

JOSEPH GOLDSTEIN

*O mică nestemată cu sfaturi pragmatice pentru o viață împlinită.*

---

# alan c. fox

# supertehnici de comunicare

---



178

# SUPERTEHNICA NR. 1

## Reguli: Vizibile și invizibile

„N-ai timp să-nveți. Te aruncă în ring, îți spun regulile și, la prima ocazie în care te prind nepregătit, te omoară.“\*

ERNEST HEMINGWAY, *Adio, arme*

„Excepția confirmă regula.“

Proverb

Am privit cu interes cum Ingrid, fiica mea, respecta regulile când avea 7 ani. În situațiile în care elevilor din clasa ei li se preda un cântec, ea memora cu mare grijă fiecare cuvânt. Când li se preda un nou dans, învățătoarea spunea: „Uitați-vă la Ingrid. Faceți la fel ca ea.“ Ingrid își lua foarte în serios rolul de a se supune regulilor.

Când eram în clasa I, eu aveam o relație mai complexă cu regulile. Întrucât adeseori eram pedepsit pentru că le încălcam, voiam să știu care erau aceste reguli, nu pentru plăcerea de a le respecta sau pentru satisfacția personală de a face o „treabă bună“. Pur și simplu, voiam să știu care sunt regulile ca să nu mănânc bătaie de la tata sau să nu fiu trimis de învățătoare în biroul directorului. Aveam

---

\* Ernest Hemingway, *Adio arme*, Polirom, București, 2009, p. 375. (N. trad.)

parte de ambele evenimente mai des decât aș vrea să-mi amintesc.

Nu numai că eram pedepsit frecvent, însă adesea eram și nedumerit. Respectam regulile, dar eram oricum pedepsit. Când am mai crescut, mi-am dat seama treptat că societatea funcționează pe baza a două seturi de reguli complet separate.

Mai întâi, există *regulile vizibile*, care sunt proclamate cu tărie de părinți, profesori și lideri religioși și care adeseori sunt transformate în legi. (Părintele: „Spune întotdeauna adevărul.“ Profesorul: „Nu vorbi în timpul orei.“ Religia: „Nu ucide.“ Legea: „Completarea unui ordin de plată cu o sumă mai mare decât disponibilul din contul bancar constituie o infracțiune penală.“)

Însă există și un al doilea set de norme: *regulile invizibile*, ale unui univers paralel, standardele reale de conduită în societate, pe care nici măcar mama ta nu ți le va divulga. Mult prea adesea, regula invizibilă este exact opusul celei vizibile. „În unele situații, minciuna poate fi utilă.“ Ți-a spus vreodată mama ta așa ceva? Gândește-te la toate situațiile sociale în care a spune adevărul înseamnă a răni sentimentele cuiva, iar a spune o minciună nevinovată poate fi lucrul mai potrivit.

Desigur, adeseori ne supunem regulilor invizibile. Toată lumea traversează strada doar pe la trecerea de pietoni? Toată lumea spune tot timpul adevărul?

Regulile la care mă refer, atât acelea vizibile, cât și acelea invizibile, sunt externe. Sunt create și impuse de indivizi și grupuri din afara ta. Însă întreg universul de reguli este mai complex și mai subtil decât aceste reguli externe, fie că

sunt vizibile sau nu. Suntem guvernați totodată de reguli interne, atât vizibile, cât și invizibile. (Vizibile: „Vreau să slăbesc.“ Invizibile: „Trebuie să mănânc astăzi cât de mult pot pentru că mâine s-ar putea să nu mai fie destulă mâncare.“ În acest caz, există un „Vreau să slăbesc“ vizibil și un „Ba nu, nu vreau“ invizibil.)

Prima supertehnică în privința Regulilor este simplă: Învață regulile, atât pe acelea vizibile, cât și pe acelea invizibile.

Mai întâi, trebuie să înveți regulile externe, vizibile. Probabil le știi deja pe cele mai multe dintre ele. Aceste reguli sunt predate acasă, în școli și în lăcașele de cult din toată lumea. Multe se regăsesc pe indicatoarele rutiere („Stop“ și „Parcarea permisă pentru 2 ore“).

Trebuie să te familiarizezi cu codul rutier ca să treci examenul de condus și, de asemenea, să înveți de ce un polițist te poate opri în trafic. Poți citi texte religioase ca să descoperi standardele morale vizibile ale unui anumit grup de oameni. Îl poți întreba pe un prieten cât de devreme să suni dimineața ca să nu-l deranjezi trezindu-l din somn.

