

A DIALOGA ÎNSEAMNĂ A ALEGE

► Alegerea instrumentului potrivit

Informațiile privitoare la fiecare instrument au fost date în capitolele precedente. Ceea ce dorim acum e să vă antrenăm să operați o alegere judicioasă ținând seama de realitatea din momentul dialogului.

<i>Utilizare</i>	<i>Instrumentul de dialog</i>	
Exprimarea sentimentelor și gândurilor	A exterioriza A exprima senzații, sentimente, convingeri personale	A ruga A adresa o rugămintă cu titlu personal (plăcere, serviciu, ajutor)
Înfruntarea problemelor în mai mulți	A explora A face împreună inventarul grupelor de probleme (sau al centrelor de interes) și a legăturilor dintre ele	A rezolva A alege o problemă, a găsi și aplica soluția împreună
Suscitarea adeziunii	A convinge A-l face pe celălalt să adere la viziune mea, la realizarea mea, stârnindu-i dorința	A facilita A-l încuraja, a-l ajuta pe celălalt să-și realizeze dorința
Învingerea împotrivirilor	A întări A-l constrânge pe celălalt invocând necesitatea	A intimida A-l constrânge pe celălalt stârnindu-i teama

Cele opt instrumente de dialog: recapitulare

Tabelul de mai sus pune în evidență granița dintre primele patru și ultimele patru instrumente:

- **exteriorizarea, rugămintea, explorarea și rezolvarea** sunt instrumente “pașnice”, care respectă libertatea și stimulează creativitatea celuiilalt;
- **convingerea, facilitarea** (în sensul ei tare), **întărirea și intimidarea** sunt instrumente “agresive”, care orientează spre o anumită realizare sau o impun și care îndrăgesc creativitatea celuiilalt.

Cele patru instrumente pașnice fac posibilă tratarea tuturor situațiilor reale, cu condiția să se renunțe la presiuni, ceea ce nu e prea ușor, deoarece nu suntem suficient de preocupați de celălalt, credem că noi deținem adevărul etc.

Exemplul următor **tonalitatea** proprie fiecărui instrument așa cum reiese ea din felul în care le folosește Delphine pentru a merge să vadă, împreună cu sora ei Sophie, filmul care o interesează (cele două surori au hotărât să meargă la cinema astă-seară, dar n-au ales încă filmul).

Exemplul Delphinei *Specificitatea instrumentelor*

Exteriorizare : “Știi, Sophie, tare m-aș duce să văd filmul Vizitatorii pentru că simt nevoia să mă destind”.

Cerere : “Sophie, vrei să-mi faci plăcerea să mergem să vedem cât mai repede Vizitatorii?”.

Explorare : “Ia zi, ai idee ce filme ar fi de văzut?”.

Rezolvare : “Ei, ce facem astă-seară?” (manieră familiară de a exprima scopul) sau “Am putea merge să vedem Vizitatorii” (soluție).

Convingere : “Sophie, hai să mergem să vedem Vizitatorii, e moment de destindere formidabil, cu o serie de gaguri unul mai nostim ca altul”.

Facilitare : “Vizitatorii rulează la ora 19 la doi pași de noi”.

Întărire : “Filmul Vizitatorii a ieșit pe piață, trebuie neapărat să-l vedem”.

Intimidare : “Uite ce Sophie, de data asta eu hotărâsc. Ne întâlnim la șapte fără zece la Lincoln să vedem Vizitatorii”.

► **Definiți-vă obiectivul**

Pentru a alege instrumentul potrivit, important e să știm clar ce vrem să obținem la capătul dialogului. Vom trece așadar rapid în revistă principiile de definire a obiectivului;

La originea oricărui dialog, există o intenție, adică o idee, chiar puțin conștientizată, chiar vagă, de a fi, de a face, de a obține, de a evita etc.

Se pune prin urmare problema de a transforma ori de câte ori puteți, *intenția* vagă în *obiectiv* precis, și asta răspunzând la două întrebări:

- **unde vreți să ajungeți** la capătul dialogului? ceea ce definește **scopul** dumneavoastră;
- **și pentru ce?** Ceea ce definește **proiectul** dumneavoastră (sau subproiectul, în cazul unei realizări complexe).

