

**LBRIS**

We know  
books

# **PRIMUL MINUT**

**CUM SĂ ÎNCEPI CONVERSAȚII  
CARE DAU REZULTATE**

**CHRIS FENNING**

Traducere din limba engleză de George Chiriță

 **LIBREX**  
*București, 2022*

**CUPRINS**

|  |     |
|--|-----|
| Capitolul 1 .....                                    | 11  |
| Capitolul 2 .....                                    | 14  |
| Capitolul 3 .....                                    | 49  |
| Capitolul 4 .....                                    | 78  |
| Capitolul 5 .....                                    | 88  |
| Concluzie .....                                      | 121 |
| Resurse și referințe.....                            | 123 |
| Alte resurse utilizate la crearea acestei cărți..... | 125 |
| Mulțumiri .....                                      | 126 |

## CAPITOLUL 1

# CE ESTE PRIMUL MINUT?



Primul minut începe atunci când începi să vorbești despre subiectul de lucru.

În contextul acestei cărți, primul minut nu reprezintă întotdeauna începutul interacțiunii cu receptorul. Acesta nu include salutul sau timpul petrecut cu interacțiuni personale. Pe parcursul acestei cărți, primul minut se referă la începutul conversației de lucru. Acesta începe atunci când treci de la subiecte personale la cele profesionale.

Multe cărți descriu cum să începi conversații care să stabilească și să construiască relații. Altele îți arată cum să faci o primă impresie bună la un interviu sau la o ședință. Iar altele îți arată cum să începi cum trebuie conversații provocatoare și interesante. Ce nu te învață niciuna dintre aceste cărți este cum să începi conversații despre subiecte normale, de zi cu zi, la locul de muncă.

Este posibil să lași unui coleg o primă impresie bună, după care să strici acea impresie atunci când discuția se îndreaptă spre

muncă. Nu contează cât de mult te plac oamenii; dacă nu poți transmite informațiile într-un mod organizat, îți va fi greu să fii respectat din punct de vedere profesional.

## DE CE ESTE IMPORTANT PRIMUL MINUT?

Felul în care comunicăm la locul de muncă influențează felul în care suntem percepuți. Poate avea impact asupra oportunităților pe care le obținem sau nu, iar consecințele pot fi semnificative. Aptitudinile de comunicare slabe sunt unul dintre principalele motive pentru care oamenii nu sunt promovați.<sup>2</sup> Acest lucru este valabil mai ales pentru cei care candidează pentru posturi de conducere.

Petrecem peste opt ore la serviciu în fiecare zi lucrătoare. Peste 50% din acest timp este petrecut comunicând fie verbal, fie în scris.<sup>3</sup> Este mult timp. Toate aceste interacțiuni lasă o impresie bună sau proastă despre capacitatea noastră de a comunica.

### Cum ți-ai evalua aptitudinile de comunicare?

#### Lași o impresie bună sau este loc de îmbunătățiri?

Dacă citești aceste rânduri și te gândești că este prea târziu pentru tine – ai făcut deja o primă impresie proastă și nu are rost să încerci să o repari – nu dispera! Este posibil să fi avut unele conversații nu chiar ideale la locul de muncă, dar poți să schimbi situația și să devii un model de comunicare clară.

Cercetările arată că o primă impresie proastă poate fi schimbată printr-o prestație consecventă și puternică. Este nevoie de opt impresii bune pentru a schimba o impresie proastă.<sup>4</sup> Poate părea mult, dar avem atât de multe interacțiuni la locul de muncă, încât nu durează mult timp să avem opt conversații cu cineva. De exemplu, dacă ai o conversație în fiecare zi cu un coleg, poți trece de la a fi considerat un comunicator slab la a fi văzut ca unul excelent în mai puțin de două săptămâni. Dacă iei în calcul e-mailurile și ședințele, numărul de comunicări pe care le ai cu cineva în fiecare zi crește, iar timpul de răspuns este și mai scurt.

Ce n-ai da să nu mai fi văzut ca un comunicator slab sau mediu și să fi văzut ca unul excelent în doar opt conversații?

LIBRIS

We know  
books

În plus, deși este posibil să ai ceva de lucru pentru a schimba impresiile oamenilor cu care lucrezi, există mult mai multe șanse de a face prima impresie atunci când întâlnești și lucrezi cu oameni noi din alte echipe și în alte companii, pe măsură ce avansezi în carieră.

În capitolele următoare, vei învăța cum să creezi un prim minut excelent, indiferent despre ce vrei să vorbești la serviciu. Când aplici aceste sfaturi la toate conversațiile de la muncă, procesul va deveni o parte naturală a felului în care transmiți informații, ceri ceva și te implici în toate celelalte tipuri de comunicare zilnică la locul de muncă.