De asemenea, trebuie să cunoști și regulile externe invizibile. Acestea sunt mai dificil de descoperit. Nu sunt afișate nicăieri, dar se dovedesc la fel de importante ca și regulile vizibile.

De exemplu, când voiam să închei o conversație telefonică pe care o purtam cu mama mea, obișnuiam să spun: „Hai, pa, că mai vorbim.“ Regula invizibilă era că venise momentul pentru ca ea să-și ia la revedere. Dar mama răspundea de fiecare dată: „A, deci o să mai suni?“ Ea nu cunoștea această regulă invizibilă.

Conform ziarului *Wall Street Journal*, când Bank of America a preluat Security Pacific Bank, s-a produs o „ciocnire între două culturi corporatiste complet diferite“. Mulți angajați de la Security Pacific au fost forțați să demisioneze. Kathleen Burke de la Security Pacific s-a numărat printre excepții. „Am stat de vorbă cu mulți oameni de la Bank of America [...] pentru a înțelege cum funcționa organizația și care erau regulile nescrise“, mi-a spus ea. Domnișoara Burke a devenit vicepreședintele executiv al departamentului Resurse Umane la nivel de corporație în Bank of America, iar o parte din succes i-a fost garantat de faptul că a învățat regulile externe invizibile ale noului angajator.

Trebuie, de asemenea, să-ți cunoști propriile reguli interne, sarcină îngreunată de regula externă care îți dictează „Pune nevoile altora pe primul loc“. De exemplu, dacă ai învățat să nu te comporți niciodată în mod egoist, probabil că ai învățat totodată să-ți negi propriile nevoi. Într-adevăr, mulți dintre noi duc această lecție la extrem, ajungând să nu-și mai dea seama ce își doresc cu adevărat. În fond, dacă nu-ți dai seama că vrei să fii singur o parte din timp în fiecare zi, cum să-ți lipsească în mod conștient intimitatea? Poți fi afectat de un vag sentiment recurent că „ceva nu e în regulă“, dar, cu excepția cazului în care nu-ți cunoști propriile reguli interne, este posibil să nu-ți dai niciodată seama ce este acel „ceva“.

Nu trebuie să-ți susții niciodată regulile interne în fața propriei persoane. Dacă îți plac sandvișurile cu ceapă, atunci asta este. Nu-i nevoie de nicio justificare. De niciuna. Poți alege să nu mănânci sandviși cu ceapă pentru a nu-i sufoca pe alții cu mirosul respirației tale, dar nu trebuie să justifici această preferință față de tine însuși.

Odată ce înveți regulile, cea de-a doua supertechnikă este: Conferă vizibilitate Regulilor.

Săptămâna trecută am fost plecat în concediu, iar Melissa, asistenta mea, a încercat să depună o sumă mare de bani prin ordin de plată în contul meu bancar. Angajatul de la bancă i-a spus că este nevoie de semnătura mea.

„Dar este plecat din oraș“, a spus ea.

„Atunci, duceți-vă la unul dintre aceste birouri și imitați-i semnătura pe document“, i-a sugerat angajatul.

Zis și făcut. Melissa a semnat în locul meu, iar banca a acceptat ordinul de plată.

Iată un exemplu neobișnuit de regulă externă invizibilă care devine vizibilă. Regula vizibilă este că, dacă semnezi pentru altcineva, înseamnă că ai falsificat o semnătură și poți să ajungi la închisoare dacă ești prins. Regula invizibilă este că a semna folosind numele altcuiva reprezintă o practică perfect acceptabilă în afaceri dacă persoana respectivă este de acord și dacă nu se întâmplă nimic rău. E posibil ca această regulă invizibilă să ți se pară greu de crezut pentru că regulile invizibile nu sunt scrise nicăieri și constituie adesea exact opusul regulilor vizibile. Fiecare dintre noi trebuie să învețe regulile invizibile din propria experiență, ceea ce este adeseori un proces nu doar confuz, ci și dureros.

Ar trebui să încerci să-ți transformi regulile interne în reguli vizibile. Cât de multe exerciții fizice ești dispus să faci? Întotdeauna îi spun antrenorului personal că, dacă îmi forțeză limitele prea mult, voi abandona. Și chiar așa fac.