De exemplu, pentru Juliette în legătură cu dialogul ei cu Olivier:

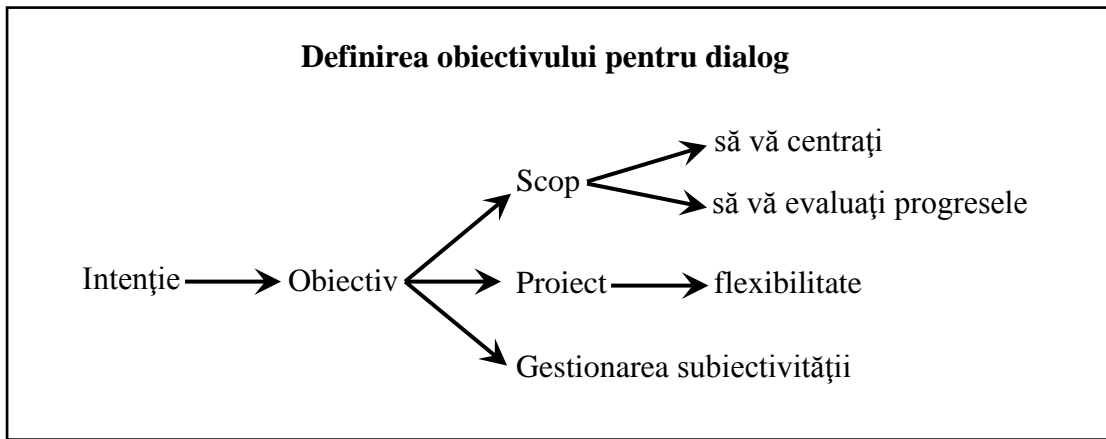
- **Scop :** să obțină acordul lui Olivier pentru a merge la concertul trupei Bratsch;
- **Proiect :** să ne destindem diseară.

Cunoașterea **scopului** vă permite să vă concentrați energia și dialogul și vă împiedică să cădeți în subiectivitate (amestec de dorințe și de temeri care clocotesc în fiecare din noi). Ea vă dă de asemenea un reper pentru a putea evalua în orice moment progresul pe care l-ați făcut în dialog, și pentru a-l reorienta dacă e cazul.

Cunoașterea **proiectului** sau a subproiectului avut în vedere vă permite să vă modificați scopul pe parcursul dialogului, dacă e necesar.

În același exemplu, în cazul în care Olivier nu s-ar arăta suficient de motivat pentru concertul trupei Bratsch, Juliette se va orienta către un alt mijloc de destindere, deoarece proiectul ei nu se limitează la această unică formulă.

Definirea atât a scopului, cât și a proiectului este importantă pentru a ști dacă acesta din urmă nu este decât o soluție printre altele, sau dacă țineți la el în mod exclusiv.



Scopul și **proiectul** (sau subproiectul) privesc în primul rând relația cu celălalt sau realizarea unui obiectiv. Amândouă sunt acțiuni sau hotărâri de acțiune. Fiecare trebuie definit complet și concret printr-o fază scurtă și formulată **pozitiv** (vezi exemplul cu Delphine).

În mod fundamental, obiectivul trebuie să fie potrivit cu persoana dumneavoastră și cu condițiile exterioare:

- trebuie să fie ambițios : el reprezintă într-adevăr ceea ce doriți sau ceea ce vă convine;
- trebuie să fie rezonabil : ar trebui să aveți toate șansele să vă atingeți obiectivul dacă știți să conduceți dialogul corect.

Tot ceea ce am spus până acum se poate recapitula în două reguli:

- 1) **definiți-vă un obiectiv potrivit, formulat clar;**
- 2) **concentrați-vă cât trebuie** (nici prea mult, nici prea puțin) **asupra obiectivului și asupra interlocutorului.**

Nu este de ajuns să știți ce vreți, trebuie să vreți interesându-vă în același timp de interlocutorul dumneavoastră.

➤ *Aplicați criteriile de alegere*

Două constatări majore sunt responsabile de alegerea oricărui instrument.

- Stabilirea criteriilor pe care se sprijină alegerea instrumentului de dialog reprezintă o **opțiune strict personală**, indiferent dacă e vorba de realizarea respectivă, de relația care trebuie construită cu celălalt sau de puterea care se exercită;
- Alegerea nu este definită, ci **legată de evoluția dialogului.**

Rareori se întâmplă să se folosească un singur instrument pe parcursul unui dialog.

