

THE INDEPENDENT ON SUNDAY

O carte a cărei principală reușită este că lămurește de minune misterul comunicării eficiente.

juliet erickson

arta persuasiunii



124

CAPITOLUL 1

Ignorarea regulilor

Comunicarea ia naștere atunci când există ceva sau cineva capabil să impresioneze sau să influențeze o atitudine.

PETER ROGEN

Cu toții comunicăm non-stop, fie că ne dăm seama sau nu. Tot ceea ce facem sau nu facem, tot ceea ce spunem sau nu spunem îi determină pe cei din jurul nostru să-și formeze o impresie despre noi. Iar lucrul acesta favorizează apariția unei nemaipomenite oportunități. Asta deoarece de fiecare dată când comunicăm, ai șansa să o faci mai bine, să fii mai eficient și să produci mai multe rezultate pozitive.

Comunicarea este mai importantă acum ca niciodată, în fiecare aspect al vieții noastre. O comunicare defectuoasă duce la conflicte, neînțelegeri, lipsa armoniei, dispreț față de sine și relații eșuate. O comunicare fructuoasă te face să te simți împlinit, sigur de tine, să trăiești în armonie cu ceilalți și să obții succesul. Acest lucru este valabil în viața personală, la locul de muncă, în cazul tuturor relațiilor pe care le legăm și, practic, în fiecare aspect al vieții noastre. O comunicare bună și eficientă ne aduce rezultatele dorite oferindu-ne abilitatea de a ne face clar înțeleși, de a

avea relații strânse cu cei din jurul nostru și de a reuși să-i convingem pe alții să ne susțină punctul de vedere.

Lumea afacerilor a ajuns să înțeleagă toate acestea pe parcursul ultimilor câțiva ani. În acest domeniu se face adesea referire la abilitățile de comunicare ca fiind „abilități blânde“. Nu am înțeles niciodată prea bine ce înseamnă această sintagmă, dar foarte multe firme care au această concepție se plasează în cadrul companiei într-o zonă de minim interes, alături de decizii de genul stabilirii locului pentru următoarea petrecere de birou sau detalii legate de comanda de papetărie.

Această atitudine se schimbă repede atunci când veniturile din vânzări încep să scadă, clienții se orientează către concurență, iar organizația ajunge să câștige sau să piardă milioane dintr-un foc. Acesta este momentul când se apelează la experții în comunicare pentru a-i ajuta să-și reorienteze afacerile, să-și recâștige clienții și să-și crească veniturile. În organizațiile mature, abilitățile de comunicare constituie o prioritate deoarece se conștientizează rolul pe care acestea îl au în obținerea succesului.

Dacă aceste organizații nu înțeleg eficacitatea comunicării persuasive nu au decât de pierdut. Și același lucru este valabil și pentru noi, ca indivizi. Acum, mai mult ca niciodată, dezvoltarea abilităților de comunicare este vitală dacă dorim să ne îndeplinim cu succes visurile și țelurile.

Acest capitol are în centru principiile de bază ale comunicării persuasive. Ce anume funcționează și de ce. Aceste principii sunt foarte diferite față de cele folosite în trecut, deoarece în prezent ne aflăm în plin proces evolutiv al comunicării. Felul în care comunicăm și ne înțelegem reciproc s-a schimbat radical în ultimii 30 de ani.

În cărțile de comunicare se obișnuia să se vorbească despre cum ar trebui să „închei afacerea“, cum să îți expui discursul sau cum să-ți manipulezi ascultătorul astfel încât să-l convingi să facă ceea ce dorești. Dar lucrurile s-au schimbat, iar oamenii pe care trebuie să-i convingem acum au mult mai multe lucruri în viața lor care să le atragă atenția și nu se mai concentrează asupra lor cu atâta intensitate. Drept urmare, sunt mai pretențioși în ceea ce privește lucrurile cărora le vor dedica timp. Singura șansă de a le capta interesul și de a folosi eficient această ocazie este să ai bune abilități de comunicare.

În ziua de astăzi, principiile care stau la baza unei comunicări eficiente sunt vigilența sporită și capacitatea de a fi flexibil. Aceste principii pot și trebuie să fie adaptate la situație, la persoana sau oamenii cu care interacționezi și la mesajul pe care vrei să-l transmiți. Abilitățile noastre individuale de comunicare trebuie de asemenea să fie cizelate și avem nevoie de mai multe unelte la care să apelăm pentru a face față diverselor situații. Cu alte cuvinte, dacă în trecut nu aveam nevoie decât de un ciocan pentru a duce la bun sfârșit treaba, acum ne trebuie un cuțit cu diamant.

