

Cum să comunici eficient

DALE
CARNEGIE

Traducere din limba engleză
de Irina Nicolaescu



București
2019



Editura Litera

O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel. 021 319 63 90; 031 425 16 19; 0752 548 372
e-mail: comenzi@litera.ro

Autorul acestei cărți nu acordă sfaturi medicale și nici nu prescrie utilizarea vreunei tehnici ca formă de tratament al unor probleme fizice, emoționale sau medicale fără sfatul medicului, direct sau indirect. Intenția autorului este doar de a oferi informații de natură generală, pentru a vă ajuta în efortul de a vă găsi starea de bine emoțională și spirituală. În eventualitatea în care folosiți orice informație din această carte pentru dumneavoastră, nici editura, nici autorul nu își asumă nici o responsabilitate pentru acțiunile dumneavoastră.

Ne puteți vizita pe



Cum să comunicii eficient
Dale Carnegie

Copyright © 2019 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactori: Ramona Ciortescu, Carmen Vasile
Corector: Sabrina Florescu
Copertă: Ana-Maria Gordin Marinescu
Tehnoredactare și prepress: Ana Vărtosu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CARNEGIE, DALE
Cum să comunicii eficient / Dale Carnegie; trad. din
lb. engleză de Irina Nicolaescu – București: Litera, 2019
ISBN 978-606-33-3392-7
I. Nicolaescu, Irina (trad.)
159.9

CUPRINS

<i>Prefață</i>	7
1. Comunică-le celorlalți ideile tale	11
2. Artă conversației	33
3. Ascultă cu adevărat!	53
4. Vorbește în public cu încredere și convingere	69
5. Prezentări reușite adresate grupurilor	89
6. Scoate ce e mai bun dintr-o dispută	107
7. Ședințe productive	125
8. Scrie	143
<i>Cuvânt de încheiere</i>	165
<i>Despre autor</i>	169
<i>Despre Dale Carnegie & Associates, Inc.</i>	173
<i>Despre editor</i>	175

CAPITOLUL 1

COMUNICĂ-LE CELORLALȚI IDEILE TALE

Don M. era furios. „I-am explicat în detaliu cum să facă lucrarea asta. Mi-a spus că a înțeles, iar acum a stricat totul. Lucrarea trebuie refăcută în întregime.”

De câte ori ți s-a întâmplat așa ceva? Oferi instrucțiuni detaliate unui subaltern, îi explici o idee unui partener, descrii o procedură unui client, pleci crezând că s-a înțeles totul foarte clar și mai târziu descoperi că nu e deloc așa. Multe probleme ar putea fi evitate și s-ar economisi mai mult timp dacă ai putea fi sigur că ceea ce comunică este recepționat cum trebuie de cealaltă parte.

Cum știi că mesajul a fost înțeles?

Când Don i-a oferit subalternului său acele instrucțiuni detaliate, ce întrebare crezi că i-a pus când a terminat ce avea de spus? Ai ghicit. L-a întrebat: „Ai înțeles?” Și ce crezi că a răspuns subalternul? Ai ghicit din nou. A spus: „Da, am înțeles”. Dacă cineva îți spune că a înțeles, asta nu înseamnă că e adevărat. Unii doar cred că înțeleg ce li se spune și, evident, răspund afirmativ. Totuși, deoarece interpretarea lor poate diferi de cea a persoanei care transmite informația, nu a existat de fapt nici un fel de înțelegere.

Alte persoane înțeleg doar o parte din ce li s-a comunicat și presupun că au înțeles tot. Iar alții nu înțeleg nimic, dar sunt prea jenați să-i spună șefului asta, așadar spun că au priceput și încearcă să se lămurească singuri. În astfel de situații, nu s-a realizat de fapt nici o comunicare și probabil se vor mai face greșeli, vor apărea neînțelegeri, unii își vor pierde cumpătul, sarcina nu va fi îndeplinită, iar, într-un final, totul va fi o pierdere de vreme.

Cum își transmite un bun comunicator ideile? Să analizăm câteva răspunsuri primite în urma unui studiu realizat pe un eșantion format din directori administrativi, administratori de fabrici, directori de vânzări și alte persoane din domeniul administrativ.

