

LBRIS

We know
books

Robert Bolton

ARTA DE A RELAȚIONA

Spune-ți părerea,
ascultă-i pe ceilalți
și rezolvă conflictele

Traducere din limba engleză de
COSMIN NEDELCU

LITERA
București

CUPRINS

<i>Prefață</i>	9
----------------------	---

PARTEA I. Introducere

Capitolul 1. Cum ne apropiem de ceilalți	17
Capitolul 2. Bariere în calea comunicării	37

PARTEA A II-A. Abilități de ascultare

Capitolul 3. A asculta nu înseamnă doar a auzi	63
Capitolul 4. Abilități de ascultare reflectivă	100
Capitolul 5. De ce funcționează răspunsurile reflective	126
Capitolul 6. Interpretarea limbajului corporal	154
Capitolul 7. Îmbunătățirea abilităților reflective	176

PARTEA A III-A. Abilități de autoafirmare

Capitolul 8. Trei moduri de a comunica	223
Capitolul 9. Mesaje asertive în trei părți	263

Capitolul 10. Gestionarea fenomenului „împinge–respinge“	299
Capitolul 11. Alte opțiuni de autoafirmare	333
PARTEA A IV-A. Abilități de gestionare a conflictelor	
Capitolul 12. Prevenirea și controlul conflictelor	383
Capitolul 13. Gestionarea laturii emoționale a conflictului	404
Capitolul 14. Rezolvarea problemelor prin cooperare: căutarea unei soluții elegante	434
Capitolul 15. Trei elemente esențiale pentru comunicarea eficientă	482
Postfață. Pași către o mai bună comunicare	514
<i>Note</i>	523
<i>Indice</i>	547

Cum ne apropiem de ceilalți

*Mi-aș dori să existe un mod de a crea o punte
de la om la om. [...] Omul este tot ce-avem.¹*

– CROSS DAMAN ÎN *OUTSIDER* DE RICHARD WRIGHT

REALIZAREA SUPREMĂ A UMANITĂȚII

Când un om comunică prin limbaj cu altul, între ei se petrece ceva unic. Această abilitate de a transforma mormăieli lipsite de sens în cuvinte scrise și vorbite constituie cel mai important semn distinctiv al omnirii. Limbajul a făcut posibilă dezvoltarea caracteristicilor care diferențiază *Homo sapiens* de toate celelalte viețuitoare. Nu-i de mirare că filosoful german Karl Jaspers afirma: „Realizarea supremă a omului în lume este comunicarea de la personalitate la personalitate”².

**INEFICIENȚA CELOR MAI MULTE
TIPURI DE COMUNICARE**

Deși comunicarea interpersonală este cea mai mare reușită a umanității, omul obișnuit nu comunică bine. Una dintre ironiile civilizației moderne este că, deși dezvoltarea mijloacelor mecanice de comunicare a depășit cele mai nebunești închipuiri, oamenilor le vine adeseori greu să comunice față în față. În această epocă a minunilor tehnologice, putem redirecționa mesaje de pe suprafața Lunii și de la sondele spațiale ajunse pe Marte, dar ni se pare dificil să empatizăm cu cei pe care-i iubim.

Eu personal am devenit din ce în ce mai conștient de inadecvarea celor mai multe tipuri de comunicare. În societatea noastră se întâmplă rar ca oamenii să-și

împărtășească ceea ce contează cu adevărat – sentimentele delicate, sfioase, șovăitoare, mărturisirile sensibile, fragile, intense. La fel de rar se întâmplă ca oamenii să asculte cu îndeajuns de multă atenție pentru a pricepe cu adevărat ce le spune altcineva. Uneori își fixează privirea asupra unui prieten care vorbește, dar își lasă mintea să rătăcească la alte lucruri. Alteori, în timp ce amicul vorbește, se prefac că-l ascultă, dar nu fac decât să contorizeze timpul, formulând în minte ceea ce vor spune *ei* de îndată ce li se va ivi prilejul să vorbească. Nathan Miller a remarcat sarcastic că „în Statele Unite, conversația este un exercițiu competitiv în care cine își trage răsuflarea primul este declarat ascultător“.

