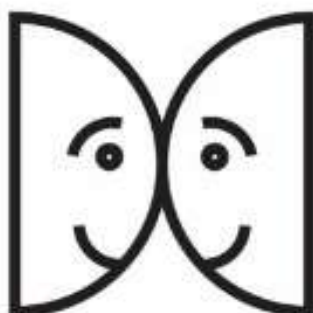


În contradicție

În contradicție



De ce ne despart neînțelegerile
și cum ne pot apropia



Ian Leslie

Traducere din limba engleză de
Roxana-Alexandra Aneculăesei

Lifestyle

*„De fiecare dată când întâlnim
o opoziție, nu ne gândim dacă este
corect sau greșit, ci cum să ne detașăm,
indiferent cum ar fi. În loc să ne
întindem brațele, ne scoatem colții.“*

– Michel de Montaigne

„Fără contradicții nu există progres.“

– William Blake,
The Marriage of Heaven and Hell

*„Toată lumea a încuviințat din cap,
nimeni nu a fost de acord.“*

– Ian McEwan,
Amsterdam

CUPRINS

Prolog: Interviu	11
------------------	----

PARTEA ÎNTÂI

De ce ne trebuie noi modalități de a polemiza

1. Nu totul se rezumă la „luptă sau fugi”	21
2. Cum ne apropie conflictul	39
3. Cum ne face conflictul să fim mai deștepti	66
4. Cum ne inspiră conflictul	94

PARTEA A DOUA

Regulile unei polemici productive

5. Mai întâi, stabilește o conexiune	115
6. Dă drumul sforii din mână	137
7. Tratează-l pe celălalt cu respect	159
8. Verifică-ți „ciudățenia”	181
9. Fii curios	206
10. Transformă greșelile în atuuri	217
11. Schimbă scenariul	232
12. Împărtășește constrângerile cu ceilalți	250
13. Pierde-ți cumpătul doar în mod intenționat	262

14. Regula de aur: fii autentic	278
---------------------------------------	-----

PARTEA A TREIA

Cum să rămâneți în aceeași încăpere

15. Jocul infinit	289
16. Regulile unei polemici productive - Rezumat	311
17. Instrumentar pentru o polemică productivă	314

Mulțumiri	321
-----------------	-----

Note	325
------------	-----

Bibliografie	335
--------------------	-----

PROLOG

Interviul

Știu foarte puține lucruri despre bărbatul pe care urmez să-l întâlnesc, cu excepția faptului că este suspectat de o crimă îngrozitoare și că mă privește ca pe un inamic.

Stau într-o cameră mobilată sumar, luminată puternic, dintr-un hotel obscur, undeva în Anglia rurală. Peste singura fereastră din cameră sunt trase draperii groase. În fața mea e o masă; în colțul opus, un scaun liber. În dreapta mea stă un ofițer de poliție, care îmi vorbește despre suspect — mi se spune că el așteaptă afară. Ofițerul de poliție îmi prezintă detaliile înfiorătoare ale crimei. Îmi spune ce știm despre asta și ce nu știm, și ce informații esențiale trebuie să obținem de la suspect. Îmi spune că acest bărbat e mândru, furios și viclan.

Încerc să mă concentrez asupra a ceea ce-mi spune polițistul, dar mintea nu-mi stă decât la întâlnirea care

urmează. Bărbatul acesta nu vrea să fie aici. Lui nu-i plac oamenii ca mine. Cum o să fac pe cineva de care sunt atât de diferit să se deschidă în fața mea — și să-mi spună măcar ceva, darămite adevărul?

Instruirea s-a terminat. Îmi țin mâinile întinse pe masă, ca polițistul să nu vadă că-mi tremură.

— Ești pregătit? mă întreabă el.

— Da, mint eu.

O ușă se deschide. Suspectul intră țanțoș în încăpere. Numele lui este Frank Barnet. Este șofer de livrări, un bărbat zdravăn ce pășește cu o încredere pe care, cu siguranță, eu nu o simt. În urmă cu un minut, mi se spunea că Barnet se comportase agresiv cât fusese în arestul poliției, că țipase la polițiști. Aparent, era supărat că fusese arestat în timp ce-și lăsa copiii la școală. Barnet se așază pe scaunul opus și mă țintuiește cu o privire rece. Încercând să nu trădez nicio urmă de emoție, încep prin a-l întreba dacă își poate aminti ce făcea în după-amiaza duminicii trecute.

— De ce dracu' ți-aș zice ție ceva?

Oh, frate! Nu sunt obișnuit cu așa ceva. În majoritatea conversațiilor pe care le am, oamenii vor măcar să discute cu mine. De obicei, vor să decurgă bine discuția și asta vreau și eu. Deși avem păreri diferite despre subiectul pe care îl discutăm, cădem de acord despre cum să vorbim despre asta. Să renunți la acest consens tacit este extrem de derutant. Încerc din nou, explicându-i lui Barnet că vreau doar să mă ajute să înțeleg ce făcea în ziua aceea.

FB: De ce vorbești cu mine?