Betty M., director al unei agenții de turism din New York, spune că niciodată nu-și întreabă angajații dacă au înțeles indicațiile. În schimb, ea le cere subordonaților să-i spună cum vor proceda. „Le dau un test”, ne-a spus Betty. „Dacă îi dau unui funcționar un proiect pe care să-l ducă la bun sfârșit, după ce îl explic, îl întreb doar cum va proceda. În cazul în care are o interpretare diferită de cea gândită de mine, o putem corecta pe loc, înainte să devină o problemă. Dacă este vorba de un proiect complex, pun o mulțime de întrebări, cum ar fi: „Ce vei face dacă apare problema X?” și „Să presupunem că intervine și problema Y?”

Printre responsabilitățile lui Betty se numără și aceea de a-și învăța personalul cum să utilizeze calculatorul pentru a face rezervări, a cumpăra sau emite bilete de avion. Ea a precizat: „Pentru a fi sigură că funcționarul va folosi corect calculatorul, nu mă limitez doar la întrebări, ci îl rog să-mi arate pe calculator cum ar gestiona el diverse probleme. Punându-l să lucreze efectiv la calculator, văd cât de mult a învățat și cât de bine și-a însușit informațiile”.

Cum este primit mesajul?

A înțelege ceea ce se comunică reprezintă criteriul de bază pentru o bună comunicare, dar mai există un factor la fel de important. Ceea ce se comunică nu trebuie doar înțeles, cealaltă parte trebuie să accepte mesajul. Directorul îi spune unui angajat că sarcina sa trebuie încheiată până la ora 3 în după-amiaza aceea. Cu siguranță angajatul știe exact ce înseamnă asta, dar își spune: „În nici un caz”. Crezi că vei termina până la ora 3? Puțin probabil. Dacă persoana care trebuie să îndeplinească sarcina nu o consideră rațională sau realizabilă, nu va face efortul de a se încadra în termenul-limită.

Louise R., proprietara și directoarea unei companii de servicii de întreținere pentru clădiri din Rock Hill, Carolina de Sud, gestionează astfel de situații solicitând participarea angajaților ei. De obicei, în proiect este implicată o echipă formată din bărbați și femei. Ea îi convoacă și le comunică cerințele și motivul pentru care sunt presați de timp. Apoi îi întreabă când consideră că ar putea finaliza această sarcină și ce alte propuneri ar mai avea. Adesea, angajații vin cu soluții mai bune chiar decât cele stabilite de conducere, iar din când în când, Louise află în urma acestor întruniri că este nevoie de mai mult timp sau chiar de ajutor suplimentar, iar termenul estimat de ea la început era o propunere mult prea optimistă. Deoarece angajații știu că sunt încurajați să participe la discuții și sunt ascultați, ei cooperează mai mult în situațiile

mai dificilă când este nevoie de un efort suplimentar și totodată de implicare.

Fă-ți un plan

Indiferent dacă te adresezi unui grup sau ai o conversație directă cu cineva, trebuie să te gândești din timp la mesaj și la modul în care intenționezi să-l prezinți. Uneori vei fi nevoit să gândești rapid, deoarece ai puțin timp la dispoziție, sau chiar deloc, pentru a te pregăti, dar de cele mai multe ori, când ți se cere să discuți despre un anumit subiect, poți face asta chiar și într-un timp foarte scurt.

Fii pregătit

La locul de muncă, de obicei comunicii cu ceilalți despre subiecte cu care ești familiarizat: activitatea pe care o desfășori, probleme din aria ta de competență sau chestiuni legate de companie. Totuși, ar trebui să revezi toate datele pentru a fi sigur că stăpânești toate informațiile disponibile și ești pregătit să răspunzi la toate întrebările.

Din când în când, va trebui să discuți despre chestiuni pe care nu le cunoști bine. De exemplu, poate cei din cadrul companiei doresc să cumpere un nou tip de software pentru calculator și te roagă să arunci o privire.

- Adună cât mai multe date despre subiect. Trebuie să știi de zece ori mai multe lucruri decât îți sunt necesare pentru discurs.
- Pregătește notițe despre plusurile și minusurile achiziției propuse, despre soluția găsită etc.
- Indiferent dacă prezinți acest raport unei singure persoane (șeful tău, de exemplu) sau unui grup de directori ori specialiști în domeniul tehnic, fii pregătit să răspunzi la toate întrebările ce pot apărea legate de subiectul discuției.

