

Matthew McKay  
Martha Davis • Patrick Fanning

# MESAJE

Ghid practic pentru dezvoltarea  
abilităților de comunicare

Traducere din limba engleză de  
Adriana Orban



**MESSAGES, THE COMMUNICATION SKILLS BOOK**

Copyright © 2009 by Matthew McKay, PhD; Martha Davis,  
PhD and Patrick Fanning  
Published by arrangement with New Harbinger Publications,  
5674 Shattuck Avenue, Oakland, CA 94609

**MESAJE: GHID PRACTIC PENTRU DEZVOLTAREA  
ABILITĂȚILOR  
DE COMUNICARE**

Matthew McKay, Martha Davis, Patrick Fanning  
Copyright © 2016 Editura ALL

---

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României  
MCKAY, MATTHEW**

**Mesaje: ghid practic pentru dezvoltarea abilităților  
de comunicare** / Matthew McKay, Martha Davis, Patrick  
Fanning; trad.: Adriana Orban. – București: Editura ALL,  
2016

Conține bibliografie  
ISBN 978-606-587-360-5

I. Davis, Martha  
II. Fanning, Patrick  
III. Orban, Adriana (trad.)

316.77

---

Editura ALL:  
Bd. Constructorilor nr. 20A, et. 3,  
sector 6, cod 060512 – București  
Tel.: 021 402 26 00  
Fax: 021 402 26 10

**www.all.ro**

Redactare: Silvia Palade  
Tehnoredactare: Liviu Stoica  
Corectură: Anca Tach  
Design copertă: Andra Penescu

---

Editura ALL face parte din **Grupul Editorial ALL**.

/editura.all  
**allcafe.ro**

# Cuprins

Nota editorului.....	5
Introducere .....	11

## PARTEA I Abilități de bază

<b>1</b>	<b>Ascultarea.....</b>	<b>17</b>
	Ascultare autentică vs. pseudo-ascultare ■ Bariere în calea ascultării ■ Evaluarea barierelor în calea ascultării ■ Patru pași către o ascultare eficientă ■ Ascultarea totală ■ Ascultarea în cadrul cuplurilor	
<b>2</b>	<b>Dezvăluirea sinelui.....</b>	<b>39</b>
	Recompensele dezvăluirii sinelui ■ Bariere în calea dezvăluirii sinelui ■ Niveluri optime de dezvăluire a sinelui ■ Evaluarea capacității de dezvăluire a sinelui ■ Exersarea dezvăluirii sinelui	
<b>3</b>	<b>Exprimarea .....</b>	<b>52</b>
	Cele patru moduri de exprimare ■ Mesaje complete ■ Mesaje contaminate ■ Pregătirea mesajului ■ Exersarea comunicării mesajelor complete ■ Reguli pentru o exprimare eficientă	

## PARTEA a II-a Abilități avansate

<b>4</b>	<b>Limbajul corporal.....</b>	<b>77</b>
	Mișcărilor corpului ■ Relații spațiale	

<b>5</b>	<b>Paralimbajul și metamesajele</b> .....	89
	Elementele paralimbajului ■ Modificarea paralimbajului	
	■ Metamesaje ■ Gestionarea metamesajelor	
<b>6</b>	<b>Manevre defensive</b> .....	101
	Cele opt manevre defensive ■ Scopul manevrelor defensive	
<b>7</b>	<b>Analiza tranzacțională</b> .....	111
	Mesaje – părinte, copil, adult ■ Analiza comunicării ■ Tipuri	
	de tranzacții ■ Cum păstrați comunicarea neafectată	
<b>8</b>	<b>Clarificarea limbajului</b> .....	126
	Înțelegerea unui model de realitate ■ Testarea validității	
	unui model limitat ■ Testarea validității unui model	
	deformat ■ Clarificări finale	

