

# Renunță la tăcere

Spune  
ce gândești,  
dezlănțuie-ți talentul  
și trăiește-ți viața  
din plin

**Elaine Lin Hering**

Traducere din limba engleză de  
Gabriel Tudor

***Lifestyle***



**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**HERING, ELAINE LIN**

**Renunță la tăcere : spune ce gândești, dezlănțuie-ți talentul și trăiește-ți viața din plin** / Elaine Lin Hering ; trad. din lb. engleză de Gabriel Tudor. - București : Lifestyle Publishing, 2024

Conține bibliografie

ISBN 978-606-789-440-0

I. Tudor, Gabriel (trad.)

159.9

Titlul original: *Unlearning Silence. How to Speak Your Mind, Unleash Talent, and Live More Fully*

Autor: Elaine Lin Hering

Copyright © 2024 by Elaine Lin Hering

Copyright © Lifestyle Publishing, 2024 pentru prezenta ediție  
Lifestyle Publishing face parte din Grupul Editorial Trei

O.P. 16, Ghișeu 1, C.P. 0490, București

Tel.: +4 021 300 60 90 ;

Fax: +4 0372 25 20 20

e-mail: [comenzi@edituratrei.ro](mailto:comenzi@edituratrei.ro)

[www.lifestylepublishing.ro](http://www.lifestylepublishing.ro)

ISBN 978-606-789-440-0

▶ **EDITORI:** Silviu Dragomir, Magdalena Mărculescu

▶ **DIRECTOR:** Crina Drăghici

▶ **REDACTARE:** Raluca Hurduc

▶ **DESIGN:** Alexe Popescu

▶ **DIRECTOR PRODUCȚIE:** Cristian Claudiu Coban

▶ **DTP:** Dan Crăciun

▶ **CORECTURĂ:** Lorina Chițan

# CUPRINS

Introducere	9
Capitolul 1: Tăcerea pe care am învățat-o	29
Capitolul 2: Problema cu tăcerea	47
Capitolul 3: Când tăcerea are sens	72
Capitolul 4: Cum ne reducem la tăcere pe noi însine	106
Capitolul 5: Cum îi reducem la tăcere pe alții	133
Capitolul 6: Găsiți-vă vocea	173
Capitolul 7: Folosiți-vă vocea	202
Capitolul 8: Cum să vă exprimați opinia	230
Capitolul 9: Încetați să mai reduceți oamenii la tăcere	247
Capitolul 10: Schimbați sistemul	271
Concluzie	305
Mulțumiri	317
Note	325

# Introducere

**T**oată lumea știa că era greșit ca el să își asume meritele pentru munca mea. Eu eram cea care rămăsese trează până noaptea târziu pentru a face calculele. Eu eram cea care ținuse legătura cu acționarii. Eu eram cea care citise și rezumase pagini întregi de notițe în trei subiecte de discuție succinte. Toată lumea știa că eu fusesem.

Toată lumea, în afară de directorul care conta.

Totuși nimeni nu a scos o vorbă când colegul meu și-a asumat meritele.

Când directorul l-a lăudat pentru mintea strălucită.

Când colegul meu a fost promovat.

Eram furioasă. Furioasă pe el. Furioasă pe ceilalți. Furioasă pe mine însămi. De ce nu mă apărasem? De ce nu găsisem o cale de a mă apăra? *Era munca mea. Toată munca mea.*

Dar, dacă aș fi spus ceva, ar fi părut meschin.

10

▼ Să spun ceva ar fi însemnat că nu sunt un jucător de echipă.

Să spun ceva nu ar fi... contat cu adevărat.

Urâsc să fiu nevoită să vorbesc în public. Este oboșitor și, uneori, degradant. Înseamnă să fii nevoit să analizezi de ce crezi ceea ce crezi și să-ți justifici existența. Și, dacă nimeni altcineva nu vorbește sau nu se exprimă, poți avea impresia că te pui singur în bătaia puștii, fără o armură sau o apărare suficientă.