Comunicarea ineficientă creează o distanță între oameni resimțită în toate aspectele vieții și în toate sectoarele societății. Deteriorarea comunicării poate duce la singurătate, probleme familiale, incompetență și nemulțumire profesională, stres psihologic, afecțiuni fizice, ba chiar și la moarte. Pe lângă frustrarea personală și durerea sufletească apărute de pe urma ei, distanța aceasta este acum una dintre cele mai importante probleme sociale ale societății noastre zburcuate.

DUREREA SINGURĂȚII

Mulți oameni tânjesc după legături calde, pozitive, încărcate de sens, cu cei din jur, dar par incapabili să le stabilească. Psihiatrul Harry Stack Sullivan afirmă că:

În societatea noastră, cea mai profundă problemă a oamenilor sunt singurătatea, izolarea și dificultatea de a simți respect față de sine. Dacă problema din prima jumătate a epocii lui Freud a fost reprimarea sexuală, iar la începutul anilor 1930, când scria Karen Horney, era ostilitatea mascată, astăzi ea este singurătatea³.

Există două tipuri de însingurare. Solitudinea poate fi o însingurare creativă, voioasă, plină de sens. Dar singurătatea este o însingurare chinuitoare, moartă, pustie. Singurătatea înseamnă să fii extrem de conștient de propria izolare și îndepărtare de ceilalți. Așa cum sublinia David Riesman, când cineva nu păstrează o legătură strânsă cu sine sau cu cei din jur, poate fi singur chiar și în mijlocul unei mulțimi.⁴

„Singurătate“ – sonoritatea cuvântului însăși transmite o parte din chinul sufletesc asociat. Încercați să roștiți de câteva ori cuvântul cu voce tare: „Singurătate... singurătate... singurătate...“. Cuvântul în sine are un timbru trist, melancolic. Pentru nenumărați oameni, el înseamnă multă suferință.

S-au dat mai multe explicații pentru suferința mai intensă provocată de singurătate în epoca modernă. Materialismul (faptul că ne găsim consolarea mai degrabă în lucruri decât în oameni), mobilitatea indivizilor, dezrădăcinarea familiilor și structura birocratică a organizațiilor sunt doar câteva dintre ele. N-am nicio îndoială că o altă cauză majoră a acestei distanțări interpersonale – și cea care ar putea fi cel mai ușor

de corectat – o reprezintă metodele inadecvate de comunicare interpersonală.

DRAGOSTE IROSITĂ

Din nefericire, astăzi, cea mai intensă singurătate se întâlnește adesea în familiile în care comunicarea este grav afectată sau haotică. Căsnicia, cea mai complicată relație umană, nu poate prospera fără comunicare eficientă. Cuplurilor care speră să-și întemeieze o căsnicie rodnică le lipsesc de multe ori abilitățile de înțelegere, așa că partenerii sfârșesc trăind vieți paralele într-un mariaj lipsit de intimitate. Cuvintele des citate ale poetului T.S. Eliot descriu ceea ce ar putea fi o familie obișnuită:

*Doi oameni care știu că nu se-nțeleg
unul pe celălalt
fac copii pe care nu-i înțeleg
și care nu-i vor înțelege niciodată⁵.*

Proximitatea fără intimitate este inevitabil distructivă. Când comunicarea este blocată, energia iubirii se transformă în resentiment și dușmănie. De aici ciondăneli frecvente, sarcasm nimicitor, critici repetate sau tăcere de gheață și apatie sexuală. După ce a descris tiparele disfuncționale de comunicare din familia sa, o femeie a spus: „Locuiesc într-un ghetou psihologic, nu într-un cămin“.