Principiile unei comunicări eficiente

Înainte de a merge mai departe, vreau să explic mai pe larg ce înseamnă o comunicare eficientă. Cum putem ști dacă este bine sau nu ceea ce facem? Poți foarte simplu măsura gradul de eficiență al comunicării tale observând dacă oamenii din jur sunt sau nu influențați în vreun fel de ceea ce spui. Cu alte cuvinte, ai vreun impact asupra lor?

Ce vreau să spun prin impact? Pur și simplu faptul că o persoană a făcut ceva pentru că tu i-ai cerut acest lucru sau i l-ai recomandat, că a luat o decizie, s-a răzgândit, a

avut o impresie diferită sau a privit lucrurile din alt punct de vedere datorită ție.

Iată care sunt cele șapte principii ale mele referitoare la o comunicare eficientă. Ele se bazează pe ani de experiență și pe multele situații în care am văzut cum comunicarea poate avea succes sau poate eșua.

1. Uită de reguli.
2. Construiește o relație de încredere.
3. Fii tu însuși.
4. Concentrează-te asupra omului.
5. Fii hotărât.
6. Faptele vorbesc cel mai bine.
7. Trăiește clipa.

Având în minte aceste principii, comunicarea ta va fi mai puternică și mai eficientă.

De ce? Pentru că de ele ai nevoie pentru a putea da o formă mesajului tău și pentru a-l transmite într-un mod clar și convingător. Să trecem acum la descrierea fiecărui principiu în detaliu.

1. Uită de reguli

Acesta este primul și cel mai important principiu al comunicării în secolul al XXI-lea. Ceea ce funcționează într-o situație nu e garantat că va funcționa și în alta. Ceea ce a convins o persoană nu o va convinge și pe următoarea. În ziua de azi avem mai mult discernământ, suntem mai bine informați și mai ocupați ca niciodată, iar aplicarea oarbă a regulilor nu va face decât să ne aducă în situația în care ne vom întreba de ce nimic nu funcționează.

Este întotdeauna tentant să înveți „regulile“ și să le aplici în fiecare caz, deoarece cu toții avem tendința să rămânem la ceea ce ne face să ne simțim confortabil. Dar exact această zonă de confort se poate transforma în cea mai mare amenințare pentru comunicarea eficientă. Ea poate crea o barieră între noi și cealaltă persoană deoarece, dacă „regulile“ acestei zone de confort au funcționat bine într-o situație, ele vor fi inutile în următoarea sau în cea de după aceasta.

Am petrecut ani întregi încercând să înlătur ideile greșite impuse clienților mei de către profesori, experți peste noapte, ghiduri de autoperfecționare și de dorința de a recurge la certitudine și reguli. În foarte multe cazuri, ceea ce clienții mei credeau că va funcționa a dat greș, iar ceea ce erau siguri că va eșua a reușit în mod strălucit.

Ceea ce ei trebuiau să înțeleagă era că singurul lucru care ne poate transforma într-un vorbitor convingător depinde fundamental de context, de circumstanțe și de oamenii cărora ne adresăm.

Când am fost de curând în vizită la sora mea în Hawaii, am cunoscut un om care inițiasse o campanie pentru salvarea uneia dintre plajele din apropiere, de eroziunea care o distrugea. Dorea ca plaja să poată fi salvată pentru generațiile viitoare și avea nevoie de ajutor financiar pentru a construi un zid de protecție. Acest lucru însemna că trebuia să se adreseze constructorilor, politicienilor, consiliului local, presei și oamenilor de pe stradă.

Organizația sa nu mergea deloc bine. Problema era că acest om aplica propriile „reguli“, crezând că este mai eficient să se adreseze tuturor acestor oameni în același fel și spunând aceeași poveste iar și iar. Era o poveste impresionantă, dar

felul în care procedase îi diminuase importanța și îi făcuse pe oameni să-și piardă interesul sau să o considere irelevantă pentru ei. Ceea ce ar fi trebuit să facă era să lase deoparte „regulile“ și să își construiască discursul în funcție de oamenii cărora le era adresat, luând în calcul interesele particulare ale acestora și nivelul lor de înțelegere a problemei. În acest fel, ei ar fi avut o idee mai clară despre situație, ar fi găsit motive mai convingătoare, dar mai ales ar fi știut exact ce puteau să facă pentru a salva plaja.

