unde un extravertit vede singurătate, un introvertit interpretează ca fiind fericirea solitudinii. Dar, deși îmi place uneori să mă bucur de această solitudine, tot simt nevoia unui contact regulat cu ceilalți. Așa cum spunea Josh Billings, umorist din secolul al XIX-lea: „Reculege-te în solitudine, dar nu te refugia acolo“.

Am observat că, după o perioadă de izolare, toate interacțiunile sociale devin, brusc, mult mai dificile. Până și conversația superficială de la supermarket devine anevoioasă și stângace. Ca și când abilitățile de integrare ar fi un mușchi care trebuie

folosit cu regularitate – altfel se atrofiază. Experiența m-a învățat rapid că, dacă vreau să-mi creez ocazii și să dobândesc viața și cariera pe care mi le doresc, va trebui să mă dotez cu multe dintre abilitățile pe care nu le aveam în mod natural.

Așadar, deși la școală eram de o timiditate bolnăvicioasă, mi-am dat seama foarte repede că trebuia s-o înving și să ies din coconul meu comod de introvertit. Înclinațiile naturale nu trebuie să ne limiteze abilitățile sociale: cu efort și exercițiu, ne putem adapta și putem să evoluăm dincolo de perimetrul nostru confortabil. În ceea ce privește capacitatea de a crea legături cu ceilalți, n-o putem lăsa în seama șanseii și nici n-o putem privi ca pe un lux: în realitate, este o abilitate esențială pentru existența noastră.

## Nimeni nu trebuie să fie singuratic

Departa de a fi o bucurie, izolarea este, de fapt, extrem de dăunătoare pentru oameni. În 1951, Donald Hebb, psiholog la Universitatea McGill, a studiat efectul izolării asupra sănătății psihice.<sup>1</sup> El încerca să creeze o metodă care să contracareze tehnica de privare senzorială, folosită de sovietici asupra prizonierilor de război din Coreea. Echipa lui a plătit mai mulți studenți să stea în încăperi mici, lipsiți de stimulare senzorială: nimic olfactiv, nici vizual sau auditiv, absolut nici un stimul! Subiecții erau legați la ochi și aveau urechile acoperite, ca să nu audă nimic. Scopul experimentului era să evalueze efectul ținării în izolare timp de șase săptămâni. Nimeni n-a rezistat mai mult de șapte zile.

După șapte zile, toți participanții au declarat că începeau să-și piardă capacitatea de a gândi logic și nu mai erau capabili să ia decizii. Înaintea experimentului, vorbiseră cu optimism

și cu entuziasm despre tot ce aveau să facă în intervalul acela de fericită izolare. Mulți intenționau să-și planifice referatele trimestriale, să facă recapitulare sau să se gândească la studiile lor.

În schimb, cercetătorii au constatat că subiecții au pierdut rapid contactul cu realitatea. Mulți au început să aibă halucinații, iar unul dintre studenți a declarat că văzuse și auzise de mai multe ori un câine care lătra la el. Alții au avut manifestări paranoice atât de grave, încât au ajuns să creadă că erau persecutați de guvern sau de alte organisme. Nu mai erau în stare să facă lucruri simple, precum calcule elementare, și deveniseră agitați și instabili emoțional. De asemenea, deveniseră ușor de sugestionat și de influențat. Concluzia a fost clară: izolarea îi făcea pe oameni instabili, sugestionabili și vulnerabili la manipulare. În mod clar, le leza sănătatea psihică.

Mai multe cercetări psihologice s-au axat pe studierea prizonierilor ținuți în izolare. După ce a vorbit cu sute de deținuți, psihiatrul Stuart Grassian a ajuns la concluzii similare celor rezultate din experimentul McGill, cu zeci de ani în urmă, anume că izolarea provoacă halucinații, atacuri de panică și paranoia.<sup>2</sup> Rezultatele sunt deosebit de alarmante, având în vedere frecvența metodei izolării în sistemul actual al penitenciarelor. Se estimează că, în orice moment dat, sunt ținuti în izolare în închisorile din SUA între 80 000 și 100 000 de deținuți\*.