Dar, după cum spune dictonul, dacă tu nu lupți pentru tine, nimeni altcineva nu o va face, nu-i așa? De la antrenorul meu de dicție din liceu, care-mi striga: „Vorbește mai tare!“ până la managerul de la primul meu loc de muncă, care îmi cerea: „Spune-ne ce gândești cu adevărat“ (dar apoi mă asigură că gândirea mea era greșită), dacă aș fi avut un ban pentru fiecare dată când cineva mi-a cerut să vorbesc mai tare, mi-aș fi permis să ies la pensie până acum.

Din păcate, să vorbești deschis nu este la fel de ușor ca și cum ai vorbi mai tare. A fi liber să spui ceea ce gândești cu adevărat nu este un privilegiu pe care îl are toată lumea.

Nu ați spune despre mine că odinioară îmi venea foarte greu să vorbesc deschis.

Am diplome și predau la unele dintre cele mai bune universități din lume. Am titlul de „partener manager“ înaintea numelui meu și inițialele JD de la *juris doctor* (doctor în drept) după numele meu. M-am aflat în fața unor auditorii de până la trei sute de mii de persoane. Îmi câștig existența vorbind și conducând echipe.

Pe de altă parte, poate că nu ați fi ghicit că mi-a fost cândva greu să vorbesc deschis, în public, ci doar ați fi presupus asta.

►

În definitiv, sunt femeie, asiatică și (relativ) tânără. Este un stereotip și o statistică bine documentată faptul că persoanele ca mine sunt angajații ideali la nivel de începător, dar au cele mai puține șanse de a fi promovate în funcții de conducere. Oamenii presupun că vom munci din greu și că nu vom cauza probleme, dar cred, de asemenea, că nu avem viziunea, încrederea în noi înșine, abilitățile și priceperea necesare pentru a conduce o afacere.

Ca imigrantă venită în anii 1980 din Taiwan în Statele Unite am fost învățată că trebuie să muncesc din greu, să țin capul plecat, să mă integrez și voi fi recompensată pentru asta. Povestea mea nu este foarte diferită de multe alte povești de imigranți. Rețeta succesului a fost să fiu *guai* — obedientă — și să joc cu supunere rolurile care mi-au fost încredințate.

Eu sunt întruchiparea mitului minoritarului model. Provin dintr-o familie stabilă, am fost crescută de ambii părinți, am fost o studentă de nota 10, am prieteni nemaipomeniți. Am mers la Universitatea California, din Berkeley, pentru a urma facultatea, întrucât o facultate de stat era alegerea practică. Am studiat și apoi am predat la Facultatea de Drept de la Harvard. Am bifat toate căsuțele care ar trebui să ofere oricui o viață bună. În unele cercuri, oamenii ar spune că am reușit. Așadar, de ce să mă plâng?

Dacă succesul ar consta doar în a avea un loc la masă, oamenii m-ar considera o persoană care se bucură de succes.

Dar a avea un loc la masă nu înseamnă că opinia ta reală este de fapt binevenită.

Mi se cere în mod constant să validez deciziile din „perspectiva minorității“ — ca și cum aș putea vorbi în numele tuturor femeilor, al persoanelor de culoare și

al altor grupuri oprimite de-a lungul istoriei. De multe ori sunt prezentă într-un loc doar pentru ca reprezentanții autorităților să se simtă bine cu ei înșiși (sau să schimbe statisticile din raportul acționarilor), fiindcă sala pare puțin mai variată, și nu neapărat pentru că acei oameni chiar vor să audă ce am eu de spus.

Sunt un simbol, prezent, dar tăcut.

Tăcerea este o strategie de supraviețuire, pentru a evita să intru în conflict cu ei. Tăcerea înseamnă să nu fiu nevoită să mă implic în așa-zisele dezbateri sănătoase, care mă fac să fiu iritată și tulburată. În unele cazuri, înseamnă, la propriu, să nu-mi pierd serviciul care îmi plătește facturile.