IL: Vorbim cu oameni care au fost în zona...

FB: Să-i ia dracu' pe restul *oamenilor*, de ce vorbești cu mine, Frank Barnet? De ce cu mine?

Mi se strânge stomacul. Pe de o parte, chiar îmi doresc să-i întorc ostilitatea. Ce drept are el să fie așa agresiv cu mine? El e suspectat de crimă, nu eu. Pe de altă parte, vreau să evit orice confruntare și să-mi cer scuze. Sunt confuz, nu mă simt deloc confortabil, m-am blocat.

De ani întregi, am fost fascinat de o chestiune — de ce atât de multe dintre polemicele noastre purtate în spațiul public decurg atât de rău. Se pare că oamenilor cu puncte de vedere diferite le este din ce în ce mai greu să polemizeze în mod productiv și să nu se lase cuprinși de resentimente sau să nu rămână blocați într-o situație fără ieșire.

Apoi am observat că aceleași probleme există și în viețile noastre private. Fie că e vorba despre certuri între părinți și copii sau discuții la locul de muncă, incapacitatea noastră de a polemiza eficient pare să acționeze ca o barieră în fața progresului. Nu ar trebui să fim capabili să ne exprimăm punctele de vedere fără să ajungem la certuri toxice sau în impasuri din care nu ne alegem cu nimic? Ce ne stă în cale?

Neputând să răspund la aceste întrebări, am început să cercetez. Mi-am petrecut timpul citind despre principiile unei dezbateri intelectuale benefice, așa cum fuseseră stabilite și perfecționate de gânditori de-a lungul a mii de ani, de la filosofii din Antichitate încoace. Principii precum „fii de bună-credință”, „cunoaște argumentele adversarului tău la fel de bine ca pe ale tale”, „nu te certa cu un om de paie”. Au fost chestii înțelepte și revelatoare, dar cumva ceva mă săcăia. La fel ca mâncatul sănătos sau exercițiile fizice, părea mult mai ușor

să știi ce *trebuie* să faci, decât să o faci efectiv. Am pri-
ceput teoriile, dar în momentul în care am intrat în-
tr-o dispută cu șeful meu, cu soția sau cu un străin pe
o rețea de socializare, am uitat complet de teorie. Am
ajuns să văd disputa productivă nu ca pe o filosofie, ci
mai mult ca pe o disciplină și ca pe o aptitudine.

Oamenii nu sunt mașinării logice. Suntem egoiști,
mândri, impulsivi, nesiguri și vulnerabili. În loc să fie
un simplu schimb de opinii și dovezi, o dezbatere este
aproape mereu asociată cu ceea ce simțim unii față
de alții. Acest lucru nu este neapărat unul rău: emo-
țiile ne pot ajuta să ne susținem cauza sau ne pot face
să fim empatici față de punctul de vedere al altcuiva.
Dar emoțiile pot afecta și polemicile echilibrate. Intră
în joc instinctele primare, ne întunecă mintea și ne
schimbă comportamentul. În spatele celor mai politi-
coase polemici, se acumulează tensiuni neexprimate,
care se transformă uneori în furie, sau ne fac să batem
posaci în retragere, dar alteori ne conduc spre auten-
ticitate și intimitate.

Când ne contrazicem, ne implicăm cu totul în con-
versație: rațional, emoțional, instinctiv. În cazul celor
mai multe tratate despre dezbatere sau polemici, pro-
blema este că se concentrează doar asupra primului
aspect. Eu voiam să fie luate în considerare toate trei.
De aceea l-am convins pe un expert în interogatorii să
mă lase să joc rolul unui anchetator. Cele mai multe
dintre certurile pe care le avem, tu sau eu, în viețile
noastre de zi cu zi nu seamănă, în mod evident, cu in-
terogatoriile la care sunt supuși infractorii. Certurile
noastre pot fi legate de găsirea celei mai bune moda-
lități de a coordona un proiect de la locul de muncă,
dacă e OK să mâncăm carne sau care dintre noi chel-
tuește prea mult din contul bancar comun. Dar toate

acestea au ceva fundamental în comun cu discuția pe
care am avut-o cu Frank Barnet, și anume: au legătură,
cel puțin parțial, cu ceea ce simțim unul față de altul.
În spatele oricărei polemici are loc o negociere tacită
a relației dintre noi. Dacă nu rezolvăm asta, atunci nu
avem nicio șansă să purtăm o conversație.

Cele mai dificile neînțelegeri pot fi transformate
în conversații productive dacă acordăm atenție ace-
stei dimensiuni ascunse. Pentru unii, aceasta le este
meseria. Putem să învățăm o mulțime de lucruri de
la cei care gestionează discuții foarte tensionate, cu
mize foarte mari, cu adversari, aceasta făcând parte
din profesia lor: ofițeri de poliție, negociatori speci-
alizați în luări de ostatici, diplomați și alții. Am des-
coperit similități remarcabile între provocările cu
care se confruntă acești experți și cele pe care le poate
întâmpina oricare dintre noi într-o ceartă conjugală,
o dezbatere politică sau o dispută la locul de muncă.
Prin combinarea acestei expertize cu idei și cercetări
din domeniul științei comunicării și cel al psihologiei
cognitive, am putut să identific o gramatică universală
a polemicii productive, pe care o poate aplica oricare
dintre noi în viața de zi cu zi.