## PARTEA a III-a

### Abilități de comunicare în situațiile de conflict

<b>9</b>	<b>Dezvoltarea abilității de comunicare asertivă</b> .....	149
	Drepturile dumneavoastră legitime ■ Trei stiluri	
	de comunicare ■ Identificarea stilurilor de comunicare	
	■ Obiectivele asertivității ■ Exprimarea asertivă	
	■ Ascultarea asertivă ■ Combinarea exprimării și ascultării asertive	
	■ Gestionarea comentariilor critice ■ Strategii asertive speciale	
	■ Exersarea abilităților de comunicare asertivă	
<b>10</b>	<b>Lupta dreaptă</b> .....	175
	Lupta nedreaptă ■ Identificarea stilurilor de luptă	
	nedreaptă ■ Lupta dreaptă ■ Reguli pentru o luptă	
	dreaptă ■ Scenariul schimbării	
<b>11</b>	<b>Strategii de validare</b> .....	187
	Ce este validarea? ■ De ce funcționează validarea?	
	■ Ce nu este validarea ■ Componentele validării ■ Strategii de vali-	
	dare eficiente ■ Puterea validării	
<b>12</b>	<b>Negocierea</b> .....	200
	Etapela negocierii ■ Gestionarea conflictelor ■ Regulile	
	negocierii principale ■ Când negocierile devin dure	

## PARTEA a IV-a

### Abilități sociale

- 13 Prejudicata** ..... 221
- Capcanele prejudecății ■ Stereotipurile ■ Aprobarea și dezaprobarea în cazul prejudecății ■ Distorsiuni parataxice
  - Perpetuarea iluziilor ■ Clarificarea impresiilor la prima vedere
- 14 Inițierea unei conversații** ..... 236
- Teama de necunoscuți ■ Recomandări pentru inițierea unei conversații ■ Arta conversației ■ Combinarea tehnicilor

## PARTEA a V-a

### Abilități de comunicare în cadrul familiei

- 15 Abilități de comunicare în cuplu** ..... 257
- Cum se construiește o relație solidă ■ Scheme cognitive
  - Sistemele cuplurilor ■ Menținerea unei relații sănătoase
- 16 Comunicarea dintre părinți și copii**..... 282
- Ascultarea ■ Exprimarea ■ Rezolvarea în comun a problemelor
  - Când să renunțați ■ Când trebuie să spuneți „nu“ ■ Pe scurt...
- 17 Comunicarea în cadrul familiei** ..... 304
- Deregări ale procesului de comunicare în cadrul familiei
  - Tipare familiale disfuncționale ■ Sisteme familiale
  - Cum se menține o comunicare sănătoasă în cadrul familiei

## PARTEA a VI-a

### Comunicarea în relațiile publice

- 18 Influențarea celor din jur**..... 327
- Strategii ineficiente de influențare a unui comportament
  - Strategii eficiente de influențare a unui comportament
  - Planul dumneavoastră pentru influențarea unui comportament
  - Planul Alinei pentru influențarea unui comportament
- 19 Discursul public** ..... 338
- Stabilirea obiectivului ■ Descrierea subiectului
  - Prezentarea ■ Organizarea ■ Analiza publicului
  - Stilul ■ Materiale ajutătoare ■ Planul ■ Susținerea discursului ■ Gestionarea tracului

<b>20</b>	<b>Comunicarea în cadrul unui interviu</b> .....	356
	Clarificarea obiectivului ■ Dacă sunteți interviuatorul ■ Dacă sunteți interviuatul ■ Concluzie	
	Lecturi recomandate .....	388
	Referințe bibliografice .....	390

# Introducere

Comunicarea este o abilitate fundamentală pentru viață, la fel de importantă ca abilitățile cu ajutorul cărora vă croiți drumul prin școală sau vă câștigați existența. Capacitatea de exprimare vă influențează considerabil gradul de fericire. Atunci când comunicați eficient, reușiți să legați și să păstrați relații de prietenie. Sunteți apreciați la locul de muncă. Copiii vă respectă și vă acordă încredere. Necesitățile de ordin intim vă sunt satisfăcute.

Dacă nu stăpâniți arta de a comunica, unul sau mai multe aspecte ale existenței dumneavoastră se pot afla în dezzechilibru: poate că serviciul este acceptabil, dar la cina în familie se ridică tonul. Cu viața sexuală stați bine, însă prietenii par să nu funcționeze niciodată. Treceți cu ușurință de la un loc de muncă la altul și aveți un partener de viață formidabil, dar vă distrați de minune tot cu vechii prieteni de școală. La petreceri debordați de umor, însă plecați acasă singur.