Tăcerea este ceea ce am învățat să fac și am interiorizat, iar în multe momente ale vieții am fost recompensată pentru asta.

Am participat la ședințe de echipă în care George spunea că Chen ar trebui să se ocupe de calcule deoarece asiaticii sunt buni la matematică. Chiar vorbesc serios! Aceste stereotipuri sunt atât de vechi și de uzate, încât parcă ar fi un sitcom prost din anii '80. Am lăsat-o baltă, pentru că nu merită să stârnesc mânia lui George. Este doar o glumă. Este doar George fiind George.<sup>1</sup> Plus de asta, oare ce se întâmplă chiar este treaba mea? Încerc doar să-mi fac treaba aici. E mai ușor să stai sub radar și să treci neobservat.

Însă, dacă nu e treaba mea, atunci a cui este?

Poate că vă gândiți acum: „Eu aș spune ceva. Cineva trebuie să spună ceva, altfel lucrurile nu se vor schimba niciodată. Asta este genul de persoană care sunt. Fac ceea ce este corect și lupt pentru ceilalți!“

Dar chiar ați face-o?

Atunci când bănuiți că ideea grozavă a șefului vostru îi va face viața colegului vostru oribilă, spuneți

ceva? Când știți că echipa nu va putea atinge obiectivele din trimestrul patru pentru că au fost nerealiste, spuneți ceva? Atunci când faptele vecinului vostru sunt la limita eticii, spuneți ceva? Când rectorul face o remarcă nedelicată, care înjosește un student sau o studentă, spuneți ceva? Atunci când prietenul vostru face o glumă rasistă la bar, spuneți ceva? Când soțul/soția vă șochează făcând haz pe seama unui vecin cu dizabilități, spuneți ceva?

Acești oameni vă controlează salariul și promovarea. Ei vă influențează confortul. Cu siguranță nu au vrut să facă asta, nu-i așa?

Sau au vrut?

Atunci când sunt întrebați, majoritatea managerilor spun că vor ca oamenii lor să îi anunțe de îndată ce sesizează ceva ce nu este în regulă. Angajatorii doresc ca angajații lor să raporteze încălcări ale normelor de siguranță și sănătate, precum și comportamente nepotrivite *înainte* ca acestea să devină o problemă în relația cu angajații sau o obligație de plată pentru companie. Atunci când sunt întrebați, majoritatea oamenilor spun că își doresc relații de încredere cu prietenii și cu cei dragi. Pentru a fi văzuți, cunoscuți și auziți în aceste relații este necesar să ne folosim dreptul la exprimare.

Dar câți dintre noi o fac cu adevărat?

Pentru fiecare dintre noi există un stimulent ca să rămână tăcut. Pentru persoanele cu identități marginalizate în mod tradițional, prezentarea opiniilor proprii poate fi o aventură nouă, inconfortabilă și riscantă. Cum să vorbești când lumea ți-a spus în mod repetat că nu ar trebui să o faci? Există siguranță și autoconservare în tăcere. Botnița poate fi incomodă, dar cu siguranță este mai suportabilă decât reacțiile celorlalți la

► auzul opiniilor voastre. De ce să vorbiți de formă, doar de dragul de a vorbi, când știți că tot ceea ce spuneți nu este cu adevărat binevenit și, de fapt, înrăutățește lucrurile, în loc să le îmbunătățească?

Totuși siguranța noastră individuală și colectivă, starea noastră de bine și progresul ne cer să ne folosim dreptul de a vorbi. Așadar, cum trebuie să procedăm într-o asemenea situație?

Aceasta este o carte despre tăcere.

Cum am învățat să tăcem, cum am beneficiat de pe urma tăcerii, cum i-am redus la tăcere pe alții — și cum am putea alege o altă cale. Este o carte despre creșterea gradului de conștientizare a celor învățate și despre dezvăluirea tiparelor inconștiente, astfel încât să putem face alegeri deliberate despre cum vrem să ne prezentăm fiecare dintre noi în fața lumii. Este despre modul în care putem să ne descătușăm pe deplin talentul, să spunem ce gândim, să fim versiuni mai complete ale noastre și să îi ajutăm pe alții să facă același lucru.