Definirea publicului-țintă

Chiar și cei mai iscusiți comunicatori vor da greș în transmiterea mesajului dacă auditoriul nu-i înțelege. Stabilirea publicului-țintă reprezintă jumătate dintr-o comunicare reușită. Alege-ți cuvintele astfel încât ascultătorii să le înțeleagă cu ușurință. Dacă persoanele cărora te adresezi vin din domeniul tehnic, poți folosi o terminologie de specialitate, cei care te ascultă vor înțelege clar și cu ușurință termenii de specialitate folosiți. Dar dacă vorbești despre subiecte de specialitate în fața unui auditoriu nefamiliarizat, renunță la jargon. Dacă ascultătorii tăi nu îți înțeleg vocabularul, mesajul tău este compromis.

De exemplu, Charles este un inginer a cărui activitate implică în primul rând colaborarea cu alți ingineri, iar el este obișnuit să folosească tot timpul termeni de specialitate. Acum să presupunem că este chemat să susțină un discurs în fața departamentului financiar al companiei, pentru a stabili finanțarea unui nou proiect. Este responsabilitatea lui Charles, și nu a auditoriului ca mesajul să fie înțeles corect. Dacă poate explica chestiunea tehnică în alți termeni pentru persoanele care nu înțeleg termenii de specialitate, ar trebui s-o facă. Totuși, dacă trebuie să folosească limbajul de specialitate, Charles va trebui să-și ia timpul necesar pentru a explica fiecare termen, atunci când îl folosește pentru prima oară și apoi, cel puțin încă o dată, dacă consideră că este necesar.

„Un om convins împotriva voinței lui rămâne la aceeași părere.“

DALE CARNEGIE

Vorbește clar

Am întâlnit cu toții persoane care nu se exprimă clar, care vorbesc prea repede sau prea încet ori au un accent greu de înțeles. Dacă nu rostești clar cuvintele, mare parte din mesajul pe care

încerci să-l comunicii ascultătorilor se va pierde. Pronunția defectuoasă se poate îmbunătăți relativ ușor. Vom discuta în Capitolul 4 despre găsirea câtorva modalități de a reuși.

Limbajul corpului

O mare parte dintre comportamentele manifestate involuntar pot avea un impact imens asupra impresiei pe care o facem. Studiile efectuate de sociolingviști privind comunicarea directă au stabilit că doar 7% din mesajul transmis de la o persoană la alta a fost exprimat prin cuvintele rostite. Aproximativ 38% dintre semnificații au fost transmise prin caracteristici vocale – tonul vocii, pauze, intonație etc. – și un procent uimitor de 55% din mesajul total a fost comunicat prin semnale vizuale pe care le clasificăm drept „limbajul corporal”. Adesea nu realizăm cum acest aspect influențează modul în care suntem percepuți de ceilalți.

Postura

O postură potrivită (sau nepotrivită) se observă chiar și de la distanță și se înregistrează imediat în mintea emoțională a privitorului. Este mai puțin subtilă decât alte indicii nonverbale, deoarece implică tot corpul.

În proiectele de cercetare, participanții presupun că subiecții cu o postură excelentă sunt mai simpatizați, mai ambițioși, mai încrezători, mai prietenoși și mai inteligenți decât cei cu o ținută mai relaxată. Îmbunătățirea posturii va părea la început nepotrivită și exagerată. Încearcă să stai cu spatele și umerii drepti și să armonizezi restul corpului.

Dintre toate expresiile faciale, zâmbetul are impactul cel mai mare, îi poate face pe ceilalți să fie mai receptivi la punctul tău de vedere. Când zâmbești, aproape întotdeauna persoana din fața ta îți întoarce zâmbetul. Mai mult decât o oglindire, el reflectă o stare de bine generată de zâmbetul tău.

Un zâmbet fals dăunează mai mult decât dacă nu ai zâmbi deloc. Nu încerca să zâmbești călduros doar cu mușchii maxilarului. Un zâmbet este credibil când o faci cu toată fața și vine spontan.

„Când le zâmbești oamenilor, le transmiți în mod subtil că îți plac, cel puțin într-o oarecare măsură. Ei vor înțelege semnificația zâmbetului și te vor plăcea și mai mult. Practică obiceiul de a zâmbi. Nu ai nimic de pierdut.”

DALE CARNEGIE

Contactul vizual

Când îți privești ascultătorul, transmiți încredere, sinceritate și un interes autentic pentru persoana respectivă. Lipsa contactului vizual este interpretată de obicei drept un semn de lașitate, falsitate, ostilitate sau plictiseală.