Comunicarea eficientă este secretul unei vieți împlinite. Dar unde o puteți învăța? Deseori, părinții nu reprezintă modele demne de urmat. Școlile sunt ocupate cu predarea științelor exacte și a limbilor străine. Adesea, nu există nimeni care să vă îndrume să vă exprimați nevoile, furia sau temerile ascunse. Nimeni nu vă arată cum să luptați cinstit, în loc să-i învinovați pe alții, cum să ascultați activ sau cum să discerneți intențiile celor din jur, în loc să le citiți gândurile.

Aceste abilități nu reprezintă o noutate și se află la dispoziția publicului de multă vreme. Recomandabil ar fi să se predea în școli, împreună cu disciplinele de bază. Adulții tineri, de exemplu, ar trebui să deprindă abilitățile parentale înainte de a deveni părinți, nu

ani de zile mai târziu, când fiul adolescent chiulește sau când fiica fuge de acasă. Colegiile ar trebui să ofere cursuri obligatorii de formare a deprinderilor de exprimare, pe lângă cele tradiționale de teoria comunicării.

Această carte reunește cele mai importante abilități de comunicare într-un singur volum. Ele sunt prezentate pe scurt, dar ilustrate cu suficiente exemple și exerciții ca să puteți începe exersarea celor pe care doriți să le dobândiți. Prezenta lucrare vă dezvoltă mai degrabă ce să faceți în privința comunicării, nu ce să gândiți despre aceasta. Aspectele teoretice sunt omise acolo unde nu contribuie în mod direct la înțelegerea unei anumite abilități.

Examinând cuprinsul acestei a treia ediții revizuite, veți observa că accentul pus pe abilități este reflectat în structura lucrării. Primele trei capitole prezintă abilitățile de bază. Oricine are nevoie să știe cum să asculte, cum să dezvoltă gânduri și sentimente, cum să exprime adevărata stare a lucrurilor.

Secțiunea dedicată abilităților avansate conține cinci capitole, care vă învață să utilizați și să interpretați limbajul corporal, să descifrați paralimbajul și metamesajele, să descoperiți intenții ascunse, să aplicați analiza tranzacțională și să înțelegeți mai ușor atât limbajul propriu, cât și limbajul celor din jur.

Secțiunea următoare cuprinde patru capitole, care abordează abilitățile esențiale de comunicare în situațiile de conflict: asertivitate, competiție onestă, validare și negociere. Sunt prezentate apoi abilitățile sociale, structurate în două capitole care vă ajută să evitați capcanele prejudecăților și să stabiliți o relație cu ceilalți.

Urmează abilitățile de comunicare în cadrul familiei, care vă învață cum să vă adresați partenerului de viață, copiilor și întregii familii.

Secțiunea finală, rezervată comunicării în relațiile publice, oferă trei capitole ce aduc în discuție abilitățile de influențare a celor din jur, abilitățile oratorice și abilitățile necesare în cadrul unui interviu.

În mod evident, este recomandabil să parcurgeți mai întâi capitolele ce tratează abilitățile de bază și avansate, și abia apoi să le studiați pe cele care se potrivesc relațiilor și statutului dumneavoastră. Mai

## *Introducere*

puțin evident este faptul că nu ajunge doar să citiți. Dacă vă limitați la lectură, pierdeți însăși esența acestei lucrări – și anume că a comunica este o abilitate. Singura cale prin care puteți dobândi o abilitate este să experimentați. Este necesar să exersați. Realmente trebuie să efectuați exercițiile, să urmați sugestiile și să vă însușiți aceste deprinderi, punându-le în practică. Pentru anumite exerciții din această carte, veți avea nevoie de un caiet sau niște coli de hârtie.

