

LBRIS

We know
books

ALISON WOOD BROOKS

SPUNE

**ȘTIINȚA CONVERSAȚIEI
ȘI ARTA EXPRIMĂRII DE SINE**

Traducere din limba engleză
ANDREEA POPESCU

LITERA
București

CUPRINS

Introducere.....	9
1. Jocul coordonării.....	23
2. S de la „Subiecte“.....	45
3. P de la „Pune întrebări“.....	77
4. U de la „Ușurătate“.....	109
5. NE de la „NEvoia de bunăvoință“.....	139
5½. O pauză scurtă.....	170
6. Mai multe minți la un loc.....	171
7. Momente dificile.....	199
8. Scuze.....	237
Epilog.....	267
Anexă.....	273
Mulțumiri.....	287
Note.....	291
Despre autoare.....	320

INTRODUCERE

Cu ani în urmă, cel de-al treilea copil al meu – o fetiță dulce și îndrăzneță care le-a călcat pe urme celor doi frați neastâmpărați mai mari – a spus „Te iubesc“ pentru prima oară și mi-a sărutat vârful nasului. Mi s-a umplut inima de bucurie. Deși sunt un om de știință serios, care nu ar trebui să se lase pradă emoțiilor exagerate, mi s-au umplut ochii de lacrimi. După cincisprezece luni de hrănit, legănat, cântat, muncit, zâmbit, plâns și (în mare parte) suferit în tăcere, să aud cuvintele *te iubesc* din gurița ei adorabilă a fost un miracol. Era momentul pentru cărți pentru copii, cântece de dragoste, povești.

Doar după ce am culcat-o pe Charlotte în leagănul ei, am închis ușa ușor și m-am strecurat în josul holului, mi-am dat seama: fata mea spusese „te lipăi“. Ca în „Urmează să te lipăi“. După care mi-a lins vârful nasului.

Lăsând învinuirile deoparte (deoarece era evident greșeala ei), asemenea neînțelegeri se regăsesc des în conversațiile cu copiii care de-abia încep să învețe să vorbească. Conversația este simplă atât pentru copii, cât și pentru adulți. Ne împiedicăm și ne poticnim în momente de stângăcie, disconfort, tensiune și plictis, sperând să descoperim moduri de a învăța, de a ne bucura, de a progresa și de a forma conexiuni.

Nu toate problemele conversaționale sunt cauzate de simple neînțelegeri. Cu câțiva ani înainte de incidentul „lipăitului“, la o cină unde s-a servit supă cu găluște într-un restaurant elegant din centrul orașului, mi-am luat inima în dinți să-i spun prietenei mele bune că aveam îndoieli în legătură cu iubitul ei. Mă gândisem la acest subiect

multe luni, poate mai mult de un an. El era în regulă, am spus, dar ea era spectaculoasă. Îmi făceam griji în legătură cu fericirea, cu viitorul ei. Mi-a acceptat părerile cu amabilitate. Nu părea total surprinsă și am dezbătut opiniile mele. Când i-au dat ușor lacrimile, am schimbat subiectul. Știam că mă înțelesese și nu doream să insist prea mult.

Două zile mai târziu, am primit un mesaj pe telefon de la prietena mea. Dorea să mai discutăm? Era gata să-mi dezvăluie problemele din relația ei sau propriile ei îndoieli? Nu. Era poza unui inel cu diamante strălucind în soare. I-am recunoscut mâna, avea aceeași oă roșie pe care o avusese cu două seri înainte la cina cu supă cu găluște. Iubitul ei o ceruse în căsătorie, iar ea acceptase.

Deși am crezut că discuția noastră fusese una plăcută, iar eu eram mândră că avusesem curajul să-mi exprim punctul de vedere, nu îmi ajutasem prietena. Nu doar că nu o auzisem corect – nu o înțelesesem. M-am gândit că în tăcerea ei meditativă era de acord cu părerile mele, fiind pe punctul de a-mi dezvălui propriile ei opinii despre el. De fapt, ea deja ajutase la alegerea inelului și nu știa cum să-mi spună cât de nepotrivite erau sfaturile mele.