Studiile arată că, în cadrul interviurilor de angajare, candidații dau răspunsuri mai complete și mai relevante când intervievatorul păstrează contactul vizual. În timpul orelor, studenții înțeleg și rețin cursurile când mențin contactul vizual cu profesorul. Pe de altă parte, e important să nu te uiți fix în ochii celui alt, ci să îi privești întregul chip.

În Capitolul 3 vom discuta modul prin care poți înțelege limbajul corporal al ascultătorilor tăi.

Transmite-ți mesajele polisenzorial

Primim informații de la toate cele cinci simțuri. Percepțiile și impresiile sunt transmise de miros, gust și de simțul tactil, dar cea mai mare parte a informațiilor pe care le prelucrează mintea noastră provine de la auz și văz – sistemele audio și video. Totul s-a schimbat semnificativ în această eră a televiziunii. Televiziunea a combinat sunetul cu imaginea, astfel încât aceia dintre noi care am crescut urmărind acest mijloc de transmisiune, începând cu *Strada Sesame* până la știrile

de astăzi, suntem obișnuiți să primim informațiile vizuale și audio simultan. Aplicând această abordare a „transmiterii simultane” la comunicarea cu alte persoane, mesajele noastre vor fi transmise mai eficient.

Nu este suficient doar să vorbești, ci și să demonstrezi

Pe parcursul instruirii angajaților săi în domeniul asigurărilor, Joan a descoperit că, atunci când desena schema procesului, în timp ce îl descria, acesta era înțeles mult mai ușor. Pe măsură ce prezenta fiecare etapă, o rezuma desenând căsuțe pentru fiecare pas și săgeți ce arătau trecerea de la o etapă la alta.

Steve a învățat din proprie experiență că nu era suficient doar să le spună angajaților cum să-și îndeplinească sarcinile. Dacă el nu i-ar fi condus prin tot depozitul, angajaților noi le-ar fi fost greu să înțeleagă ce li se explica. Aceasta era o activitate ce necesita foarte mult timp. Steve a simplificat programul de instruire, desenând o schiță a încăperilor de depozitare cu ajutorul căreia își direcționa personalul pe măsură ce le povestea despre activitatea pe care urmau să o desfășoare.

Mulți directori au în birourile lor flipchart-uri sau table magnetice, pe care le folosesc ca mijloacele vizuale pentru a-și îmbunătăți comunicarea verbală. Ilustrând subiectele discutate prin folosirea unor tabele, grafice, diagrame sau scheme, discursul devine mai eficient. Persoanele au tendința de a învăța mai repede și de a reține pe o perioadă mai lungă o discuție în care ascultarea este completată de imagini.

Unul dintre cei mai cunoscuți profesori de la Școala de Jurnalism din cadrul Universității Syracuse a fost, de asemenea, și creator de desene animate. El folosea desene animate și caricaturi în timp ce își susținea prelegerea. Colegii săi luau în râs această practică considerând-o foarte neprofesionistă. „Nu predă, ci doar își amuză studenții”, susțineau ei. Da, studenții săi le considerau amuzante și asimilau mult mai multe informații decât ar fi făcut-o doar din prelegeri, iar câțiva ani mai târziu, aceștia încă își mai aminteau cursurile sale.

În Capitolul 5 vom discuta despre cum să folosești eficient mijloacele vizuale.

„Scopul tău este să-l facem pe ascultător să vadă ce ai văzut tu, să audă ce ai auzit tu, să simtă ce ai simțit tu. Detaliile relevante, formulate într-un limbaj clar, plin de culoare, constituie cea mai bună cale de a recrea evenimentul așa cum s-a întâmplat și de a-l descrie ascultătorilor.”

DALE CARNEGIE

Crearea imaginilor în timpul unei conversații telefonice

Singurul suport de informații în care nu putem folosi extrapolarea vizuală este telefonul. Și totuși îl putem ajuta pe ascultător „să vadă” ceea ce îi spunem transmițând descrieri ale imaginilor în cuvinte. O descriere a imaginilor îi permite ascultătorului să vadă cu ochii minții ceea ce îi spunem.

Să ne imaginăm că ni se cer indicații rutiere spre blocul în care locuim. Spunem: „Luați-o pe autostrada 95 spre ieșirea 23, aceea este strada Mulberry. Când ieșiți de pe autostradă virați la dreapta și conduceți până la al patrulea semafor, acolo este bulevardul 17. Virați la dreapta pe bulevardul 17 și conduceți vreo douăsprezece străzi până la strada Smith. Virați la dreapta pe strada Smith și mai conduceți trei străzi și ați ajuns la numărul 2345 pe strada Smith”.