Rezultatele sugerează că efectele fizice și psihice ale plăsării în izolare persistă mult timp după eliberarea deținuților. Psihologul Craig Haney a descoperit că, odată reveniți în societate, indivizilor ținuti în izolare le este extrem de greu să se adapteze: nu mai sunt capabili să formeze legături cu alți oameni și spun adesea că se simt disperați și neajutorați.<sup>3</sup> Adesea,

\* Pentru mai multe informații pe această temă, vezi convingătoarea și tulburătoare carte a lui Keramet Reiter 23/7: *Pelican Bay Prison and the rise of long-term solitary confinement*. (n.a.)

abilitățile lor de interacțiune, de formare de legături sunt iremediabil vătămate, ceea ce-i face să fie excluși și ruși de societate. Asta limitează în mod evident reintegrarea deținuților în societate, după ce au experimentat lungi perioade de izolare, și includem aici șansa de a se angaja, a crește un copil și a face față conflictelor. Este posibil ca izolarea de restul deținuților să fie o metodă eficientă, dar efectul izolării individuale pare să fie resimțit mult timp după ce deținuții ies de la carceră, ba chiar și după ce părăsesc închisoarea.

Când ne pierdem legăturile cu ceilalți, fie prin alegerea noastră sau a altora, se insinuează stările de singurătate și depresie și încep să ne domine. Odată ce se întâmplă asta, efortul de reconectare cu lumea devine tot mai greu. Uneori, oamenii ajung să fie prinși într-un cerc vicios de izolare și depresie, se chinuie să interacționeze, sunt singuri, melancolici, ceea ce îi face să se izoleze mai mult. Acest lucru duce la dificultăți și mai mari în interacțiunile lor, iar asta le adâncește depresia și sentimentul de singurătate, și tot așa, într-o continuă cădere.

### Singurătatea: ucigașul silențios

Singurătatea nu înseamnă să fii singur fizic. Când te încerci singurătatea, simți că ești rupt de orice relație importantă. Se manifestă ca o lipsă de înțelegere din partea celor din jur și o absență a sentimentelor intime. Poți fi membru al unei familii, poți avea o meserie solicitantă, poți să te vezi zilnic cu zeci de oameni și totuși să te simți profund însingurat, deoarece nici unul dintre acești oameni nu par să te cunoască și să te înțeleagă cu adevărat.

În ritmul galopant al vieții noastre moderne, intimitatea poate fi greu de obținut sau menținut, mai ales din cauză că, pentru a-i înțelege pe ceilalți, e nevoie de timp, efort și energie.

Cu stilul nostru de viață globalizat, cu mesaje electronice debordante, cu conturi pe rețelele de socializare și cu un ritm de lucru frenetic, ajungem să ne simțim izolați și privați de conversații profunde. Simțim că, din viața noastră, lipsesc timpul și energia necesare pentru a înțelege greutățile oamenilor, deoarece ne cheltuim toată energia luptându-ne cu propriile probleme.

Singurătatea este adesea adusă în discuție în privința celor vârstnici, dar trebuie să observăm că-i afectează pe oamenii de toate vârstele. În 2018, Radio BBC4 a făcut un sondaj și a descoperit că, deși 25%, un procent alarmant, din cei peste 75 de ani se simțeau singuri des și foarte des, aceeași afirmație era adevărată și pentru 40% din cei cu vârste între 16 și 24 de ani<sup>4</sup>; 40%, un procent șocant. Tradiționalele legături cu familia și cu cei apropiați par să fie în declin și tot mai mulți oameni trăiesc singuri. În ultimii 50 de ani, numărul gospodăriilor formate dintr-o singură persoană s-a dublat în Marea Britanie și aproape că s-a triplat în Statele Unite.<sup>5</sup> În marile capitale cosmopolite, există un număr frapant de mare de persoane care locuiesc singure. De exemplu, în Paris 50%, în Stockholm, 58%, iar în unele părți din Manhattan cu mult peste 80%.<sup>6</sup>

Efectele singurătății și ale izolării sociale asupra sănătății psihice, dar și fizice, sunt mult subestimate. Într-o analiză a 148 de studii realizate cu peste 300 000 de subiecți, Julianne Holt-Lunstad și colegii săi de la Universitatea Brigham Young au constatat că singurătatea este un factor favorizant pentru decesul prematur într-o măsură mai mare decât alimentația, exercițiul fizic și chiar decât fumatul.<sup>7</sup> Rezultatele nu erau influențate nici de vârstă, nici de sex și nici de starea de sănătate inițială a subiecților evaluați.