Am scris un răspuns grăbit la poza ei: „Oh! E un geniu. Inelul e minunat, exact ca tine. Cred că ești extrem de încântată“. Personal, speram ca entuziasmul meu va anihila informațiile greșite pe care i le dădusem cu două seri în urmă. Speram că va uita că alesesem subiectul greșit pentru conversația noastră în acel moment nepotrivit și că nu îi înțelesesem aluziile.

* * *

În fiecare conversație luăm mii de microdecizii efemere despre ce vrem să discutăm, cum să discutăm și când. Unele decizii se potrivesc, altele nu. Chiar și alegerile normale, perfect rezonabile și bine intenționate pot crea probleme – de la mici fisuri la rupturi agresive – în relațiile noastre. Uneori simțim că ceea ce am spus a afectat în mod negativ o conversație sau o relație. Alteori, însă, nu știm dacă ceva n-a mers bine și de ce. Uneori problemele trec ușor pe lângă noi, ce mare lucru. Alteori greșelile noastre conversaționale pot avea

efecte puternice, de la disconfort, confuzie și stângăcie la ostilitate, depresie și suferință.

Chiar dacă o facem *mereu*, conversația este surprinzător de înșelătoare și are mize foarte mari. De fapt, este una dintre cele mai complexe și nesigure dintre misiunile omenești – una dintre realizările noastre cognitive cele mai grele. Există două motive esențiale pentru aceasta, pe care le vom grupa sub denumirea largă de „context“ și „obiective“.

Context. Clipul video pentru cântecul „Positions“ din 2020 al Arianei Grande o prezintă pe cântăreața drept președintele Statelor Unite. Totul se schimbă în jurul ei. Vorbește la telefon în Biroul Oval, șeful de cabinet șoptindu-i la ureche. Se află într-o sală de consiliu plină cu liderii lumii, care dezbat cu aprindere probleme importante. Ea se află pe podiumul din sala de consiliu însoțită de secretari de presă și consilieri, adresându-se șirurilor de ziariști nerăbdători. Traversează pașiștea înzăpezită din față, plimbând câini de talie mică. Schimbările rapide de decor din clipul ei video muzical sunt similare cu schimbările de context în viețile noastre conversaționale. Fiecare element din mediul nostru înconjurător – cine e acolo, despre ce vorbim, unde are loc, de ce și cum – se poate modifica într-o succesiune rapidă. Chiar și schimbările minore – cineva trage un scaun, dă drumul la muzică, scoate un joc de societate, micșorează lumina, iese afară sau pur și simplu schimbă subiectul – sunt importante. Fiecare modificare din contextul conversațional ne cere să ne adaptăm – să interpretăm mediul și să scoatem la lumină ce e mai bun în noi – în timp ce ne mutăm delicat (sau nu) de la un moment la altul.

Obiective. Unul din cele mai complexe aspecte din contextul nostru conversațional veșnic în schimbare îl reprezintă faptul că toți avem priorități diferite, deseori aflate în competiție. Obiectivele noastre – motivele de a iniția o conversație

anume – sunt extrem de complexe și dinamice. Am dori să-l lăsăm pe prietenul nostru să plângă, să evităm să comentăm despre un salariu scăzut, să învățăm ceva nou, să fim un partener bun, să înțelegem ce se petrece în mintea cuiva, să ne distrăm, să ne descărcăm, să ne convingem interlocutorul să facă ceva pentru noi sau să facem ceva pentru un alt prieten sau acționar și așa mai departe. Uneori avem mai multe scopuri conflictuale în cadrul aceleiași conversații, iar alteori avem obiective de care nu suntem conștienți. Imaginați-vă o conversație cu un superior despre alegerea tablourilor pentru birou, de exemplu, când credem că doar dorim să ne ocupăm de această însărcinare și să comandăm reprezentări plăcute artistic, fără să recunoaștem că celelalte obiective esențiale includ atitudinea că știm ceva despre artă și că ne asigurăm că superiorul nu cumpără obiectul hidos care îi place. Da, chiar și în conversațiile aparent ușoare, interlocutorii noștri au propriile ținte pe care trebuie să le ghicim și să le reconciliem.

În esența sa, conversația este un proces continuu de co-creație, în căutarea tuturor felurilor de nevoi și dorințe, un flux de microdecizii coordonate delicat între mai multe minți omenești, deoarece contextul se schimbă mereu. O facem frecvent, astfel că *ar trebui* să fim experți; în realitate, suntem constructorii amatori.