Aceasta este o carte pentru oamenii cărora li s-a spus că folosirea exprimării sincere este aptitudinea de leadership de care au nevoie pentru nivelul următor, pentru oamenii care vor să își facă cunoscute punctele de vedere în ședințe și să îi determine, în sfârșit, pe ceilalți să îi asculte.

Aceasta este o carte pentru oamenii care au fost reduși la tăcere — cărora li s-a spus că nu sunt suficient de buni, care au fost nevoiți să chibzuiască atent ce anume pot împărtăși și cine pot fi, și care se luptă să știe cum sună opiniile lor după atâția ani în care ele au fost reprimate.

Aceasta este o carte pentru oricine dorește să fie văzut, cunoscut, auzit și apreciat și care ajunge la concluzia că oamenii din jurul său nu îl pot sprijini decât dacă le oferă îndrumări despre cum ar putea face cel mai bine acest lucru.

Este, de asemenea, o carte pentru liderii bine intenționați și pentru membrii familiei care doresc cu adevărat să facă treabă bună. Credeți în onorarea demnității fiecărei ființe umane, dar încă nu vedeți cum acțiunile voastre îi reduc la tăcere chiar pe cei pe care intenționați să îi sprijiniți.

De-a lungul cărții, folosesc *noi* pentru a ne descrie, deoarece sunt o persoană care a fost redusă la tăcere. Sunt, de asemenea, o persoană care — în ciuda celor mai bune intenții ale mele — reduce oamenii la tăcere. Deși efectele tăcerii sunt resimțite cel mai acut de persoanele cu identități marginalizate, această carte este pentru noi toți — deoarece o cale mai sănătoasă are nevoie de fiecare dintre noi.

Tăcerea este prin definiție o absență — absență de voce, absență de opinie, absență de viață. Ea începe atât de subtil, încât nici măcar nu o observăm. Ne retragem sau ne reținem gândurile reale din conversație și le înlocuim cu ceea ce ne imaginăm că vor alții să audă. Dar fiindcă ne abținem să vorbim și nu creăm spații suficiente de sigure pentru ca oamenii să-și împărtășească gândurile, pierdem ideea genială din brainstorming sau ratăm avertismentul care ar fi salvat viitoarele dureri de inimă și de cap.

Tăcerea înseamnă, de asemenea, să fiți nevoiți să vă țineți gura pentru a păstra pacea. Să vă alegeți cuvintele pentru a atrage doar cantitatea de reacții negative

pe care o puteți suporta în prezent. Să jucați rolul care vi se oferă, mai degrabă decât cel pe care vi-l doriți.

Tăcerea este atunci când nu sunteți invitați sau nu vi se permite să intrați în conversație — pentru că nu aveți loc, nu sunteți bineveniți sau nu sunteți considerați demni de a vorbi. Tăcerea înseamnă să vi se spună să tăceți și să păreți amabili sau să vi se dea de înțeles că singurul motiv pentru care sunteți încă aici este pentru că oamenii nu s-au decis să vă lase să plecați. Este, de asemenea, atunci când nimeni nu s-a gândit să vă invite, iar vouă nu v-a trecut prin minte că ați putea cere asta.

Tăcerea este atunci când nu mai este suficient aer în încăpere pentru că perspectivele, personalitățile și prioritățile celorlalți au aspirat deja toată energia. Este suprapunerea vocilor care nu o includ pe a voastră și epuizarea care vă cuprinde așteptând zadarnic oportunitatea de a scoate un cuvânt.

Tăcerea este atunci când decideți că ideea voastră nu merită rostită cu voce tare pentru că vocile din capul vostru v-au spus deja că este o prostie — așa cum obișnuiau să vă spună cândva și copiii, la școală. Este alegerea de a nu dezvălui informații și de a nu împărtăși opinii pentru că nu merită energia, efortul sau rezultatele.