Se pare că singurătatea nu reprezintă doar o suferință sufletească; este un ucigaș silențios. Psihologul John Cacioppo a descoperit că izolarea socială crește riscul decesului prematur cu

până la 20%. În studii făcute pe oameni și pe maimuțe, acesta a descoperit că statul de unul singur influențează numărul leucocitelor: crește numărul leucocitelor asociate cu inflamația și scade numărul celor cu efect protector. Aceste variații fiziologice duc la apariția unor factori de risc precum hipertensiune, tulburări metabolice, tulburări de somn și imunitate scăzută.<sup>8</sup>

Singurătatea a fost corelată și cu un risc crescut de instalare a demenței senile. Robert Wilson și cercetătorii de la Centrul Rush pentru Alzheimer din Chicago au urmărit un grup de 823 de adulți în vârstă care, în momentul începerii studiului, nu sufereau de demență senilă. Din observațiile lor, cu cât subiecții erau mai singuri, cu atât aveau rezultate mai slabe la testele de memorie și de perspicacitate. În următorii cinci ani, la acei subiecți care declaraseră că se simțeau izolați, declinul cognitiv a continuat și 76 din ei au fost diagnosticați cu demență senilă. Asta nu s-a întâmplat cu subiecții care au declarat că au o rețea socială solidă.<sup>9</sup> Pe scurt, cercetarea a demonstrat că singurătatea poate avea efecte grave asupra sănătății noastre fizice și psihice.

Totuși, în ciuda unor studii atât de relevante, Catherine Haslam, profesor la Universitatea Queensland, a constatat că rata de susținere socială („Câte relații apropiate aveți?”) și de integrare socială („Cât de strânsă este legătura cu comunitatea și cu grupurile sociale?”) sunt factorii cu cea mai mică importanță în evaluarea speranței de viață. În ultima sa carte<sup>10</sup>, Haslam subliniază: „Rareori sfaturile medicilor pomenesc și despre importanța vieții sociale”.

„Sănătatea vieții sociale” este adesea considerată o chestiune intimă, personală și tangențială sănătății fizice. Timpul petrecut cu familia și prietenii nu are loc printre presiunile prioritare ale vieții moderne. Totuși, cercetările ne arată că menținerea relațiilor sociale este factorul cel mai important

în combaterea bolilor și a deceselor premature. Viața socială sănătoasă pare să aibă o semnificație medicală mult mai mare decât cea pe care i-o acordă populația în general, dar și breasla medicală. Viața intimă nu este un lux, ci un element esențial pentru sănătatea și longevitatea noastră.

Relațiile sociale superficiale nu pot compensa nevoia de apropiere. În mod similar, este puțin probabil ca relațiile încordate, stresante și dificile să aibă efecte pozitive. În SUA, cercetătorii Mullan Harris și Yang au făcut un studiu detaliat, urmărind subiecții pe durata întregii vieți. Rezultatul studiului lor arată că persoanele care se bucurau de relații sănătoase (adică bazate pe empatie, încurajare și cu o doză redusă de critică) aveau tensiunea arterială mai mică, circumferința taliei mai mică, indicele de masă corporală mai scăzut, nivelul de inflamație sistemică mai redus; toate acestea fiind caracteristici asociate cu longevitatea.<sup>11</sup>

Adesea, încercând să ne îmbunătățim starea de sănătate, ne preocupăm mai întâi de circumferința taliei și abia apoi de sănătatea cardiovasculară. Totuși, sentimentul că suntem iubiți, prețuiți și apropiați de ceilalți este esențial pentru susținerea și menținerea stării de bine emoționale și fizice. Dacă ne-am concentra la fel de mult asupra vieții sociale, pe cât ne concentrăm asupra alimentației și efortului fizic, am putea constata că, de fapt, asta ne face mai fericiți, mai sănătoși și chiar mai puțin predispuși la boli, demență senilă și deces prematur.