Unele dintre regulile tale interne pot fi vizibile (conștiente), dar multe dintre ele nu sunt astfel. Știi că adori pizza

pentru că mănânci pizza de patru ori pe săptămână. Asta este o regulă vizibilă. Dar când ești confuz în legătură cu ceea ce vrei de la viață, există de obicei una sau mai multe reguli interne pe care nu le-ai identificat ca fiind de vină pentru această senzație. Este vital să transformi aceste reguli ascunse în reguli vizibile, să torni peste ele un strat de vopsea metaforică, astfel încât să poți să alegi în mod conștient fie să le urmezi, fie să renunți la ele. (A se vedea și capitolul numit „Catarama de la curea“.)

Cea de-a treia supertehnică cu privire la Reguli este: Respectă Regulile, vizibile și invizibile, externe și interne.

Alte persoane acționează previzibil și te ajută când te supui regulilor lor. Dacă traversezi strada pe zebra, șoferii ar trebui să se oprească până ajungi pe celălalt trotuar. Desigur, mai există o regulă: uită-te în ambele direcții ca să te asiguri. Nu uita de regula invizibilă că există riscul ca nu toți șoferii să respecte regula vizibilă și să oprească pentru tine. De curând, la un centru comercial din Hawaii, aproape că am fost călcat cu mașina de un șofer care mergea în marșarier cu o viteză nebunească. Soția mea a strigat să fug. Și așa am făcut. Nu m-am mai uitat în ambele direcții ca să mă asigur. Nu mă așteptam ca o mașină să dea cu spatele spre mine cu 50 de kilometri pe oră.

A patra și cea mai importantă supertehnică în ceea ce privește Regulile este: Încalcă Regulile. Pentru a fi respectată, regula trebuie să fie adecvată la circumstanțe.

Sylvia, acum bunică, mi-a relatat consecințele nefericite ale respectării unei reguli pe care acum își dorește să o fi încălcat.

Pe la începutul anilor 1940, când Sylviei i se năștea primul copil, bestsellerul zilei referitor la îngrijirea copiilor era cartea scrisă de dr. Benjamin Spock (fără nicio legătură cu Spock din *Star Trek*). Autorul le recomanda părinților să-și hrănească bebelușii o dată la patru ore, în niciun caz mai des. Aceasta era regula externă vizibilă publicată în milioane de cărți vândute de un expert recunoscut. „Adeseori, la două sau două ore și jumătate după ce îl alăptăm“, mi-a spus Sylvia, „bebelușul meu începea să plângă. Plângea fără oprire. Îi era foame, dar ce puteam să fac? Dr. Spock zicea să-l hrănesc o dată la patru ore. Am încercat tot ce era posibil, dar uneori plângea atât de tare, încât soțul meu și cu mine îl lăsam singur în pătuț și plecam să facem un tur prin împrejurimi ca să scăpăm de plânsetele lui.“

Sylvia îmi povestește aceste lucruri cu ochii în lacrimi.

„Acum nu aș mai face greșeala asta. Chiar și atunci simțeam că ceva nu era în regulă, că ar fi trebuit să-mi hrănesc copilul când îi era foame. Însă dr. Spock era considerat un expert.“

Regulile sunt un îndrumar, nu sunt absolute. Există, desigur, penalități (reale sau imaginare) care pot apărea când încalci o regulă. Însă există și recompense. Oamenii care au aruncat ceaiul în apele portului Boston au încălcat legile Parlamentului Britanic. În cele din urmă, au câștigat o națiune nouă și independentă. Adolescenții încălcă în mod uzual regulile vizibile și câștigă individualitate și un anumit grad de autonomie.

Adesea, regulile sunt conflictuale, așa cum s-a întâmplat în cazul Sylviei. Când două reguli se contrazic, lucru care se întâmplă frecvent, este posibil să fie nevoie să o urmezi pe una dintre ele și s-o încalci pe cealaltă. Poate fi mai simplu



să te supui regulii externe, vizibile („Hrănește bebelușul o dată la patru ore“). Poate fi mai productiv să respecti regula externă invizibilă și să falsifici semnătura cuiva.