Tăcerea înseamnă să ascundem părți din noi înșine deoarece nu sunt acceptabile pentru ceilalți. Înseamnă să distorsionăm cine suntem cu adevărat și să ascundem cine am fost meniți să fim, pentru ca alți oameni să nu fie nevoiți să se confrunte cu un disconfort pe care nu îl doresc. Este negarea propriei noastre demnități pentru ca altcineva să poată face ce vrea.

Tăcerea înseamnă să vreți să creați un spațiu în care oamenii să se simtă în siguranță și să vrea să vorbească,

deși nu îi puteți convinge să o facă. Înseamnă să spuneți că DEI (diversitatea, echitatea și incluziunea) face parte din ADN-ul nostru, dar să nu aveți nicio idee despre cum să creați acel bagaj genetic. Înseamnă să vreți să faceți ceea ce trebuie, dar să constatați că tot ceea ce încercați este greșit.

Tăcerea înseamnă mesajele pe care le-am internalizat cu privire la ceea ce este adecvat, acceptabil sau bun — mesaje învățate de-a lungul vieții noastre pe baza lucrurilor pe care le-am văzut, le-am auzit și pentru care am fost recompensați.

Adesea, tăcerea este calea de minimă rezistență. Prea adesea, ea pare singura cale. Obiceiurile noastre legate de tăcere sunt atât de reflexe, încât uităm că putem totuși alege. Când ați învățat să trăiți cu tăcerea, uitați alternativa a ceea ce ar putea fi.

Există un proverb: vorba-i de argint, tăcerea este de aur.

Cercetătorii au urmărit rădăcinile acestui proverb până la scrierile arabe din secolul al IX-lea, unde vorba și tăcerea sunt legate pentru prima dată de valoarea monetară.<sup>2</sup> Și nu există nicio îndoială că atât înțelepciunea antică, cât și practica modernă promovează beneficiile tăcerii. Tăcerea rămâne un fir comun în majoritatea practicilor religioase și spirituale. Practica hindusă numită *mauna* este un jurământ de a nu vorbi deloc pentru o perioadă, spre a reduce mintea la tăcere. Călugării budiști apreciază tăcerea ca modalitate de a practica vorbirea corectă și nonviolența. Atât Biblia, cât și Coranul subliniază importanța tăcerii și avertizează asupra pericolelor pe care le reprezintă o limbă prea slobodă. Tăcerea este cea care face posibilă trezirea conștiinței.

Studiile arată că activitatea realizată în liniște necesită o încărcătură cognitivă mai mică și are ca rezultat un nivel de stres mai scăzut decât activitatea cu zgomot de fond.<sup>3</sup> Două minute de liniște pot reduce tensiunea arterială și pot crește circulația sângelui în creier.<sup>4</sup> Imke Kirste, expert în biologie regenerativă la Universitatea Duke, a descoperit că două ore de liniște pe zi au stimulat dezvoltarea celulelor în hipocampusul șoarecilor, regiunea creierului aflată în legătură cu învățarea, memoria și reglarea emoțională.<sup>5</sup> Neurologii privesc aceste descoperiri cu optimism, din perspectiva utilizării terapeutice a tăcerii pentru vindecarea creierului uman de leziuni.

Chiar și *Bambi*, clasicul film de animație de la Disney, promovează virtuțile tăcerii: „Dacă nu poți spune ceva frumos, nu spune nimic“. Dar cine decide ce este frumos? Ce se întâmplă dacă ceea ce spun și felul în care eu mă exprim nu ți se par frumoase? Ce se întâmplă atunci?

Dacă tăcerea are atâtea virtuți, de ce ar trebui să renunțăm la ea?