Nu este mai ușor așa? Vizitatorul nu trebuie să numere semafoarele ori să se uite după numele străzilor. Nu trebuie decât să caute reperele prezentate vizual.

Vizualizează viitorul

Cei care lucrează în domeniul vânzărilor folosesc cuvinte descriptive. Audrey vinde calculatoare. Discutând despre problemele întâmpinate de unul dintre potențialii clienți, a aflat că el era preocupat în special de lipsa de organizare din biroul pe

care îl conducea. „Documentele și dosarele sunt peste tot“, se plîngea el. „Și niciodată nu găsesc dosarele de care am nevoie – probabil sunt într-unul dintre teancurile alea.“

După ce a descris aspectele tehnice ale produsului companiei sale, Audrey a spus: „Să ne imaginăm că au trecut șase luni. Intrați în sediu. Nu mai există nici un fel de teancuri sau hârtii pe birouri ori pe scaune. Toți angajații dumneavoastră lucrează la calculator; aveți nevoie de un dosar. Vă așezați la un calculator și selectați numele dosarului. Imediat, informația dorită apare pe monitor. Fără să așteptați. Fără să deveniți frustrat“.

Audrey a descris în cuvinte o imagine din viitor. Managerul nu are nevoie de multă imaginație pentru a o vizualiza și, în consecință, își dă seama de valoarea respectivei achiziții.

Obstacole în calea unei comunicări clare

Indiferent cât de bune au fost etapa de pregătire și prelegerea propriu-zisă, adesea mesajul receptat nu corespunde cu cel transmis. Au apărut obstacole care au împiedicat comunicarea.

Unele dintre aceste bariere sunt de natură psihologică, nu fizică. Chiar dacă avem o dicție perfectă și ne alegem cuvintele cu atenție, impedimentele apar în domenii intangibile: ele se reflectă în supoziții, atitudini și în bagajul emoțional pe care fiecare dintre noi îl are.

Verifică ipotezele

Știm destul de bine ce anume cauzează o problemă și cum o putem rezolva. Discutând-o cu ceilalți, presupunem că și ei știu despre problemă la fel de mult ca noi, așadar ceea ce spunem se bazează pe ipoteza că ei au cunoștințe de specialitate pe care, de fapt, nu le au. Prin urmare, nu le transmitem informațiile de care au nevoie.

Conștientizarea propriei atitudini

O altă barieră în comunicare o constituie atitudinea expeditorului și a destinatarului. Un manager arogant va transmite acest sentiment prin modul de exprimare al instrucțiunilor și informațiilor. Acesta le poate lăsa angajaților lui senzația că le vorbește de sus. Comportamentul său produce indignare, iar asta blochează comunicarea. Pentru ca mesajul să fie primit, nu trebuie să fie doar înțeles, ci și acceptat de către destinatar. Când apare acest sentiment de ostilitate, acceptarea este și mai puțin probabilă.

Un angajat care se simte ofensat de atitudinea șefului său nu „aude“ cu adevărat ce i se spune. Liderii buni evită astfel de indicatori ai aroganței, precum sarcasmul și „abuzul de putere“, în discuțiile cu angajații lor.

Fii atent la prejudecăți

Oamenii au tendința de a auzi ceea ce se așteaptă să audă. Mesajul pe care îl primesc este influențat de orice informație pe care ei au auzit-o deja pe tema respectivă. Așa că dacă noua informație este diferită de cea așteptată, s-ar putea să o respingă ca fiind incorectă. În loc să audă noul mesaj, s-ar putea să perceapă ceea ce mintea le transmite.

Ce înseamnă asta? Că oamenii trebuie învățați să nu tragă concluzii pripite. Când li se transmite un mesaj, ei trebuie să facă un efort suplimentar să asculte și să evalueze obiectiv noile informații în loc să le blocheze doar pentru că diferă de prejudecățile lor.

În comunicarea cu alte persoane, încearcă să afli care sunt prejudecățile lor. Dacă sunt persoane cu care lucrezi de obicei, probabil știi cum percep ei problemele discutate. Când le prezinți perspectiva ta, ține cont de ceea ce ei cred deja. Dacă opiniile lor sunt diferite, fii pregătit să treci peste acele bariere.