Așa cum pot confirma majoritatea părinților, în ziua de azi nu e ușor să crești copii. Virginia Satir, lider în domeniul terapiei familiei, scrie:

Părinții predau la cea mai dură școală din lume: Școala la care se Făuresc Oamenii. Voi, părinții, sunteți consiliul pedagogic, directorul, dirigintele, administratorul [...]. Se presupune că sunteți experți în toate subiectele legate de viață și de modul în care ea trebuie trăită. [...] există puține școli în care puteți fi formați pentru aceste meserii și nu există o programă comună, cu care să fie toată lumea de acord. Trebuie să o creați singuri. Școala voastră nu are zile libere, vacanțe, sindicate, promovări automate sau mărituri de salariu. Sunteți de serviciu, sau cel puțin sunteți disponibil, 24 de ore pe zi, 365 de zile pe an, pentru o perioadă de cel puțin 18 ani, pentru fiecare dintre copiii voștri. În plus, trebuie să vă luptați cu o administrație care are doi lideri sau doi șefi, de la caz la caz. În acest context vă desfășurați activitatea de făuritori de oameni. Mie mi se pare că este vorba despre cea mai grea și mai complicată muncă din lume, cea care produce cele mai multe griji și care este cea mai epuizantă din punct de vedere fizic⁶.

Comunicarea sănătoasă este fundamentală în creșterea copiilor. În cazul cuplurilor cu bune abilități de comunicare, rolul de părinte se poate transforma într-una din cele mai satisfăcătoare și mai fericite experiențe ale vieții. Când însă părinții nu stăpânesc abilitățile de a comunica precis și potrivit, suferința, ali-

enarea și singurătatea care rezultă atât pentru ei, cât și pentru copii pot fi devastatoare.

Cititorii rubricii de sfaturi a lui „Ann Landers” au fost șocați să afle că șaptezeci la sută din respondenții unui sondaj jurnalistice efectuat de aceasta au spus că regretă că au avut copii. Deși eșantionul nu a fost cu adevărat reprezentativ pentru populație și deși autoarea rubricii a recunoscut că fuseseră mai înclinați să răspundă cititorii cu sentimente negative decât cei cu sentimente pozitive, existau dovezi considerabile care confirmau rezultatele generale ale studiului. Harcharan Sehdev, Director al Diviziei pentru Copii a Fundației Menninger din Topeka, Kansas, spunea: „Răspunsurile acestea par să reflecte tendința și opinia generală în schimbare despre sistemele familiale și despre locul copiilor în casele și în societatea noastră”⁷.

Comunicarea este seva oricărei relații. Când se comunică deschis, limpede și precis, relația primește susținere. Când comunicarea este reținută, ostilă sau ineficientă, relația se clatină. Dacă schimbul de informații este în mare parte obstrucționat, relația se deteriorează rapid și în cele din urmă își dă duhul. Acolo unde lipsesc abilitățile de comunicare, se pierde multă iubire – între soți, iubiți, prieteni, părinți și copii. Pentru a avea relații satisfăcătoare, este esențial să descoperim metode cu care să creăm măcar punți parțiale peste golul care ne separă de ceilalți.

* Rubrică de sfaturi practice creată în 1943 în ziarul *Chicago Sun Times*. A fost ținută timp de 56 de ani de două jurnaliste sub pseudonimul „Ann Landers”. (n.red.)

Optzeci la sută din cei care eșuează în viața profesională au un singur motiv: nu relaționează bine cu alții. Productivitatea unei persoane ca supraveghetor sau manager, asistentă medicală sau secretară, lucrător în domeniul sănătății mintale sau îngrijitor, muncitor, avocat, medic, funcționar sau preot este radical îmbunătățită de abilitatea de a comunica bine. De fapt, e dificil să ne imaginăm o slujbă în care comunicarea să nu fie importantă.

Un inginer mecanic reflecta: „Credeam că pregătirea mea inginerească e suficientă. Dar petrec cea mai mare parte a timpului ocupându-mă de problemele oamenilor“. Un profesor afirma: „Am studiat ca să devin profesor de fizică. După ce am ajuns prima oară într-o clasă, am descoperit că predau unor oameni. Îmi irosesc cea mai mare parte din energie încercând să fac ordine în clasă. De ce nu m-au ajutat în privința asta cursurile din facultate?“ E limpede că abilitățile de comunicare sunt esențiale pentru succesul profesional.