Vin însă cu vești bune din lumea științei! Putem să purtăm conversații mai reușite – putem fi mai inteligenți în stabilirea și asumarea contextului și putem fi mai atenți cu obiectivele noastre și cu felul în care ele influențează ceea ce alegem să facem și să spunem. Iată cea mai bună parte: să înveți să conversezi puțin mai eficient poate aduce schimbări *majore* – în calitatea relațiilor personale și prietenilor apropiate; în felul cum te descurci în interacțiunile zilnice; în succesul tău profesional; în impactul pe care existența ta îl va avea asupra lumii.

Te va învăța oare această carte secretele pentru discuții scilipitoare la petreceri? Îți va oferi strategii esențiale pentru a deveni un lider priceput și empatic? Îți va oferi tacticile verbale ca să îți farmeci

interlocutoarea? Da! Deși probabil nu în modul în care te aștepti. Să duci conversații reușite necesită mai mult decât folosirea unor cuvinte specifice sau fraze magice. Cu toții avem prea multe conversații diverse pentru a începe să ne imaginăm că putem folosi același scenariu – în plus, nu putem prevedea cum va reacționa interlocutorul. Să comunici mai eficient nu înseamnă să folosim de fiecare dată cuvintele potrivite sau să aplicăm un set limitat de tactici de comunicare, să evităm anumite anumite fisuri sau să avem pretenția că acele fisuri nu există. O conversație reușită înseamnă să *te aștepti* la probleme, să le remarci și să te implici în rezolvarea lor în cel mai bun mod posibil – și să speri să te și distrezi în timpul procesului. Numai atunci ne vom putea coordona mai bine microdeciziile, într-o încercare permanentă de a ne înțelege și a ne bucura unul de altul – în toate contextele din lumile noastre sociale.

* * *

Unul dintre lucrurile care îi împiedică pe oameni să-și perfecționeze capacitățile conversaționale este lipsa feedbackului. Am cunoscut odată un tip în colegiu care își înregistra pe video loviturile de golf, le privea fără încetare și exersa pentru a-și îmbunătăți loviturile, pe baza a ceea ce vedea. Ca mulți sportivi (inclusiv ca antrenorul meu de baschet din liceu, care a transformat echipa într-una profesionistă), el se jura că treaba asta i-a fost de ajutor. Din păcate, nu este o opțiune când e vorba de conversație. Nu poți intra într-o conversație întrebând: „Te deranjează dacă înregistrez, ca să pot învăța din greșeli?” De aceea, ne transformăm cu toții în Narcis pe Zoom, străduindu-ne să ne îndepărtăm privirea de propriul chip infometat de feedback – și de aceea, în rarele ocazii când ne privim pe noi înșine într-o înregistrare, experiența este în egală măsură fascinantă și stânjenitoare. Chiar dacă interlocutorii noștri ne pun în față o oglindă pentru a ne studia propriile gesturi sau expresii faciale, analiza noastră tot va fi influențată de propriile păreri subiective; majoritatea credem că discuția noastră este mai catastrofală decât

este de fapt, concentrându-ne pe gesturile greșite și momentele când trebuie să ne corectăm.

Acesta a fost probabil și cazul când am dat sfaturi la cina cu supă cu găluște – poate m-am judecat prea aspru. Adevărul este că nu știu ce efecte a avut acea conversație asupra prietenei mele. Au trecut mai mult de zece ani de atunci și – de-a lungul mutărilor dintr-un stat în altul, reușite și eșecuri profesionale, sarcini și avorturi spontane – nu am mai discutat niciodată despre sfaturile nepotrivite pe care le-am oferit în seara aceea. Poate că pentru ea a fost foarte important ceea ce am spus, dar nu a fost îndeajuns pentru a-și schimba opinia despre iubitul ei și nu a vrut ca eu să mă simt prost, așa că a trecut peste situație. Sau poate era prea entuziasmată despre logodna iminentă, încât a putut să o ignore ușor pe prietena ei prostuță. Poate nici nu m-a auzit, mintea ei trecând repede de la supa cu găluște la inele cu diamante, în timp ce muzica la modă răsuna deasupra noastră.