Dacă nu reușești să-ți aplici propriile reguli interne („Ar fi trebuit să-mi hrănesc bebelușul când îi era foame“), este posibil să ajungi la aceeași concluzie ca și Babbitt, personajul lui Sinclair Lewis: „Niciodată, în toată viața mea, n-am făcut nimic din ceea ce mi-am dorit! Nu cred c-am reușit să fac altceva decât să mă țin la suprafață.“\*

Pe scurt, cele patru supertehnici de comunicare cu privire la Reguli sunt:

1. Învață Regulile, atât pe acelea vizibile, cât și pe acelea invizibile.
2. Transformă Regulile invizibile în Reguli vizibile.
3. Respectă Regulile, fie că sunt vizibile, invizibile, externe sau interne.
4. Încalcă Regulile cu condiția ca decizia ta să fie una informată.

Tiparul vieții tale ideale se sprijină pe o structură de reguli. Cu cât înveți mai repede aceste reguli, precum și pe care dintre ele să le respecti și când, cu atât mai mare va fi probabilitatea să ai parte de viața la care visezi.

---

\* Sinclair Lewis, *Babbitt*, Apollo, Craiova, 1993, p. 420. (N. trad.)

## SUPERTEHNICA NR. 2

### Coșul de gunoi: Renunțarea la stereotipuri

„Din marea confuzie abundentă și gălăgioasă a lumii exterioare, alegem ceea ce cultura noastră deja a definit pentru noi și tindem să percepem ceea ce am ales în forma stereotipă imprimată pentru noi de propria cultură.“

WALTER LIPPMANN, *Opinia publică*

„HELMER: În primul rând, ești soție și mamă.

NORA: Nu mai cred în așa ceva. Cred că înainte de toate sunt om, cum ești și tu...“\*

HENRIK IBSEN, *Casa cu păpuși (Nora)*

În copilărie, am adoptat multe dintre ideile împământe-nite despre cum ar trebui să trăiască un adult. Iată câteva dintre aceste idei:

1. Partenerii de cuplu ar trebui să se căsătorească la douăzeci și ceva de ani și să petreacă fiecare noapte împreună pentru tot restul vieții lor.
2. Un tată bun joacă baseball cu fiii lui și își duce copiii la picnicuri în parc.

---

\* Henrik Ibsen, *Casa cu păpuși (Nora)*, Editura de Stat pentru Literatură și Artă, București, 1957, p. 130. (N. trad.)

3. Femeia stă acasă și gătește. Bărbatul gestionează banii.
4. Dacă te duci la facultate, trebuie să o faci imediat după ce ai terminat liceul și să-ți continui educația fără întrerupere până termini.
5. Dacă reușești să acumulezi vreodată o sumă mare de bani, aceasta o să dispară până la urmă.
6. Când îi lauzi, oamenii își pierd motivația de a da un randament bun.
7. Ceilalți oameni vor să te saboteze.
8. Durata vieții este mai importantă decât calitatea ei.
9. Munca este neplăcută și ar trebui evitată pe cât de mult posibil.
10. Dacă ești prea deștept, lumea n-o să te placă.

De unde am învățat astfel de reguli? De la familia mea („La ce sunt buni părinții?“), precum și de la școală, de la profesori și de la alți copii. Pe scurt, de la stereotipurile culturale ale copilăriei mele.

Convingerile mele timpurii nu erau complet greșite. Chiar dimpotrivă. Multor tați le place să joace baseball cu copiii lor și să-i ducă la picnic în parc. Multe femei gătesc și mulți bărbați gestionează banii familiei. Unii tineri se căsătoresc în jurul vârstei de douăzeci și ceva de ani și trăiesc rezonabil de fericiți pentru totdeauna. Dar a trăi pe baza unui stereotip poate fi un lucru înșelător pentru că îți maschează adeseori nevoile personale. Nu există o mărime universală care să li se potrivească tuturor.

Cele zece reguli nu funcționează pentru mine ca adult și, precum Nora, personajul lui Ibsen, nu mai cred în ele. Mai exact:

1. M-am căsătorit prima dată când aveam 21 de ani. Acum, după mai bine de treizeci de ani, mi-am găsit

împlinirea în cea de-a treia căsnicie și recunosc că îmi fac plăcere ocazionalele călătorii de afaceri în care dorm singur într-un hotel și pot să mă uit la televizor până la ce oră vreau.

