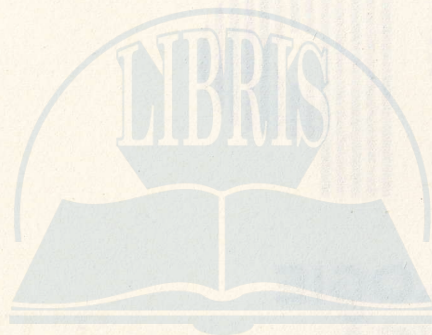




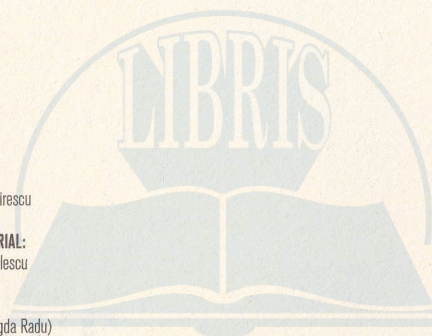
TREI

Comunicarea eficientă

Cum să le vorbești oamenilor

CHRISTOPHER TURK

Traducere din engleză de Camelia Dumitru



EDITORI:
Silviu Dragomir
Vasile Dem. Zamfirescu

DIRECTOR EDITORIAL:
Magdalena Mărculescu

DESIGN:
Faber Studio (Magda Radu)

DIRECTOR PRODUȚIE:
Cristian Claudiu Coban

DTP:
Gabriela Chircea

REDACTOR:
Cătălina Necula

CORECTURĂ:
Sinziana Doman
Roxana Samollescu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

TURK, CHRISTOPHER

Comunicarea eficientă: cum să le vorbești oamenilor /
Christopher Turk; trad.: Camelia Dumitru. - Ed. a 2-a. - București :
Editura Trei, 2013
Bibliogr.
ISBN 978-973-707-812-4

I. Dumitru, Camelia

316.77

Titlul original: Effective Speaking. Communicating in Speech
Autor: Christopher Turk

Copyright © 1985 Christopher Turk
Romanian edition published by arrangement with
Agenția Literară Livia Stola, Bucharest.

© Editura Trei, 2013
pentru prezenta ediție

C.P. 27-0490, București
Tel./Fax: +4 021 300 60 90
E-mail: comenzi@edituratrei.ro

www.edituratrei.ro

Cuprins

Mulțumiri.....	9
1. Comunicarea orală.....	11
Cui i se adresează această carte?	11
Învățați să comunicați eficient	13
Ce trebuie făcut	18
Teoria comunicării	21
Mai întâi a fost limbajul	25
Note — capitolul unu.....	28
Lecturi suplimentare	29
2. Publicul	31
Gândiți-vă la public.....	31
Gândiți-vă la context	33
Cât de numeros e publicul?.....	38
Structura grupurilor	40
Receptivitatea publicului	48
Controlul atenției	51
Relația dintre orator și grup	58
Note — capitolul doi	75
Lecturi suplimentare	77
3. Selectarea, planificarea și ordonarea materialului	80
Fiți pregătit.....	80
Selecția riguroasă	82

Un pattern coerent	90
Structura argumentației	103
În căutarea memorabilității	110
Pregătirea înseamnă jumătate de bătălie câștigată	121
Note — capitolul trei	122
Lecturi suplimentare	124
4. Începutul, continuarea și încheierea	126
Deschiderea	126
Obținerea atenției	129
Puncte de reper pe tot parcursul	134
Discursul amplu	138
Etapele de final	140
Note — capitolul patru	143
Lecturi suplimentare	144
5. Pregătirea notițelor	146
Text sau însemnări?	146
Scopul notițelor este să vă fie de ajutor	155
Ce se întâmplă cu notițele lor?	165
Note — capitolul cinci	168
6. Gestionarea emoțiilor: problema credibilității	170
O nemulțumire frecventă	170
Studiile asupra anxietății	174
Influența anxietății	178
Emoțiile și publicul	182
Remedii pentru emoții	185
Hiperemotivul	190
Note — capitolul șase	194
Lecturi suplimentare	195
Tensiune și reprezentare	195
7. Managementul timpului	198
Un contract	198
Fascinație totală	200
Durata atenției	205
Cronometrul interior nu funcționează bine	207
Un bun management al timpului	211