## CAPITOLUL 2

# ÎNCADRAREA



Încadrarea are loc în primele cincisprezece secunde de conversație.

*„Încadrarea îi ajută pe oameni să interpreteze informațiile.” – Erving Goffman*

Problema cu inițierea unor conversații despre subiecte legate de muncă este că nu suntem niciodată învățați cum să o facem. Cei mai mulți profesioniști au între paisprezece și optsprezece ani de școală și, cu toate acestea, nu au parte de nici măcar o lecție despre cum să inițieze conversații privind subiecte de muncă. Nu e de mirare că avem atât de multe conversații ineficiente la locul de muncă.

Cu puțin mai mult de un deceniu în urmă, eram manager de proiect software pentru o companie de telecomunicații și supravegheam livrarea de software pentru noile telefoane mobile care urmau să fie vândute în toată Europa. Aveam cel puțin opt

IBDIS

We know  
books

proiecte complexe în desfășurare la un moment dat, cele mai multe dintre ele implicând sute de oameni din mai multe țări.

Cum se întâmplă în cazul multor proiecte mari, am avut parte de probleme de comunicare, dar nu întreruperea ocazională a comunicării a fost cea care ne-a creat probleme. Echipele noastre păreau să se lupte cu comunicarea de zi cu zi. Toți cei implicați în proiecte spuneau că problema era reprezentată de barierele lingvistice și de diferențele culturale care vin odată cu desfășurarea activității pe un continent întreg. Dar, cu cât observam mai mult echipele, cu atât îmi dădeam seama că frustrarea era cauzată de altceva.

Problema a devenit reală pentru mine într-o zi când mergeam să iau masa de prânz. Steve, un membru al echipei mele de testare, m-a oprit chiar în fața sălii de mese. A început să vorbească despre o problemă legată de un caz de testare în cadrul unuia dintre proiectele sale. După câteva minute, l-am întrerupt.

– Scuze, am spus. Despre ce proiect este vorba?

– A, vorbeam despre programul LT-10.

Apoi a continuat să vorbească despre această problemă. După ce am aflat numele proiectului, unele dintre informațiile pe care mi le-a oferit au început să aibă sens. Proiectul LT-10 era o lansare de produs cu profil înalt care urma să aibă loc în următoarele câteva săptămâni. Acum se bucura de atenția mea și mă puteam concentra asupra explicațiilor sale.

Au mai trecut câteva minute și tot nu era clar care era problema sau de ce trebuia să aflu despre ea.

Un grup mare de oameni a trecut pe lângă noi și s-a alăturat cozii la masa de prânz, care acum se întindea până pe coridor. Cu stomacul ghiorăind și cu imaginea unui tejghele goale de deserturi, am așteptat ca Steve să își termine ideea.

– Am auzit o mulțime de lucruri interesante, am spus. Te pot ajuta cu ceva concret?

Steve părea confuz.

– A, a spus el, m-am gândit că ai vrea să știi că vom rata termenul limită de testare. Am nevoie de aprobarea ta pentru a decala data de lansare cu o lună.

Această revelație a schimbat semnificativ natura interacțiunii. Era ceva foarte important. Producătorul plătitise milioane de dolari pentru publicitate televizată la sfârșitul lunii. Nu aveam cum să nu respectăm termenul limită.

Imaginile cu desertul s-au disipat și l-am rugat pe Steve să o ia de la început. De data aceasta, detaliile pe care le împărtășea cu mine aveau mai mult sens. Am putut să-i pun întrebări clarificatoare care să mă ajute să decid care este cel mai bun curs de acțiune.

Situația a scos în evidență o problemă cheie în modul în care echipele noastre comunicau. Dacă era nevoie de aproape zece minute pentru a spune că avem o problemă majoră cu un produs reprezentativ, înseamnă că aveam o problemă de comunicare. Și era o problemă mai mare decât cea pe care o puteau cauza „diferențele culturale”.

**Întrebare:** ai luat vreodată parte la o conversație ca cea pe care am avut-o eu cu Steve?

Dacă ai răspuns „nu”, probabil că lucrezi cu oameni care știu secretele primului minut atunci când comunică. Dacă ai răspuns „da”, ia în considerare următoarele întrebări:

- Se întâmplă des?
- A schimbat eventuala descoperire a ceea ce era necesar modul în care ai reacționat la informație?
- A fost o utilizare eficientă a timpului pentru tine și pentru cealaltă sau celelalte persoane implicate?

Iată o întrebare mai dificilă pentru tine: ai început vreodată conversații ca cea din exemplu?

În sesiunile mele de instruire în direct, acesta este punctul în care publicul tace. În cele din urmă, văd câteva încuviințări din cap reticente, pe măsură ce oamenii își dau seama că își încep adesea conversațiile în acest fel.