În timp ce am făcut asta, nu m-am limitat doar la
a juca rolul unui anchetator, ci am călătorit până în
Memphis ca să văd cum sunt antrenați polițiștii pen-
tru a face față unor întâlniri tensionate pe stradă, unde
posibilitatea violenței nu este niciodată prea redusă.
Am vorbit cu mediatori în divorțuri despre cum reu-
șesc să convingă doi oameni care abia suportă să fie
în aceeași încăpere să ajungă la o înțelegere. Am în-
trebat terapeuți cum vorbesc cu pacienții care se opun
oricărei recomandări pe care le-o fac și am descoperit
cum negociatorii specializați în luări de ostatici îi

convinc pe oameni să nu arunce o clădire în aer sau să nu se arunce de pe un pod. Acești profesioniști fac lucruri foarte diferite, dar cu toții au experiență în obținerea unor lucruri valoroase în cele mai vitrege circumstanțe. Sunt maeștri ai conversației din spatele conversației.

Pe parcurs, am învățat multe despre oameni, inclusiv despre cel care scrie aceste rânduri. Nu sunt unul dintre acei războinici înnașcuți; chiar și o confruntare minoră mă poate face să nu mă simt prea confortabil. Dar am învățat că, de fapt, conflictul nu este ceva ce trebuie evitat cu orice preț și că, în circumstanțele potrivite, are avantaje uriașe și satisfăcătoare. Am învățat că, de fapt, copiii sunt mai fericiți când au polemici deschise cu părinții lor — atât timp cât aceste polemici nu devin toxice — și că, în realitate, cuplurile care au certuri serioase sunt de obicei mult mai fericite decât cele care evită confruntarea. Am învățat că echipele formate la locul de muncă au un nivel mai ridicat de performanță când oamenii știu să spună direct că există dezacorduri între ei, chiar și într-un mod înflăcărat, fără să distrugă relațiile. Am învățat că nu ne ajută să fim de acord cu prea multe și că putem să ne punem în valoare diferențele doar atunci când polemizăm corect.

Dacă știm cum să ne contrazicem într-un mod care duce la progres și înțelegere, în loc de stagnare și resentimente, ne poate ajuta pe fiecare dintre noi. Polemica productivă este, cu toate acestea, ceva mai mult decât o aptitudine esențială în viață. Într-o vreme în care umanitatea se străduiește să facă față unor încercări existențiale nemaiîntâlnite, aceasta este o necesitate vitală pentru specia noastră. Dezacordul este un mod de gândire, probabil cel mai bun pe care îl avem, esențial pentru stabilitatea oricărei instituții,

de la căsnicie la afaceri și la democrație. Îl putem folosi ca să transformăm noțiunile vagi în idei care se pot pune în aplicare, lucrurile neobservate în revelații, neîncrederea în empatie. Acum avem nevoie mai mult ca niciodată de așa ceva.

În cazul în care îți faci vreo iluzie: e greu să polemizezi în mod productiv. Evoluția nu ne-a echipat pentru așa ceva. Nu e nici ceva pentru care ne-am antrenat. De fapt, cred că e corect să spun că mulți dintre noi suntem destul de neajutorați în privința asta. Și asta trebuie să se schimbe, ori, în caz contrar, polemicile noastre din ce în ce mai vocale vor ajunge să scoată fum fără foc. Ori vor ajunge să nu mai genereze nimic, pentru că refuzăm să le mai avem. Și singurul lucru care e mai rău decât să ai polemici toxice este să nu mai ai niciuna.

PARTEA ÎNTÂI

**De ce
ne trebuie
noi modalități
de a polemiza**

Nu totul se rezumă la „luptă sau fugi”

Trăim într-o societate predispusă la polemici mai mult ca niciodată și nu suntem pregătiți nici pe departe pentru acest lucru.

În 2010, revista *Time* descria misiunea Facebook ca fiind aceea de a „îmblânzi mulțimea urlătoare și de a transforma o lume însingurată și nesociabilă, în care totul se desfășoară la voia întâmplării, într-una prietenoasă”. În prima decadă în care a avut loc utilizarea în masă a internetului, exista o teorie populară: cu cât oamenii vor putea să comunice mai mult unii cu alții, cu atât vor deveni mai prietenoși și mai înțelegători și cu atât discursul public va deveni mai echilibrat. Acum, în al treilea deceniu al acestui secol, această viziune pare dureros de naivă. Mulțimile gălăgioase se războiesc zi și noapte. Internetul conectează oamenii, dar nu creează mereu sentimente prietenoase. În cel mai rău caz, poate să semene cu o mașinărie care generează discordie și divizare.

Paul Graham, antreprenor din Silicon Valley, a observat că internetul este un mediu care încurajează