8. Intonația și diversitatea	217
Diversitatea	217
Pronunția clară	221
Variațiile intonației	225
Note — capitolul opt	240
Lecturi suplimentare	240
9. Comunicarea nonverbală	242
Comunicarea fără cuvinte	242
Semnalele nonverbale sunt inconștiente	246
Impresia pe care o lăsați	248
Semnalele vestimentare	251
Ochi pentru ochi	253
Corpul și picioarele	260
Note — capitolul nouă	273
Lecturi suplimentare	275
10. Pregătirea sălii pentru discurs	277
Confortul fizic	277
Proxemica	281
Oratorul înarmat pentru luptă	282
O prezentare grozavă	283
Rânduri și rânduri de scaune	286
Exersați cu un prieten	294
Note — capitolul zece	296
11. Suporturile vizuale	298
Care este utilitatea suporturilor vizuale?	298
Dezavantajele	305
Zece precizări de respectat	308
Numeroasele tipuri de materiale	322
Rezumarea sfaturilor	344
Note — capitolul unsprezece	345
12. Pledoarie persuasivă	347
Toate discursurile sunt persuasive	347
Strategiile	350
Forțele motivatoare	360

Resorturile persuasiunii.....	369
Pledoaria.....	377
Gestionarea obiecțiilor	380
Cereți părerea publicului.....	383
Note — capitolul doisprezece.....	386
Lecturi suplimentare	387
13. Timpul întrebărilor: conducerea discuției de grup și răspunsurile la întrebări.....	390
Președintele adunării.....	390
Strategiile de bază.....	393
Întreruperea subgrupurilor de discuții.....	401
Controlul conflictelor	403
Conținutul răspunsurilor.....	405
Clientul incomod	407
Interlocutorul stânjenit	411
Concluzii	414
Note — capitolul treisprezece.....	415
Lecturi suplimentare	416
14. Concluzii	419
Lecturi suplimentare	420
<i>Bibliografia adresată specialiștilor.....</i>	<i>421</i>

Mulțumiri

În afara oamenilor ale căror discursuri le-am auzit, criticat și din care am învățat, pe durata unei decade de predare a comunicării eficiente în organizații comerciale, industriale și guvernamentale (precum și în câteva universități), datorez mulțumiri speciale unor colegi și prieteni.

În primul rând, lui John Kirkman, care m-a introdus în lumea studiului științific al comunicării și m-a însoțit de-a lungul propriului meu proces de învățare. Împreună cu John am scris *Effective Writing* în 1980/1981, iar când am predat manuscrisul l-am întrebat dacă ar continua colaborarea și pentru *Effective Speaking*. La acea vreme, avea alte proiecte, așa că am scris singur *Effective Speaking*. Chiar dacă numele său nu apare pe copertă, John este prezent în mare parte a ideilor. Deși cunoștințele generale despre ținerea de discursuri sunt larg răspândite, iar ideile mi-ar fi putut veni (și mi-au venit) și din alte cărți despre acest subiect, John a fost profesorul și prietenul meu, iar aceasta este ocazia să-i mulțumesc pentru ajutor. Pe vremea când eram tânăr m-a învățat despre profesionalism și m-a susținut în timpul a numeroase eșecuri timpurii.

Vreau, de asemenea, să-i mulțumesc celui alt coleg senior al meu, Alban Levy. Unul dintre cei mai buni oratori pe care îi știu, Alban combină un simț al umorului deosebit cu o cunoaștere aprofundată a spectatorilor și psihologiei lor. Simplul fapt de a-l privi pe scenă a fost un act educațional în sine; publicul din întreaga lume îi prețuiește umorul. Am învățat foarte multe de la el, iar în multe situații am împrumutat tehnica sa de organizare a unui subiect, în loc să folosesc ideile din ampla literatură de specialitate.

Cel de-al treilea coleg este Peter Hunt. Câteva dintre exemplele prezentate îi aparțin, iar în urma numeroaselor conversații informale purtate, mi-am șlefuit ideile despre ținerea discursurilor. Peter este una dintre acele persoane inteligente, rafinate și spirituale, fiind orator înăscut. Îi datorez mulțumiri pentru că e un bun prieten și coleg și un exemplu, de mai bine de un deceniu și jumătate.