Vigilență și flexibilitate

„Mușchii“ ce pun astăzi în mișcare comunicarea sunt vigilența și flexibilitatea. Aceste două calități au înlocuit toate „așa da“-urile și „așa nu“-urile promovate de „experții“ în comunicare de-a lungul vremii. Acum miza este mai mare și fiecare greșeală se plătește scump; trebuie să știi ce funcționează cu adevărat. Cu vigilența și flexibilitatea dezvoltate la maximum, te poți adapta apoi în mod eficient și corespunzător situației în care te afli, construindu-ți mesajul astfel încât să corespundă circumstanțelor și oamenilor implicați.

Așadar, ce anume sunt aceste calități speciale și cum le dezvoltăm?

Vigilența înseamnă a fi tot timpul atent la ceea ce se petrece în jurul tău și în interiorul tău. Cele două aspecte ale vigilenței sunt strâns legate între ele deoarece atunci când vigilența față de sine este sporită vei deveni în mod automat mai conștient de lumea care te înconjoară și mai sensibil la nevoile și reacțiile celorlalți. Pentru a deveni mai conștient față de sine este necesar să întreprinzi o analiză personală și să te întrebi de ce unele lucruri funcționează pentru tine, iar altele nu. Înseamnă să te concentrezi

asupra punctelor tale forte și în același timp să analizezi ceea ce nu merge în viața ta, să determini cauza și să o elimini.

Flexibilitatea înseamnă să fii capabil să reacționezi și să te adaptezi la ceea ce vezi sau ceea ce știi. Înseamnă că te poți adapta în funcție de situația în care te afli. Flexibilitatea este strâns legată de vigilență; cu cât ești mai vigilent, cu atât mai ușor ți se va părea să fii flexibil.

Flexibilitatea necesită un anumit grad de încredere. Înseamnă că te poți abate de la plan fără să ai senzația că ai pierdut controlul. Pentru a putea fi flexibil e important să adopți o atitudine deschisă. Abordează fiecare situație cu dorința de a înțelege ceea ce se întâmplă și gata să îți schimbi abordarea dacă este nevoie.

Folosind vigilența și flexibilitatea, poți decide ce este adecvat sau inadecvat într-un anumit context. Poți gândi singur, poți să iei decizii pe parcurs și să schimbi direcția atunci când consideri că este necesar.

Toate instrumentele de lucru pe care ți le voi oferi în cea de-a doua parte a cărții te vor ajuta să îți dezvolti vigilența și flexibilitatea. Le poți dezvolta de asemenea și urmând oricare dintre următoarele sfaturi. S-au dovedit utile în cazul multor persoane:

- Angajează-te într-o activitate pe care nu ai mai făcut-o niciodată.
- Dezvoltă-ți o aptitudine pe care ți-ai neglijat-o.
- Fortifică-ți sănătatea.
- Roagă un prieten de încredere să îți spună ce părere are despre comportamentul tău în diverse situații.

- Meditează.
- Fii curios și interesează-te despre un subiect nou.
- Practică yoga.

Dezvoltarea vigilenței și a flexibilității este un proces mereu în derulare care trebuie să devină o parte plăcută și obișnuită din viața ta de zi cu zi. În acest fel, abilitatea de a comunica eficient fără a te baza pe „reguli“ se va dezvolta din ce în ce mai mult.

2. Construiește o relație de încredere

Acesta este țelul principal, și nu „câștigarea unei discuții“. Vei vedea că astfel o să ieși de mai multe ori învingător. Ne aflăm într-o lume a comunicării „fără reguli“, iar înțelegerea și construirea unei relații solide cu interlocutorul tău sunt calea de urmat. În trecut se credea că poți „convince“ pe cineva în legătură cu ceva fără a lega neapărat o relație de încredere cu acea persoană. S-a dovedit în cele din urmă că rata de succes în aceste cazuri era destul de scăzută. Astăzi, stabilirea acestei relații de încredere este o premisă obligatorie și esențială dacă dorești ca alți oameni să îți accepte mesajul.