E greu să-ți dai seama. Foarte puțini interlocutori oferă imediat un feedback extrem de fidel și de constructiv, de genul „Ai părut foarte supărată și cred că celorlalți nu le-a plăcut“ sau „Acea schimbare bruscă a subiectului a fost dureroasă“ sau „Nu cred că ar trebui să-ți exprimi dezacordul față de iubitul meu acum, când ne logodim“. Oamenii oferă rareori feedback pozitiv, precum „Uau, gluma ta chiar a spart gheța“ sau „Zâmbetul tău e molipsitor“. Nu pot să ofere reacții despre toate lucrurile despre care le-am fi putut discuta, dar nu am făcut-o. E greu să ne îmbunătățim conversația când nu știm dacă ceea ce facem este bine sau rău... sau când... sau de ce.

Din fericire, și destul de singular, de-a lungul vieții mele am avut norocul să am parte exact de acest tip de feedback. Îmi amintesc că o dată mă priveam în timp ce purtam o conversație cu moderator, cu doi experți în sustenabilitatea mediului și impactul investițiilor. Purtam pantaloni negri și o jachetă largă de tweed, părul meu cărlionțat fiind strâns în coc. Păream bine informată, entuziastă și uneori fermecătoare. Arătam ușor deranjată când conversația era dominată de cei doi bărbați, dar mi-am exprimat părerile pe șleau, fără a fi intimidată de publicul larg care privea și asculta. Am apreciat momentele

când zâmbeam și îmi susțineam interlocutorii, întrebându-mă la ce mă gândeam când la un moment dat mi-am lăsat privirea în jos, ca să rîd. Nu eram sigură la ce mă gândeam, pentru că aceea nu eram eu. Era sora mea geamănă, Sarah.

Din clipa în care am deschis ochii pe lume, am urmărit îndeaproape cum un avatar neobișnuit, lua tot felul de microdecizii. Pe măsură ce creșteam, sora mea a ales să facă multe lucruri pe care eu le-aș fi făcut în aceleași circumstanțe – să mănânc mărul, nu banana; să mă cufund în matematici avansate, și nu în istorie; să mă dau cu ulei pentru bebeluși și nu cu cremă solară (mare regret). Felul nostru de a alege era atât de asemănător încât luam aceleași note la toate examenele pe care le-am dat în liceu. (Știu. E sinistru.) Desigur, am luat și hotărâri diferite. Ea cânta la flaut, eu la oboi. Ea avea părul cărlionțat, eu mă trezeam devreme ca să mi-l întind. La baschet, ea prefera coșurile de trei puncte; eu, aruncările din săritură. Întreaga noastră copilărie a fost un experiment natural ciudat, impus de o putere superioară (și impusă și părinților noștri, care nu au știut că au gemene până ce doctorul a șoptit „O, Doamne, încă una“, la câteva clipe după ce m-am născut).

Consecința asupra comunicării a fost faptul că nu numai că aveam un interlocutor permanent, ci și o oglindă vie. Mi se dădeau informații generoase în timp ce priveam o copie identică mie evoluând în societate în fiecare zi, stând la aceeași masă la cantină, alergând și împiedicându-se pe același teren de fotbal și baschet, ridicându-ne mâinile pentru a răspunde la aceleași întrebări la chimie, participând la aceleași jocuri de cărți și petreceri dansante. Mă cutremuram când Sarah făcea glume nepotrivite sau se răstia frustrată la cineva. Radiam când răspundea la întrebări dificile cu maximă competență sau făcea ca toți cei de la masa de prânz să rîdă în hohote. Am încercat să-i evit greșelile și să-i imit succesele, și precum mulți frați (gemeni sau nu) ne ofeream una alteia, permanent, feedback direct. (Amuzant, nu?) Comentarii precum „Asta a fost urât“ și „Câh!“ și „Nu face asta“, însoțite de priviri aprobatoare sau dezaprobatoare au fost (și încă sunt) obișnuite – obiceiuri

dobândite de-a lungul a nenumărate acțiuni împreună, de la spectacole de jonglerie pentru părinții noștri și jocuri de cărți cu băieții vecinului la înotat pe spate la petrecerile pe lac și scandările pentru încurajarea echipei de baschet. Am avut privilegiul de a avea atâtea feedbackuri conversaționale încât de multe ori mă întreb cum ne-am fi descurcat fără ele.