Gândește-te ce prioritate acorzi acum relațiilor importante din viața ta. Ieșirile cu prietenii, convorbirile cu familia, zilele petrecute cu copiii; nu sunt cumva constant amânate din cauza neîncetărilor solicitări profesionale? Ți se întâmplă să nu reușești să legi prietenii sau să stabilești relații colegiale, pentru că ești prea ocupat și obsedat de termenele-limită ca să stai la o cafea? Când ai liber, ești atât de epuizat, încât nu-ți

mai dorești decât să zaci sub pătură, să te uiți la televizor și să nu vorbești cu nimeni?

Mentținerea relațiilor este o prioritate în viață, nu numai pentru calitatea existenței de zi cu zi, dar și pentru sănătatea ta pe termen lung. Aceste principii sunt valabile atât în viața personală, cât și în cea profesională.

## Politici de birou

De multe ori, organizațiile nu țin cont de importanța pe care o are viața socială a angajaților asupra productivității. Cercetătoarea Christina Maslach a inventat termenul burnout pentru a descrie momentul în care angajații nu mai sunt capabili să se implice emoțional și productiv în munca pe care o fac. Ea a făcut cercetări inițial pe angajații din prima linie a serviciilor de urgență. Oamenii din aceste domenii se simțeau adesea copleșiți de turele lungi, de evenimentele traumatizante și de povara responsabilității de a-i proteja și salva pe alții. Maslach era interesată să vadă dacă aceleași efecte apar și în mediul corporatist, considerat, teoretic, mai puțin solicitant. Totuși, după ce echipa ei a analizat mai multe corporații mari, a descoperit că sindromul de burnout nu era provocat de volumul de muncă, ci de problemele de natură socială dintre membrii personalului: competitivitate, intrigi de birou, critici umilitoare, manevre neloiale, bârfă, nedreptate și nerecunoaștere sau lipsă de recompensare a eforturilor, toate acestea contribuiau la sindromul de burnout.<sup>12</sup> De asemenea, a aflat că unele organizații adoptau explicit tactici de dezbinare, pentru a încerca să crească randamentul prin încurajarea unei concurențe acerbe între angajații lor. Multe foloseau chiar amenințări, cum ar fi retrogradarea sau schimbarea modului de evaluare, în cazul în care nu erau atinse obiective tot mai înalte.

Organizațiile care acționează în acest fel nu țin cont de consecințele pe termen lung ale acestor practici, cum ar fi: probleme de sănătate, epuizare, lipsă de somn, conflicte la locul de muncă, pierdere a respectului de sine și, desigur, în ultimă instanță, burnout. Dimpotrivă, cei care suferă de acest burnout sunt considerați neesențiali și, în fond, inutili. Deci ce se întâmplă când apare burnoutul? Salariații pleacă. Organizația trebuie să găsească și să pregătească oameni noi, ceea ce înseamnă timp și bani. Apoi, evident, nu pot păstra nici acești angajați, deoarece sistemul a rămas același. Și ciclul se reia.

Acesta este echivalentul uman pentru „zootehnia intensivă”, în care practicile pentru minimizarea costurilor și maximizarea rezultatelor sunt utilizate indiferent de efectul asupra longevității și calității vieții angajaților. Iată o comparație interesantă. Zootehnia intensivă este asociată cu o incidență crescută a bolilor contagioase, cu reducerea calității generale a producției și cu reducerea duratei de viață a animalelor.<sup>13</sup> Prin comparație, cercetările au dovedit că diseminarea culturii corporatiste îi face pe angajați să-și ia mai des concediu medical, inhibă spiritul creator și inovator și, în ultimă instanță, provoacă epuizare extremă și schimbarea frecventă a personalului. Nici un angajat nu vrea să fie tratat ca o găină de hală. Maslach compară fenomenul de burnout cu canarul ținut într-o mină: este indicatorul că mediul de muncă devine toxic.

Pentru a contracara aceste efecte, profesorul Maslach pledează pentru un volum de muncă fezabil, clauze de opțiune și control în contractul angajaților – acolo unde este posibil, pentru sisteme juste și echitabile de recompensă și pentru impunerea unei culturi organizaționale guvernate de corectitudine, respect și echitate în rândul angajaților. Filosofia de management recomandată de ea este: „Suntem o echipă, suntem cu toții implicați”.