O CHESTIUNE DE VIAȚĂ ȘI DE MOARTE

Majoritatea interacțiunilor umane pot avea efecte pozitive sau negative. Fiecare clipă petrecută cu altcineva poate fi o oportunitate de explorare și de progres sau poate eroda identitatea și distruge personalitatea individului. Dezvoltarea personalității și sănătatea noastră mintală și fizică sunt legate de calitatea comunicării cu ceilalți. Nimeni nu devine om deplin în lipsa

interacțiunii cu alte ființe umane. Într-adevăr, filosoful Martin Heidegger numește limbajul „casa Ființei“.

Oamenii au nevoie de oameni. Cum foarte nimerit spunea titlul unei cărți, „Nu poți fi om de unul singur“. Fiecare se maturizează prin perfecționarea dialogului cu ceilalți. În *Le Mystère de l'être (Misterul ființei)*, Gabriel Marcel observă: „Când se face cu adevărat simțită, prezența altcuiva poate să-mi reîmprospăteze ființa interioară; îmi dezvăluie propria mea ființă, mă face să mă simt mai întreg în sinea mea decât dacă n-aș fi fost expus efectului ei“⁸.

Dimpotrivă, lipsa comunicării sau folosirea frecventă a unei proaste comunicări restrânge sinele unui individ atât pe plan emoțional, cât și fizic. Mulți consideră bolile mintale în primul rând o problemă de comunicare inadecvată. Oamenii bolnavi psihic nu au avut relații bune cu alții. Potrivit lui Carl Rogers, „întreaga sarcină a psihoterapiei este confruntarea cu eșecul comunicării“⁹.

Comunicarea deficitară poate afecta sănătatea fizică a unei persoane. Totuși, *măsura* în care dialogul constructiv sau distructiv influențează funcțiile fiziologice reprezintă o surpriză pentru mulți oameni.

Împăratul Frederic, conducătorul din secolul al XIII-lea al Sfântului Imperiu Roman, a dorit să afle ce limbă se vorbea la începuturile omenirii în Grădina Raiului. Să fi fost ebraică, greacă sau latină? A poruncit deci să se facă un experiment în care să fie recreate cât mai fidel circumstanțele genezei. Un grup de bebeluși urma să fie izolați, fără să audă limbajul uman, din

clipa nașterii până când începeau să vorbească. Aveau să fie crescuți de dădace cărora li s-a cerut să păstreze o tăcere absolută în prezența lor. Toate condițiile experimentului au fost îndeplinite cu succes. Rezultatul? Toți bebelușii au murit. Lipsa de comunicare este adeseori toxică și poate fi letală.

Filmul de scurt metraj *Second Chance (A doua șansă)* ne oferă o reprezentare clinică a acestui tip de declin fizic în epoca modernă. Pelicula arată cum lipsa de interacțiune încetinește atât de drastic creșterea lui Susan, un bebeluș de 22 de luni, încât fetița ajunge să cântărească și să măsoare cât un copil de două ori mai mic. Înrautățirea stării ei a fost spectaculos oprită când, în timpul spitalizării, a avut parte de interacțiune și grijă vreme de două luni, câte șase ore pe zi.¹⁰

VĂ PUTEȚI SCHIMBA

În privința metodelor și stilului vostru de comunicare, un lucru este cert: e vorba, în primul rând, de răspunsuri dobândite. E posibil ca instructorii cu cea mai mare influență să fi fost părinții voștri, care, la rândul lor, și-au deprins abordarea față de comunicare de la părinții lor. Profesorii, îndrumătorii de la cercuri, prietenii și mulți alți oameni au contribuit și ei. Prin intermediul radioului, al televiziunii și nu numai, cultura noastră v-a influențat maniera în care comunicați.

Nu sunt mulți cei care au avut parte de modele de comunicare eficientă în mediul lor familial. Puținii norocoși care s-au bucurat de asemenea modele par să

aibă un talent „din naștere“ de a comunica bine. Ceea ce pare „înnăscut“ este însă, de obicei, norocul lor de a fi învățat să comunice eficient din fragedă copilărie. *Mulți dintre noi au fost învățați să comunice deficitar de către oameni cu intenții bune, care la rândul lor, fuseseră instruiți să relaționeze nepotrivit cu cei din jur.* În privința comunicării, mulți suntem victime ale unor victime.