În cele din urmă, aș vrea să le mulțumesc tuturor celor care m-au suportat în timp ce am scris această carte. Dennis Bratchell, de la UWIST, m-a ajutat să obțin un an sabatic în 1983 / 1984, având astfel în sfârșit timp pentru a finaliza cartea. Tatăl meu a citit manuscrisul și corecturile. Fără Catherine însă nu aș fi terminat niciodată.

Comunicarea orală

Cui i se adresează această carte?

Toți ne aflăm uneori în postura celui care ascultă; la conferințe, prezentări, întâlniri, la telefon, petrecem o mare parte din timp ascultându-i pe ceilalți vorbind. Prin urmare, știm cu toții că nivelul mediu al prezentărilor orale este scăzut. Ascultând, suntem adesea plictisiți, iritați, chiar jenați; rareori se întâmplă să fim captivați sau entuziasmați de un nou subiect și să simțim respect față de vorbitor. Presupun că majoritatea oamenilor, atunci când trebuie să îndure o prezentare înfiorătoare, jură că se vor descurca mai bine atunci când le va veni rândul.

Lucrurile nu stau însă chiar așa când ni se cere să vorbim. Mă aștept ca mulți dintre cei care au pus mâna pe această carte fie să se afle în situația de a li se fi cerut să țină o prezentare importantă, fie să fi trecut deja prin această experiență fără prea mult succes. Liniștiți-vă, ținerea unei cuvântări, la fel ca majoritatea lucrurilor pe care le facem, se poate învăța. Nu este vorba despre un dar misterios, înăscut la cei norocoși și refuzat muritorilor

de rând. Este o abilitate, iar reflectând asupra ei o puteți îmbunătăți. Această carte este scrisă plecând de la premisa că analiza atentă a problemelor cu care se confruntă oratorul neexperimentat va îmbunătăți nivelul prezentării pe care acesta poate spera să-l atingă. Și oratorul experimentat poate deveni mai bun. Obiceiurile formate pe negândite, manierismele înrădăcinate după atâția ani de folosință, presupunerile niciodată analizate, toate pot fi remodelate reflectând la sarcinile comunicării eficiente.

Scopul și așteptările legate de această carte nu ținesc către producerea de demagogi. Cartea se adresează, în primul rând, oamenilor a căror muncă le impune să țină cuvântări și a căror carieră va avansa cu ajutorul capacității lor de a ține un discurs competent. Mediul industrial și cel al organizațiilor guvernamentale preferă din ce în ce mai mult prezentările verbale. Rapoarte de cercetare, propuneri pentru inovații administrative, întâlniri pentru monitorizarea progresului, întâlniri sindicale, trainingul noilor angajați, conferințe și simpozioane sunt doar câteva astfel de exemple. Într-adevăr, mulți dintre managerii cu vechime consideră că un argument prezentat direct este mai eficient decât unul prezentat în rapoarte și memorandumuri. Așadar, mulți specialiști (fie că sunt administratori, ingineri, oameni de știință, tehnicieni sau manageri) vor fi puși în situația de a ține prezentări orale.

Și în viața personală li se poate cere oamenilor să țină un discurs, în ciuda faptului că nu vor sau nu sunt pregătiți prea bine. Această carte este menită să ajute astfel de persoane; politicienii, avocații, agenții de vânzări și revoluționarii nu sunt cititorii pe care îi aștept, cu toate că și ei ar putea găsi (și vor găsi, într-adevăr) idei utile.

De exemplu, capitolele despre controlul intonației (opt) și comunicarea nonverbală (nouă) menționează cercetările referitoare la impactul psihologic al discursului și al patternurilor comportamentale asupra auditoriului. Observațiile sugerează că mulți oratori cu o așa-zisă experiență ar beneficia de pe urma unor astfel de informații. Această carte este scrisă astfel încât să poată fi folosită și ca lectură generală, dar și ca manual pentru cursurile despre abilitățile de comunicare. Bibliografia poate fi răsfoită și de cititorul neavizat, dar și de un student. Ambii ar trebui apoi să fie capabili să comunice mai bine, indiferent de cât de profund au studiat această carte.