Alegerea instrumentului potrivit



Criterii de alegere a instrumentului principal

Instrumente	Realizare de obținut pentru dvs.	Realizare pentru celălalt	Relație	Exercițiu al puterii personale
A exterioriza	nici o realizare prevăzută (doar în caz de rugămintă indirectă – v. a ruga)		+ , =	nu
A ruga	dacă e posibil	fără interes direct	+ , =	nu
A explora	explorarea poate privi un subiect sau un proiect de interes comun, sau o persoană		+ , = , -	nu
A rezolva	realizare comună care trebuie hotărâtă împreună		+	nu
A convinge	dacă e posibil	interes posibil	+ , =	nu
A facilita	interes comun		+	da, în mod pașnic
A întări	dacă e posibil	interes posibil, sau nu	+ , = , -	nu
A intimida	cu orice preț	contrară intereselor și convingerilor sale	◆ = , -	da, în mod agresiv

+ : relație pozitivă
 = : relație neutră
 - : relație dificilă

◆ În cazul unei relații pozitive, **intimidarea** n-ar trebui folosită decât sub formă de ordine sau de directive date cu curtoazie.

Instrumentul principal este acela care aduce singur rezultatul dorit sau provoacă o evoluție majoră către el.

Dacă facem o comparație între cele opt jocuri de criterii vom observa că folosirea agresivă a puterii este rezervată unui singur caz, acela în care vrei să obțineți realizarea cu orice preț. Singurul instrument care intră în joc este intimidarea. La o simplă privire ies la iveală nenumărate ieșiri, datorate subiectivității, și mai ales tuturor acelor lucruri care constituie un atac la persoană (este principala manevră greșită a intimidării).

➤ **Combinarea instrumentelor dialogului**

Un dialog este viu, evoluează, se schimbă; el se poate bloca, se poate rupe și încheia. În fiecare moment, putem așadar fi puși în situația de a schimba instrumentul.

Cum putem face această schimbare? Răspunsul este următorul: la momentul potrivit și cu instrumentul potrivit. În plus, instrumentul principal trebuie să fie bine ales: dacă startul a fost luat greșit, schimbările care se vor succeda nu vor aduce succesul.

Pentru alegerea momentului nici o metodă nu ne este de folos, deoarece ea depinde de intuiția noastră, ca și de **facultatea noastră de ascultare**, mai exact spus de ceea ce se poate numi **simțul progresiei dialogului**.

După ce am văzut mai sus cum să ne alegem instrumentul principal, vom studia acum intervențiile sistematice, apoi combinațiile privilegiate pentru fiecare instrument. Când se va ivi ocazia, vom evoca **variante de lansare** care n-au putut fi abordate înainte ca ansamblul instrumentelor să fie identificat.

➤ **Intervențiile sistematice**

A exterioriza

Exteriorizarea scoate la suprafață prezența personală a partenerilor de dialog și poate fi deci utilizată în orice moment, în asociere cu orice alt instrument, chiar și cu **intimidarea**. În acest caz, trebuie să acționăm cu cel mai mare discernământ, pentru ca partenerul nostru să nu vadă aici un semn de slăbiciune.

Trecerea la **exteriorizare** se poate face direct. Dacă vrem să atragem atenția, putem spune: “Dacă-mi permiteți, mă voi exprima cu titlu personal...” sau, dacă există vreo îndoială asupra posibilității de a face acest lucru: “Aș dori să mă exprim cu titlu personal”, și apoi așteptăm reacția.

Exteriorizarea își are locul la începutul dialogului pentru a stabili contactul, și la sfârșitul lui, pentru a marca satisfacția și a termina cu o notă personală.

A rezolva

Rezolvarea își găsește loc în orice dialog în care partenerii trebuie să ia o hotărâre în legătură cu o realizare, inclusiv cu **intimidare** în faza finală a înțelegerii. În acest caz, e vorba de o variantă intermediară între **a rezolva** și **a întări**, fiecare exprimând doar datele și soluțiile susceptibile de a fi în acord cu poziția lui: forma ține de **a rezolva**, fondul de **a întări**.

A explora

Explorarea ar trebui să fie prezentă în orice dialog (de vreme ce nu-l cunoaștem niciodată îndeajuns pe celălalt, așa cum este el într-un anumit moment). Nu e cazul pentru cultura noastră: preocupările noastre materiale ne împing spre o orientare de tip **rezolvare** sau **întărire**.

A facilita

Facilitarea, în sens tare, vine în sprijinul **convingerii**, iar în aspectele ei practice, în sprijinul **rugăminții**, **rezolvării** și **intimidării**.