Toți am avut primul contact cu procesul de instruire la o vârstă timpurie. Părinții sau înlocuitorii lor ne-au recompensat anumite tipuri de comportament nonverbal, precum zâmbetul, și ne-au comunicat neplăcerea pe care le-o provocau altele, precum „crizele de furie“. Când eram încă foarte mici, tot ei ne-au ajutat să rostim primele cuvinte. Apoi ne-au învățat să vorbim în anumite feluri. Indiferent cât de tare detestați vizita anuală de sărbători la mătușa, probabil vi s-a spus: „Mulțumește-i lui tanti Edith pentru ospitalitate“. Când întrerupeați doi adulți care discutau, poate că vi s-a reproșat: „Nu întrerupe! Cere-ți scuze!“ Există multe alte expresii obișnuite prin care vi s-a făcut educație, precum: „Nu mai face mofturi!“, „Gata cu văicăreala! Nu mai face mofturi!“, „Nu mai vorbi cu maică-ta în felul ăsta!“, „Nu mai vorbi atât de urât!“

Rudele, bonele, învățătoarele și mulți alții s-au alăturat în scurtă vreme acestui proces. „Vai, Bobby, sunt surprins că ai ridicat vocea la Johnny. De obicei ești un băiat tare cuminte.“ „Ridică mâna înainte să vorbești! O să te strig când îți vine rândul.“ „Susan, nu-i mai spune lui Terry că nu poate să se joace cu camionul tău. Nu te joci

cu el acum. De ce ești atât de egoistă?“ „Nu există «nu».“
„Vezi-ți de treaba ta!“ „Nu mă contrazice!“

Pe lângă faptul că ne certau, adulții importanți din viața noastră ne-au modelat anumite tipuri de comportament. Poate că și-au destăinuit rareori sentimentele. Poate au fost sarcastici, ne-au pus la punct sau au țipat furioși cuvinte obscene. În copilărie am învățat din exemplul persoanelor importante și din instrucțiunile pe care ni le-au dat. Normele culturale din societate întăresc o mare parte din instructajul primit. Unele sunt mai puțin rigide decât erau acum câteva decenii, dar multe sunt în continuare adânc înrădăcinate.¹¹

Gerard Egan, un preot-psiholog, enumeră numeroase moduri disfuncționale de interacțiune deprinse de copiii din cultura contemporană:

- cum să rămâi superficial;
- cum să te ascunzi în spatele aparențelor;
- cum să joci jocuri cu alții;
- cum să fugi [de tine însuși și] de alții;
- cum să reduci riscurile din relațiile umane;
- cum să-i manipulezi pe ceilalți (sau să suporti să fii manipulat)...;
- cum să-i rănești și să-i pedepsești pe ceilalți, dacă este necesar¹².

Unii ar putea obiecta că procesele acestea și consecințele lor sunt inexacte. Reprezentarea este fără doar și poate simplificată. Felul în care cineva reacționează la tiparele predominante de comunicare în mediul său

timpuriu variază de la individ la individ. Gemenii care cresc într-un cămin unde unul din părinți are un temperament instabil pot adopta abordări foarte diferite de gestionare a furiei. Unul dintre ei poate să și-o reprime, celălalt s-o exprime într-o manieră beligerantă. Totuși, mulți (și poate majoritatea) am fost deprinși cu niște metode extrem de ineficiente și distructive de interacțiune. S-a creat o spirală vicioasă în care neajunsurile de comunicare ale părinților s-au reflectat asupra copiilor. Spirala aceasta poate fi întreruptă. Vă puteți dezvăța de metodele care nu funcționează cum trebuie în cazul vostru. Cartea de față vă poate ajuta să depistați câteva dintre aspectele care au cea mai mare nevoie de atenția voastră și să învățați abilități specifice care vă asigură împlinirea personală, relații mai apropiate și mai consistente, precum și o eficiență sporită la locul de muncă.