2. Am doi fii adulți care s-au descurcat bine în viață, dar nu-mi amintesc să fi jucat baseball cu ei. Țin minte, însă, că am fost la vreo două picnicuri în parc.
3. Soția mea gătește rar. Și eu, și ea știm să ne gestionăm bine banii.
4. La mulți ani după ce mi-am terminat educația de bază, m-am întors pe băncile școlii ca să obțin o diplomă de master în educație și, zece ani mai târziu, am obținut o diplomă de master în scriere profesională. Soția mea a început facultatea la 24 de ani și a absolvit-o la 29.
5. Fiind avocat, am observat că mulți oameni mor lăsând în urmă averi mari. În cazul lor, banii au dispărut exact o dată cu ei, nicio secundă mai devreme.
6. Laudele motivează, criticile descurajează.
7. Majoritatea oamenilor – printre care profesori, medici și prieteni – vor de fapt să mă ajute.
8. Deși durata vieții este mai ușor de măsurat, calitatea vieții este mai importantă.
9. Munca poate fi plăcută și uneori te face să te simți împlinit.
10. Oamenii nu mă plăceau înainte nu pentru că eram deștept, ci pentru că eram enervant și sarcastic.

Treptat, de-a lungul anilor, am renunțat la multe dintre aceste „adevăruri“ cu care am crescut. Le-am pus în coșul meu mental și emoțional de gunoi pentru că, în cazul meu, nu mai funcționau.

Ieri am savurat un prânz plăcut în compania unei noi prietene, Hazel. Are 37 de ani, este divorțată și mi-a descris relația cu iubitul actual ca fiind „ideală“.

„De ce e «ideală»?“ am întrebat eu.

„Pentru că ne vedem doar o dată la câteva săptămâni. Sunt foarte prinsă cu afacerea mea și nu am timp să mă văd cu cineva în fiecare zi. Nici măcar o dată pe săptămână. Știu că părinții mei mă consideră un fel de extraterestru, dar îmi place să trăiesc singură. Pur și simplu, nu sunt genul de persoană care se căsătorește.“

Multe stereotipuri despre „cum să fim“ există mai ales în mintea noastră. Astăzi „știm“ că fumatul este nociv pentru sănătatea noastră și că ar trebui să mâncăm doar atât cât să ne potolim foamea. Însă cu câțiva ani în urmă „știam“ că fumatul însemna să fii adult și că trebuia să terminăm mâncarea din farfurie până la ultima înghițitură, pentru că astfel contribuiam într-un fel la hrănirea copiilor flămânzi din China.

Unele credințe funcționează în cazul nostru, pe când altele nu. La unele renunțăm când ne maturizăm. Eu mă schimb. Tu te schimbi. Lumea se schimbă. Ceea ce mă satisface pe mine este posibil să nu te satisfacă pe tine și invers. Lui Hazel îi place să trăiască singură. Eu prefer să trăiesc împreună cu familia mea.

De aceea avem supertehnica „Coșul de gunoi“: pentru a arunca în el acele idei sau valori care nu mai funcționează pentru noi în ziua de astăzi (singura zi pe care o avem la dispoziție).

De exemplu, pui deoparte bani sau ai cheltuit mereu fiecare banuț pe care l-ai avut? De ce? Pentru că asta ai învățat de la mama ta, de la tatăl tău sau de la un camarad?

Economisirea banilor poate fi o idee bună. Cheltuirea banilor poate fi o idee și mai bună. Întrebarea este: care dintre aceste supertehnici funcționează mai bine în cazul tău *astăzi*?

Oricare ar fi convingerile tale, acționează în conformitate cu ceea ce îți spune rațiunea că este indicat chiar acum. Renunță la acele „adevăruri” care s-ar putea să fi fost utile ieri sau la acelea care s-ar putea să-ți fie utile mâine. Te poți răzgândi oricând.

John, un prieten de-al meu, mi-a sugerat un exercițiu de clarificare a acestor convingeri. Poartă cu tine, timp de o săptămână, un carnețel și un pix sau un creion. Încearcă să-ți notezi cât mai multe „convingeri” greșite. Consemnează-o pe fiecare dintre ele pe câte o pagină separată. La finalul săptămânii, citește cu voce tare fiecare însemnare, apoi rupe și aruncă la gunoi fiecare „convingere” care este inhibantă, falsă sau inutilă. Ai putea face acest exercițiu împreună cu un prieten, cu care să compari notițele. Probabil că te va amuza cât de ridicole ți se vor părea ale lui (iar el va râde de ale tale).

Zămislește convingeri noi, mai utile. Aruncă-ți tehnicile învechite, ruginite, direct la „Coșul de gunoi”. Acesta este rolul său.