Învățați să comunicați eficient

Majoritatea oamenilor consideră că un nivel decent al abilității de a vorbi în fața unui grup reprezintă o parte a profesionalismului fundamental în orice meserie; cu toate acestea, prea mulți specialiști sunt speriați de discursuri și se tem că nu comunică bine. După cum am mai spus, premisa fundamentală a acestei cărți este că un astfel de nivel decent poate fi învățat, iar siguranța vine din mulți ani de experiență în traininguri de comunicare. Un prim pas în construirea încrederii necesare pentru a ține discursuri este să vă gândiți la această acțiune, la ce mijloace veți folosi și la efectele pe care doriți să le obțineți. Limbajul este unealta de bază, iar limbajul este un fenomen misterios. Gândiți-vă pentru o clipă la abilitățile de comunicare fundamentale pe care fiecare dintre noi le posedă. Limbajul este folosit de către toate ființele umane; îl folosim din plin și fără a ezita, în

fiecare zi din viața noastră. Ușurința și siguranța cu care folosim limbajul reprezintă o parte centrală a personalității pe care o prezentăm celorlalți. Nu există însă nimic ce nu poate fi modificat în cazul acestor abilități.

Abilitățile lingvistice s-au dezvoltat fără efort conștient și, de aceea, ne imaginăm că nivelul nostru de competență în folosirea limbajului nu poate fi modificat. Dacă suntem ezitanți, lenți, lipsiți de imaginație și prozaici, ne temem că această situație este fără ieșire, că nu putem schimba ceea ce suntem. Însă abilitățile noastre lingvistice nu sunt ceea ce suntem noi. Deoarece prin intermediul limbajului abordăm cele mai multe interacțiuni cu lumea exterioară, în ochii celorlalți aceste abilități pot reprezenta tot ceea ce suntem, iar noi înșine ne permitem adesea să credem în percepția altora asupra noastră. Nu ar trebui să fie așa. Prin repetarea aceluiași proces pe care le-am folosit la început pentru a ni le însuși, abilitățile lingvistice pot fi modificate și îmbunătățite. Ne-am însușit limbajul ascultându-i pe alții și imitând ceea ce făceau. În același fel ne putem îmbunătăți controlul asupra limbajului: ținând cont de descoperirile cercetărilor și de sfaturile bazate pe acestea, imitând tehnicile care observăm că funcționează și reflectând.¹

Mulți oameni afirmă că a ține un discurs bun înseamnă doar a pune în practică ceea ce este logic. În această carte însă, rezultatele cercetărilor din psihologie și lingvistică sunt folosite pentru a susține sfaturile referitoare la tehnici specifice. Intenționez astfel să-l ajut pe orator să fie mai conștient de interacțiunile complexe ce se stabilesc între vorbitor, mesaj și public. Folosirea logicii în orice tip de activitate necesită mai întâi înțelegerea acelei activități.² Adepții logicii vor respinge toate ideile

de acest gen, motivând că sunt fie evidente, fie incompreensibile. O astfel de abordare antiprogresistă ar trebui să fie străină unui inginer sau unui om de știință, dar, surprinzător, tocmai oamenii care se folosesc de rațiune în munca lor consideră adesea abilitățile lingvistice ca aparținând vrăjitoriei.

Sunt conștient de temerile pe care le poate trezi o astfel de abordare. Și știu cu siguranță că nu toate cercetările sunt utile, comprehensibile sau relevante. Nu mă pregătesc să vă bombardez cu un manual de psihologie academică. Cu siguranță, e adevărat că, de pildă, așa-zisele „descoperiri” ale științelor umaniste sunt mult prea des aspecte mai degrabă evidente. Un cercetător își avertizează cititorii că:

Uneori, facem descoperiri care nu reușesc să trezească un fior de surpriză sau admirație. Unul dintre cele mai profunde insight-uri la care am ajuns din 1945 înapoi a fost conștientizarea faptului că omul vorbește. Ascultă, de asemenea, vorbindu-i-se. Unii oameni chiar citesc și scriu.³

Nu ar trebui să ignorăm însă anumite cercetări numai pentru că ele confirmă ceea ce este deja evident. E uimitor cât de des oratorii nu reușesc să-și folosească logica și cât de des lucrurile evidente trebuie repetate atunci când îi învățăm pe oameni să comunice. Susțin că trebuie să ținem cont de dovezile obiective, științifice referitoare la modul în care oamenii vorbesc și cum își impresionează publicul. Sunt de acord că ar trebui să ne ferim de acea încredere excesivă în răspunsurile de laborator — numită de George Miller „psycholatriy”⁴. Ar