A întări

Oamenii folosesc **întărirea** în mod abuziv, îndeosebi în locul **rugăminții**; folosirea instrumentului **întărire** constituie o cauză majoră a deteriorării climatului relațional.

➤ *Combinatii curente*

1. Cu *exteriorizarea*: reacțiile interlocutorului vă pot conduce, după caz, la:
 - **rugăminte**;
 - **explorare**;
 - **convingere**.
2. Cu *rugămintea*, puteți fi condus la:
 - **exteriorizare** (a recunoștinței);
 - **explorare**, dacă simțiți vreun decalaj între dumneavoastră și celălalt;
 - **rezolvare**, pentru aspectele practice;
 - **facilitare** (*idem*).
- Variante de lansare:
 - **rezolvare**: “E posibil să...”;
 - **întărire**: “Vrei să-mi faci plăcerea să...”.
3. Cu *explorarea*, puteți combina:
 - **exteriorizarea**, mai ales pentru a-l face pe interlocutor să vorbească din nou;
 - **rezolvarea**, dacă apar posibilități practice;
 - **convingerea**, dacă vreți să accelerați puțin discuția;
 - **intimidarea** (**explorarea** permițându-vă deja să “știți pe unde să călcați”...).
4. Cu *rezolvarea*, puteți combina:
 - **exteriorizarea**, pentru a sublinia participarea personală a partenerilor, necesară pentru aplicarea ulterioară a deciziei la cote optime;
 - **facilitarea**;
 - **intimidarea** (a se vedea paragraful precedent).
5. Cu *convingerea*, puteți combina:
 - **exteriorizarea** (satisfacției);
 - **explorarea**;
 - **rezolvarea**;
 - **facilitarea**.
6. Cu *facilitarea*, puteți combina:
 - **rezolvarea**, pentru aspectele practice;
 - **întărirea** (fără exagerare) pentru a pune capăt nehotărârii.
7. Cu *întărirea*, puteți combina **intimidarea**, dacă ea nu este suficientă pentru a-l face pe interlocutor să-și schimbe poziția, și dacă puteți face uz de putere.
8. Cu *intimidarea*, puteți combina:

- **întărirea;**
- **explorarea** (evocată anterior);
- **rezolvarea** (*idem*).

➤ ***Două cazuri concrete pentru a vă antrena***

Următoarele două cazuri nu sunt niște modele de urmat, ci niște extrase care ne permit să concretizăm schimbările de instrument. Dacă doriți, puteți să le folosiți ca un exercițiu, acoperind partea stângă care indică instrumentul folosit și încercând să-l identificați. La începutul antrenamentului acest exercițiu este dificil.

- **Primul caz, “Vacanța începe prost”**, este un dialog pe care Jeanne și Marc îl poartă la scurt timp după intrarea în vacanță în legătură cu fiul lor Romain. Asocierea dintre **explorare** și **rezolvare** cu **exteriorizarea** nu prea este pusă în valoare în acest dialog. Jeanne exteriorizează pentru a spune tot ce gândește și ce simte în timp ce Marc ține mai ales să nu-și umbrească începutul de vacanță, și refuză să se implice (singura exteriorizare: “Tu te îngrijorezi”): el are deja o soluție. Opoziția dintre parteneri se dublează de un conflict de putere tată-mamă.

Dialogul pune în lumină tactica de evitare a lui Marc, care se menține în zona pașnică, și nu iese de aici decât prin întăriri personale, cu excepția unei contra-agresiuni personale în stilul tată-fiică. Jeanne, angoasată și frustrată, atacă prin patru agresiuni la persoană.

- **Al doilea caz, “Negocierea unui târg”**, pune în lumină varietatea instrumentelor asociate **intimidării**. Acestea sunt folosite în slujba unor obiective clare și a unui raport de forțe corect perceput și analizat de cei în cauză:

- pentru Edgar Lambert, director de achiziții, volumul de fabricație pentru care el trebuie să asigure aprovizionarea;
- pentru Henri Janin, înalta calitate a mărfurilor livrate și a serviciilor, respectarea termenelor, chiar și pe perioada grevelor din transporturi.