Fascinația legată de analizarea și îmbunătățirea interacțiunilor umane m-a făcut mai întâi să fiu studentă la Princeton (fără dublul meu alături), unde m-am cufundat în știința comportamentului uman, și apoi la Școala Wharton a Universității din Pennsylvania, unde am studiat modul în care *sentimentele* oamenilor le influențează comportamentul. În cele din urmă, am devenit profesor la Harvard Business School, unde urma să predau un curs despre negociere și probabil să fac și cercetare pe tema negocierii.

În acea perioadă însă, am descoperit că așa-numitele „conversații dificile”, precum negocierile nu erau singurele interacțiuni dificile pentru oameni. Oamenii se luptă și cu discuții aparent simple. Iar conversațiile aparent simple pot deveni foarte dificile oricând ne împiedicăm de subiecte neplăcute sau când facem declarații dureroase neașteptate pentru ceilalți. Astfel că în laboratorul meu de cercetare unde am lucrat cu doctoranzi, asociați în domeniul cercetării și colegi de facultate am examinat riguros nu doar negocierile și evident conversațiile nereușite, dar și toate felurile de conversații pe scară largă în cele mai variate domenii: speed dating, audieri pentru eliberare condiționată, interacțiuni doctor-pacient, negocieri, vânzări din ușă-n ușă, mesaje telefonice și taclale față în față între străini, prieteni, iubiti și membri ai familiei. Am înregistrat audio și video interacțiunile oamenilor, le-am transcris cuvintele, le-am codificat expresiile faciale și limbajul trupului, le-am surprins gândurile concomitente și le-am asociat alegerile conversaționale cu rezultate concrete. Este o nouă știință a conversației, ceea ce ne-am dorit mereu – deoarece este modul în care am văzut oameni de știință apropiindu-se de surprinderea *esenței* naturii umane.

Dorești să înțelegi finanțele? Studiază felul în care cuplurile discută despre bani – sau cum analiștii financiari interacționează cu șefii lor. Dorești să înveți legile? Privește cum vorbesc avocații cu clienții și colegii lor. Vrei să ai o imagine clară asupra lumii artei? Înregistrează comercianții de artă vorbind cu clienții lor și cu artiștii înșiși. Dorești să înțelegi muzica? Privește membrii formațiilor când își scriu cântecele și ascultă-i cum pălăvrăgesc în timp ce le înregistrează.

Să predai și să studiezi negocierea pe de o parte și să porți mii de conversații pe de altă parte a dus la o revelație: în timp ce abilitățile strategice și tehnice pot ajuta oamenii să evolueze în multe feluri, să fii o persoană de succes înseamnă relații. Relațiile presupun *discuții*. Oamenii buni, genul de lideri pe care încercăm să-i formăm la facultatea de afaceri (și pretutindeni) sunt cei care înțeleg, se conectează, învață de la alți oameni și se inspiră de la ei. În același timp, abilitățile interpersonale sunt foarte greu de predat. Da, există cursuri despre comunicare și negociere, putere și influență, dar am simțit că de la acele cursuri lipsește ceva. Ele te învață despre comunicare, dar rareori se concentrează pe partea *concretă*. Te învață cum să schimbi și să cântărești informațiile, dar nu și transmiterea informațiilor în timp ce dezvoltăm relații solide, nuanțate și pline de satisfacții.

Atât de mult din ceea ce încercăm să obținem în orice conversație depinde de comportament și de tonul relației din fundal, chiar dacă de-abia a fost construită. În practică, oamenii sunt mai puțin predispuși să facă schimb de informații potrivite și mai dispuși să evite acest lucru când nu se plac sau nu se respectă unul pe altul și când nu se simt în largul lor sau apreciați. Ne e greu să interacționăm dacă suntem prea furioși, anxioși sau plictisiți, căutând cea mai apropiată cale de ieșire în loc să încercăm să ne informăm și să învățăm. Într-un studiu scris de specialistul în organizare Sean Martin, oamenii cărora li s-a cerut să discute despre subiecte care nu aveau legătură cu serviciul, la începutul unei ședințe de lucru, au dobândit mult mai multe informații utile – despre serviciu! –, au învățat să folosească un limbaj de încurajare și să rămână în legătură cu ceilalți săptămâni și luni mai târziu. Propria mea