Ce înseamnă o relație de încredere? *Dicționarul Oxford al limbii engleze* o definește ca fiind „o relație apropiată în care persoanele implicate se înțeleg reciproc și comunică bine între ele“, iar aceasta este o definiție destul de cuprinzătoare. În cele din urmă, înseamnă eliminarea diferențelor dintre noi la un nivel foarte subtil. Stabilirea ca țel principal a construirii unei astfel de relații nu înseamnă că nu ar trebui să-ți pese dacă vei câștiga sau nu. De fapt, trebuie să îți dorești să câștigi dacă vrei să îți atingi țelul, oricare ar fi acesta. Doar că succesul vine de foarte multe

ori din încrederea pe care ți-o acordă celălalt, și nu invers. Este timpul să punem calul înaintea căruței.

De foarte multă vreme cultura și mediul de afaceri din Occident au preamărit succesul. Cei mai buni oameni din acest mediu trebuie să fie dinamici, bine orientați, gata să lucreze toată noaptea pentru a-și dovedi devotamentul, interesați cu precădere să-și depășească concurența și remunerați în funcție de numărul victoriilor obținute în această luptă. Înfrângerea adversarului era țelul, indiferent de consecințe.

Esența unei relații de încredere este ceva destul de diferit. Poate fi rezumată în câteva cuvinte astfel: „Tu ai câștigat, dar eu nu simt că am pierdut.“ Și orice s-ar întâmpla, avem nevoie de încrederea și respectul care constituie bazele unei relații de succes, astfel încât, oricine ar fi cel care va câștiga data viitoare, relația să rămână la fel de bună. Victoria are atât de multe definiții și are loc în contexte diferite. Vei fi surprins în mod plăcut dacă vei lăsa ca stabilirea unei relații de încredere să joace un rol important în definirea victoriei tale.

Nu numai că mulți oameni au ca principal țel câștigul, dar aceștia mai pierd pe deasupra și contactul cu ceea ce înseamnă de fapt să câștigi, confundând faptul de a fi ocupat cu succesul. Cultura noastră prețuiește foarte mult o activitate bogată, dar a fi tot timpul ocupat te poate distra de la lucrurile cu adevărat importante.

Dacă încercăm să determinăm un lucru să se întâmple folosind comunicarea persuasivă, trebuie să facem o schimbare subtilă în modul de abordare a problemei și să alegem în mod conștient să clădim relații în loc să

ne concentrăm doar pe ceea ce vrem să obținem sau să trecem în fugă de la un lucru la celălalt.

Acum ceva vreme am cunoscut o femeie care este un politician renumit. Ea a avut recent niște probleme de sănătate legate de epuizarea fizică, și în perioada de recuperare i-am făcut o vizită la spital, pentru a sta împreună la o ceașcă de ceai. Am început să discutăm despre cum s-a schimbat viața ei în urma bolii și mi-a arătat orarul pe care îl avusese în ultimele șase luni. Erau pagini întregi de întâlniri, prânzuri și cine de afaceri, discursuri. Mi-a spus că acest orar a constituit una dintre cele mai neproductive perioade pe care le-a avut vreodată. La momentul respectiv a resimțit o oarecare satisfacție în faptul că era tot timpul „ocupată“, pentru că o făcea să se simtă „învingătoare“. Dar când a analizat cu atenție rezultatele reale, multe dintre lucrurile cu adevărat importante nu fuseseră abordate și multe dintre prioritățile sale fuseseră lăsate în urmă. A jurat că de acum înainte se va concentra pe oamenii importanți cu care trebuia să construiască relații și pe subiectele care contau cu adevărat pentru ea. Am parcurs împreună orarul ei și am tăiat întâlnirile „importante“, dar care de fapt nu o ajutau la construirea relațiilor și la atingerea țelurilor finale. Când am terminat, rămăseserăm cu mai puțin de jumătate din numărul foilor de la început, lăsându-i astfel la dispoziție mult mai mult timp să se concentreze asupra câștigurilor care contau cu adevărat.

Printr-o relație de încredere nu numai că vei câștiga mai des, dar vei câștiga în termeni favorabili și fără să prejudiciezi pe altcineva. În lumea muncii, multe instituții și afaceri încheie „parteneriate“ cu oameni care înainte le erau concurenți. Numesc acest lucru „co-ompetiție“.