<i>Cazul 1</i>	
Vacanța începe prost	
Instrumente	Dialog
Exteriorizare	J. 1 Îmi fac griji pentru Romain.
Explorare	M. 2 Da,
Rezolvare (<i>dată</i>)	3 arată prost.
Rezolvare (<i>dată</i>)	J. 4 Și el care, de obicei, are mereu ceva de făcut,
Exteriorizare (<i>neliniște</i>)	5 nu mi se pare normal.
Rezolvare (<i>dată</i>)	M. 6 Nu, nu e genul lui.
Intimidare (<i>agresiune</i>)	J. 7 Asta-i tot ce găsești tu să spui?
Exteriorizare	M. 8 Tu te îngrijorezi,
Rezolvare (<i>dată</i>)	9 dar poate nu e decât urmarea efortului depus pe perioada școlii.
Exteriorizare	J. 10 Tocmai, îmi pare atât de rău că l-am lăsat să muncească atâta.
Întărire	M. 11 Nu-l putem împiedica,
Întărire	12 și oricum, faptul e consumat.
Intimidare (<i>agresiune</i>)	J. 13 Bravo! Nu s-ar zice că sănătatea fiului tău chiar te preocupă.
Intimidare (<i>agresiune</i>)	M. 14 Nu fi caraghioasă,
Întărire	15 știi bine că mă preocupă.
Convingere	16 Dar, pentru moment, e mai bine să așteptăm puțin,

Intimidare (<i>agresiune</i>)	J.	17	rămânând desigur vigilenți.
Rezolvare (<i>soluție</i>)	M.	18	(<i>acră</i>) A, da! Vigilenți!
Rezolvare (<i>soluție</i>)		19	Să vedem dacă-și revine,
Rezolvare (<i>dată</i>)		20	dacă ne spune ce-l frământă,
Întărire		21	iar dacă, în următoarele două sau trei zile, starea lui nu se schimbă radical,
Rezolvare (<i>dată</i>)		22	îl trimitem să-l vadă doctorul X...
Intimidare (<i>non-verbală</i>)	J.	23	în care el are încredere.
Convingere	M.	24	(<i>agresivă</i>) Și de ce nu-l trimitem imediat?
Intimidare (<i>non-verbală</i>)	J.	25	Pentru că e mai bine să nu-l speriem degeaba.
			Asta mai vedem.

Cazul 2			
Negocierea unui târg			
Instrumente	Dialog		
Rezolvare (<i>date</i>)	E.L.	1	Domnule Janin, am primit propunerea dumneavoastră privind livrarea unor carcase pentru noua noastră gamă de televizoare.
Rezolvare (<i>date</i>)		2	După cum vă așteptați, am consultat piața.
Rezolvare (<i>date</i>)	H.J.	3	Desigur.
Rezolvare (<i>cerere de date</i>)		4	Și care e rezultatul cercetărilor?
Intimidare	E.L.	5	În ceea ce vă privește, nu e grozav.
Intimidare	H.J.	6	(<i>deloc descumpănit</i>) Zău?
Întărire	E.L.	7	Știți ce, domnule Janin,
Intimidare		8	n-o s-o iau pe ocolite,
Întărire		9	sunteți cu 15 % mai scumpi.
Intimidare		10	Dacă doriți să lucrați în continuare cu noi, va trebui să faceți un efort serios.
Rezolvare (<i>date</i>)	H.J.	11	Bănuiesc.
Întărire		12	Trebuie să recunoașteți că în cei trei ani de când colaborăm, noi ne-am respectat întotdeauna termenel și v-am satisfăcut cu scrupulozitate standardele de calitate. Asta face mulți bani.
Rezolvare (<i>date</i>)	E.L.	13	Sunt într-un tot de acord,
Întărire		14	dar nu 15 %.
Rezolvare (<i>date</i>)	H.J.	15	15 % din prețul cel mai mic, 13 % din al nostru.
Intimidare (<i>agresiune</i>)	E.L.	16	(<i>iritat</i>) Domnule Janin, nu vă jucați cu cifrele.
Exteriorizare	H.J.	17	Iertați-mă,
Rezolvare (<i>soluție</i>)		18	începusem să mă gândesc ce-am putea face.
Exteriorizare	E.L.	19	A, bun! Mă scuzați pentru ieșire.
Rezolvare (<i>date</i>)	H.J.	20	Noi am vrut să răspundem imediat consultației dumneavoastră,
Rezolvare (<i>soluție</i>)		21	dar, de atunci, am încercat să găesc, împreună cu biroul nostru de studii, posibilitățile de reducere a costurilor.
Rezolvare (<i>cerere de soluție</i>)	E.L.	22	(<i>foarte interesat</i>) La ce concluzie ați ajuns?
Rezolvare (<i>soluție</i>)	H.J.	23	Îndreptând contururile rotunjite, fără a modifica sensibil estetica, revenind la anumite elemente de

Rezolvare (<i>preacord</i>)	E.L. 24	joncțiune etc., tiparele ne vor costa mai ieftin, și vom elimina aproape în întregime rebuturile.
Rezolvare (<i>soluție</i>)	H.J. 25	Ei, așa mai merge! Și asta nu e totul: dacă reușim să convingem birourile noastre de studii să colaboreze, și alte economii sunt posibile, fără să umblăm la calitate...