Oamenii sunt adeseori fataliști în privința modului în care comunică. Tind să creadă că felul cum vorbesc și ascultă este un „dat“ în viața lor, așa cum e culoarea ochilor. Se zice că e imposibil să încerci să schimbi stilul de comunicare al cuiva sau că asta duce la fățarnicie. Cum spunea un medic: „Să relaționezi cu oamenii este un dar. Îl ai sau nu. Eu nu-l am și nu pot face nimic în privința asta“.

Experiența mea și a colegilor mei în predarea abilităților de comunicare câtorva mii de oameni ne impune exact concluzia opusă. Am observat schimbări majore în viața noastră, dar și a cursanților. Tiparele dobândite

În copilărie au fost înlocuite de reacții mai eficiente. În orice perioadă a vieții, fiecare om hotărât și în deplinăta-
tea facultăților mintale poate să învețe modalități mai
bune de comunicare. Cercetările unor behavioriști
foarte respectați confirmă că adulții pot învăța să comu-
nice mai eficient.¹³

Firește, nu este ușor să modifichi metode de inter-
acțiune. Ani întregi de obiceiuri ne-au înrădăcinat anu-
mite tendințe pentru perioade atât de lungi, încât astăzi
pare nefiresc să ne comportăm altfel. Orice abordare
„nouă” pare nepotrivită, iar oamenii sunt tentați să
renunțe. Însă, de îndată ce conștientizează serios cât de
disfuncționale sunt unele dintre reacțiile lor obiș-
nuite, mulți devin extrem de motivați să le schimbe.
După ce au folosit efectiv o abilitate de comunicare,
mărturisesc adesea entuziasmați: „Funcționează! Chiar
funcționează!”

VĂ VEȚI SCHIMBA!

Schimbarea e inevitabilă. Erik Erikson, Robert Havig-
hurst și alții au subliniat că oamenii trec prin mai
multe etape de dezvoltare din pruncie și până la
bătrânețe.¹⁴ Este imposibil să trăiești amurgul vieții la
fel ca dimineața ei.

Lumea se transformă și ea. Vorbim despre „munții
cei din veac” și „dealurile veșnice”, dar de-a lungul
timpului și acestea se ridică și coboară. Vorbim des-
pre nemurirea stelelor, însă și ele sunt în continuă

schimbare: au început și sfârșit, se dilată și se contractă, devin mai strălucitoare sau coboară-n beznă.

Schimbarea a fost de la începuturi o parte esențială a culturii umane. Nicholas Murray Butler a susținut că, în Grădina Raiului, Adam s-a oprit la un moment dat și a spus: „Eva, trăim într-o perioadă de tranziție“.

În secolul XX, transformările din cultură au fost amețitor de rapide și de cuprinzătoare, făcându-l pe Alvin Toffler să declare că am trăit un „șoc al viitorului“, adică schimbarea a venit ca o avalanșă peste capetele noastre într-un ritm atât de zăpăcitor, încât abia i-am făcut față.¹⁵

Pentru că noi, oamenii cu care intrăm în contact, lumea fizică și cultura suntem în continuă schimbare, este imposibil să rămânem identici. Chiar și când încercăm să ne agățăm de vechile obiceiuri, descoperim că acestea s-au modificat. Cum afirma H. Richard Niebuhr: „Când facem astăzi ceea ce făceam ieri, facem de fapt un lucru diferit, căci de ieri până azi atât noi, cât și mediul înconjurător ne-am schimbat“¹⁶.

Legea schimbării spune: „Lucrurile nu rămân la fel. Dacă nu se îmbunătățesc, se înrăutățesc“. Dacă relațiile nu devin mai puternice, atunci devin mai slabe; dacă nu devin mai apropiate, atunci se răcesc; dacă nu sunt mai productive, atunci vor fi mai puțin productive.

Nu doar că *puteți* să schimbați felul în care vă raportați la ceilalți, inevitabil *îl veți schimba*. Și e mai bine să gestionați transformările cu iscusință decât să lăsați viața la voia întâmplării. Citind această carte, veți