E timpul să mărturisesc: și eu încep conversații ca cea din exemplu. De fapt, obișnuiam să-mi încep majoritatea conversațiilor în acest fel. Eram atât de concentrat pe subiectul despre care voiam să vorbesc, încât uitam că ceilalți oameni nu aveau aceleași informații pe care le aveam eu. Asta însemna că începeam multe conversații într-un mod nestructurat și neclar.

# LBRIS

We know  
books.

La câteva săptămâni după conversația de pe coridor de la prânz, incidentul era încă în mintea mea. Voiam să știu ce am putea face pentru a fi mai clari și a ajunge mai repede la subiect atunci când împărtășim informații la locul de muncă. Am început să studiez conversațiile din echipele mele și am început să observ teme comune. A devenit clar că multe conversații la locul de muncă începeau cu următoarele probleme.

1. Nu ofereau context pentru mesaj. Asta se întâmplă atunci când receptorul nu știe despre ce este vorba.

2. Nu aveau un scop clar al mesajului. Asta se întâmplă atunci când receptorul nu știe de ce primește informația.

3. Nu ajungeau suficient de repede la subiect. Vorbitorul împărtășește o mulțime de informații și nu ajunge suficient de repede la partea importantă a mesajului.

4. Amestecau două sau mai multe subiecte în cadrul aceleiași conversații. Vorbitorul are două sau mai multe subiecte de discutat, dar nu este clar care sunt acestea.

Fiecare dintre aceste greșeli poate fi evitată prin începerea conversației cu trei afirmații scurte. Aceste afirmații sunt necesare pentru ca fiecare conversație de lucru să înceapă cu claritate.

- **Context:** acesta este subiectul despre care vrei să vorbești. Dintre toate subiectele din lume, acesta este cel despre care vei vorbi acum.

- **Intenție:** ce dorești să faci receptorul cu informațiile pe care urmează să le împărtășești.

- **Mesaj cheie:** cea mai importantă parte a mesajului general pe care urmează să îl transmiți (titlul).

Aceste elemente rămân aceleași, indiferent de subiect, de cine vorbește și de cine ascultă. Atunci când sunt folosite împreună în ordinea corectă, aceste trei elemente îți încadrează mesajul.



Încadrarea este cel mai simplu mod de a pregăti receptorul să primească mesajul înainte de a intra în detalii. Anunță receptorul ce se așteaptă de la el încă de la început. O încadrare clară asigură faptul că acesta înțelege esența mesajului în câteva fraze.

LIBRIS

We know  
books

Încadrarea nu trebuie să aibă mai mult de trei propoziții și trebuie să fie prezentată în mai puțin de cincisprezece secunde.

În exemplul de mai sus, dacă Steve și-ar fi început conversația cu mine cu încadrarea, nu ar fi fost nevoie să repetăm primele zece minute.

Există o mulțime de moduri de a încadra un subiect. Iată câteva exemple.

„Salut, lucrăm la testarea proiectului LT-10. Avem nevoie de ajutorul tău pentru că avem o problemă cu testele și vom rata termenul limită.”

„Testăm LT-10; ar trebui să știi că vom întârzia.”

Ambele exemple oferă context prin faptul că menționează numele proiectului. Primul exemplu clarifică intenția prin precizarea nevoii de ajutor. Cel de-al doilea exemplu are intenția de a anunța noutățile. Amândouă transmit mesajul cheie referitor la un termen limită nerespectat, deși cel de-al doilea exemplu este mai eficient.

Acestea pot părea prea directe, dar scopul nu este de a transmite întregul mesaj în cincisprezece secunde. Ideea este de a-l anunța pe receptor despre ce urmează să vorbești, astfel încât acesta să nu fie nevoit să ghicească în primele minute ale conversației. Dacă primele replici ale mesajului tău oferă contextul, intenția și un mesaj cheie, vei avea de fiecare dată conversații mai clare.

## >> ACTIVITATE <<

Cât de bine începi comunicarea profesională? Deschide ultimul e-mail important pe care l-ai trimis. Cu cât e-mailul este mai lung, cu atât va fi mai bun pentru această activitate. Deși o mare parte din această carte descrie cum să începi conversațiile, principiile sunt aceleași și pentru formele scrise de comunicare. Amintirile noastre nu sunt atât de fiabile pe cât credem, iar folosirea unui e-mail pentru această activitate te va ajuta să vezi exact ce ai scris.

Ai oferit un context, ai arătat o intenție clară și ai transmis un mesaj cheie de la început?

Dacă nu ai bifat toate căsuțele, nu îți face griji. În secțiunile următoare, vei afla despre cele trei componente de bază ale încadrării și despre cum să le aplici corect. În acest proces, vei