➤ Evoluția în practica dialogului

➤ *Conducerea dialogului*

Folosind instrumentele, modul în care conducem un dialog avansează parcurgând cele trei faze de pregătire, realizare și control.

Pregătire: Ori de câte ori este posibilă, această fază comportă definirea obiectivului, definire care slujește drept criteriu pentru alegerea instrumentelor.

Realizarea: Pe parcursul acestei etape, trebuie să căutăm să trăim pe deplin dialogul în datele lui de aici și acum, uitând de tehnica folosită, și mai ales evitând tentația virtuozității.

Instrumentele sunt un mijloc care permite deschiderea către celălalt și concentrarea pentru atingerea unui obiectiv constructiv.

Controlul: Scopul principal al controlului final este verificarea justeții alegerii și mânuirii instrumentelor, experiența noastră găsindu-și în felul acesta împlinirea.

➤ *Evoluția în practica instrumentelor*

Practica evoluează odată cu antrenamentul. Acesta din urmă se poate face atât în plan personal, cât și în plan profesional.

Pe măsură ce evoluați, practica dumneavoastră trece prin patru faze, nu în mod liniar, ci cu întoarceri în urmă și cu suprapuneri între faze succesive.

Faza 1: însușiți-vă “bazele”

- *În timpul acestei faze, e recomandabil să observați cum vă folosiți facultățile de comunicare și de acțiune. Veți constata astfel că vă puteți îmbunătăți capacitatea de ascultare și că aveți de lucru în vederea definirii obiectivului și a concentrării asupra lui.*
- *Preocupați-vă de gestionarea puterii dumneavoastră.*
- *Familiarizați-vă cu diferitele instrumente de dialog; căutați să vă dați seama de personalitatea și de posibilitățile fiecăruia. Puteți reuși prin exerciții de antrenament personal, și mai ales printr-o observare atentă a ceea ce se petrece în jurul dumneavoastră și în dumneavoastră (adică modul în care resimțiți impactul cutărui sau cutărui instrument mânuit de interlocutor).*

E nevoie de timp, deoarece rareori interlocutorii folosesc instrumentele într-o manieră clară, și, în plus, le schimbă des. Există de asemenea multă “umplutură”, adică informații date sau cerute fără vreun obiectiv, în afara oricărui instrument, sau chiar într-o atitudine subiectivă.

Nu vă grăbiți să aplicați. Amintiți-vă mereu că “a observa înseamnă a începe să aplici” – și veți avea bucuria să constatați că deja vă comportați altfel.

Faza 2: aplicați urmându-vă inspirația

Aici, se pune problema deosebirii între două tipuri de situații:

- situațiile în care dialogul se poate pregăti;
- situațiile în care trebuie reacționat “*din mers*”.

În situațiile din urmă, lăsați-vă conduși de spontaneitate, nu vă risipiți energia încercând să controlați elemente pe care încă nu le aveți. Controlul dumneavoastră se va dezvolta grație primului tip de situație, și se va exercita automat asupra celorlalte.

Faza 3: *aplicați orientându-vă către instrumente pașnice*

Diferența față de faza precedentă constă în reconsiderarea viziunii asupra situației: când ajungeți la concluzia că trebuie să vă abandonați obiectivul, când folosiți instrumente agresive.

Treptat veți renunța la “magia” celor două mari instrumente, **convingere** și **intimidarea**, și vă veți curăța dialogul de orice urmă de **întărire**.

Faza 4: *dincolo de instrumente*

Este faza ascultării directe și profunde: depășirea egocentrismului, deschiderea totală către celălalt, contactul fără limite sau restricții cu obiectivul avut în vedere.

De acum, cunoașteți bine cele opt instrumente: fiecare are propria lui melodie; dacă veți cânta corect, veți fi fericiți și vă veți bucura de succes. Și îi veți ajuta și pe ceilalți să comunice mai bine cu voi.