Majoritatea organizațiilor și grupurilor sociale sunt omogene. Majoritatea marilor companii din lumea occidentală sunt încă predominant albe. Multe companii globale au în continuare o conducere formată din bărbați albi. Patriarhatul alb — organizarea socială în care bărbații albi dețin în primul rând puterea și privilegiile — se impune încă, nestăvilit. Da, tocmai am spus patriarhat alb — și sunt conștientă că acest lucru poate face ca gândirea mea să pară prea radicală sau prea orientată politic. Dar omogenitatea duce la norme și culturi care nu sprijină toate identitățile. Chiar și atunci când la masă sunt câțiva jucători care

nu sunt albi sau de sex masculin, acțiunile lor (sau tăcerea lor) susțin cel mai probabil normele majorității — prin definiție.

Această dificultate de a determina cine stabilește ce este adecvat și acceptabil nu se limitează la locul de muncă. Schimbați-vă felul în care arătați, alimentele pe care le mâncați, lucrurile pe care le găsiți amuzante — și atunci poate că grupul de prieteni sau clubul social vă va accepta. Ne segregăm pe noi înșine în funcție de câți bani câștigăm, de opiniile politice și religioase pe care le susținem și de persoanele în preajma cărora ne simțim bine. (Economistii și sociologii m-ar îndemna să spun „ne sortăm“, mai degrabă decât „ne segregăm“,<sup>6</sup> dar, dacă efectul este de fapt segregarea, hai să o numim așa cum este, decât să reducem realitatea la tăcere.) Comunitățile în care trăim și satele pe care le formăm au puterea de a susține sau de a reduce la tăcere chiar acele părți din noi înșine care ne fac să fim, ei bine, noi.

Eu ar trebui să știu asta. De când am emigrat în Statele Unite, m-am aflat într-o călătorie de decenii întregi către integrare. Părinții mei au avut privilegiul de a alege în ce cartier să locuiască. Au ales o suburbie albă în locul unei enclave etnice și mi-au dat un nume occidentalizat pentru că așa aveam cele mai bune șanse să mă integrez. În timp, faptul că eram singurul copil din clasă care nu era alb a făcut să devin singurul partener care nu era alb la o firmă de consultanță.

Îmi spuneam că superputerea mea era aceea de a fi un cameleon, căci eram capabilă să mă amestec cu oameni diferiți de mine. Asta însemna că aveam abilitățile necesare pentru a lucra cu muncitorii care se ocupau cu întreținerea drumurilor în zonele rurale din Australia și cu organizatorii proiectelor de

microfinanțare din Tanzania. Asta însemna că puteam juca rolurile necesare pentru a mă conecta și a avea suficientă credibilitate în fața unor directori de corporații cu patru decenii mai în vârstă decât mine. Înțelegeam cum să accept feedbackul care îmi spunea că trebuie să mă port „mai bărbătește“ atunci când lucrez cu managerii unei companii de asigurări globale. În definitiv, știam cum să mă fac mai acceptabilă pentru consumul altora.

Dar, pe parcurs, mi-am dat seama că pierdeam ceva în această abordare.

Pe mine. Propriile mele gânduri. Propriile mele sentimente. Propriile mele idei. Propriul meu sens al existenței.

Am petrecut mai mult de un deceniu facilitând ateliere de lucru, susținând discursuri și antrenând lideri în ceea ce privește abilitățile de negociere, purtarea de conversații dificile, creșterea influenței și oferirea și primirea de feedback. Toate abilitățile esențiale pentru a conduce și a lucra într-o lume din ce în ce mai automatizată și mai deconectată. Deși teoriile și practicile colegilor mei de la Harvard Negotiation Project sunt solide, m-am întrebat: de ce oare unii oameni încă nu negociază *cu adevărat* sau nu poartă conversații dificile? De ce, în ciuda rugămintelor din partea conducerii și a resurselor umane, managerul tot nu vrea să ofere un feedback, iar angajatul este în schimb restructurat sau trecut în subordinea unui alt manager? De ce ne plângem prietenilor noștri despre ceilalți oameni din organizațiile noastre religioase, ligile de fotbal și familiile noastre, dar nu vorbim direct cu aceștia din urmă? De ce trebuie să eliminăm părți din noi înșine pentru a fi acceptați?