Așa cum nu puteți spera să deveniți tâmplari pricepuți doar răsfoind o ediție veche a unei reviste de specialitate, tot astfel nu puteți spera să deveniți maștri în arta comunicării citind doar capitolul despre inițierea unei conversații. Învățarea prin exersare se aplică în cazul abilităților de comunicare în aceeași măsură ca în cazul tâmplăriei, schiatului sau cântatului la un instrument. Orice abilitate presupune cunoaștere. Informația se află în paginile acestei cărți, însă trebuie aplicată în viața de zi cu zi.

# **PARTEA I**

Abilități de bază

# 1

## Ascultarea

Vă aflați la un dineu. Un invitat spune glume; altul se plânge; altul se laudă că a fost promovat. Toți sunt dornici să vorbească, să-și spună povestea. La un moment dat, aveți impresia că nimeni nu ascultă. În timpul conversației, le observați privirile rătăcind. Probabil că fiecare își exersează propriile replici. Este ca și cum ar fi încheiat un acord tacit: „Te ascult dacă mă asculți“. Petrecerea se dovedește a fi un succes, dar invitații pleacă acasă fără să se fi auzit sau cunoscut cu adevărat.

Ascultarea este o abilitate esențială în raporturile cu semenii. Atunci când o stăpâniți, oamenii se simt atrași către dumneavoastră. Prietenii vi se confesează, iar relațiile sunt consolidate. Obțineți succesul mai ușor, deoarece îi „auziți“ și înțelegeți pe cei din jur; știți ce își doresc și ce îi rănește sau irită. Vi se oferă oportunități, pentru că ceilalți vă apreciază și vă vor în preajma lor.

Indivizii care nu ascultă sunt dificili. Nu par interesați de nimeni altcineva în afara propriei persoane. Reușesc să îi îndepărteze pe eventualii prieteni sau iubiți printr-o atitudine care transmite: „Ce ai tu de spus nu mă interesează prea mult“. Ca rezultat, deseori se simt singuri și izolați. Tragedia este că rar își dau seama unde greșesc. Își schimbă parfumul sau apa de colonie, își înnoiesc garderoba, se străduiesc să fie amuzanți și vorbesc despre lucruri „interesante“. Adevărata problemă, însă, persistă. Nu sunt parteneri de dialog agreabili, deoarece interlocutorii nu au satisfacția că au fost ascultați.

Este periculos să nu ascultați! Pierdeți informații importante și nu anticipați problemele. Când încercați să înțelegeți de ce fac

oamenii anumite lucruri, vă străduiți să le citiți gândurile și să ghiciți, pentru a compensa carențele capacității dumneavoastră de ascultare.

Ascultarea este atât un angajament, cât și un compliment. Este un angajament în sensul de a face efortul necesar pentru a înțelege ce simt alții, cum văd ei lumea în care trăiesc. Înseamnă să lăsați deoparte prejudecățile și convingerile, temerile și propriul interes, ca să puteți privi lucrurile prin ochii lor. Înseamnă să încercați să vedeți faptele din perspectiva celuilalt. Ascultarea este un compliment pentru că transmite celeilalte persoane următorul mesaj: „Îmi pasă de ceea ce ți se întâmplă; viața și experiența ta sunt importante“. De obicei, complimentul de a-i fi ascultat îi determină pe oameni să vă îndrăgească și să vă aprecieze.

## **ASCULTARE AUTENTICĂ VS. PSEUDO-ASCULTARE**

Faptul că nu spuneți nimic în timp ce o persoană vorbește nu înseamnă că ascultați cu adevărat. Ascultarea autentică are la bază intenția de a face unul dintre următoarele patru lucruri:

1. a înțelege o persoană
2. a petrece momente agreabile în compania cuiva
3. a învăța ceva
4. a acorda sprijin sau a consola.

Dacă doriți să-i înțelegeți pe cei din jur, nu aveți altă cale decât să-i urmăriți cu atenție. Atunci când o conversație vă face plăcere sau intenționați să învățați ceva, ascultarea se produce în mod natural. La fel se întâmplă și când vreți să ajutați o persoană să-și exprime sentimentele; sunteți implicat, atent la ceea ce spune. Cheia ascultării autentice este să faceți acest lucru în mod activ. Din păcate, de multe ori, pseudo-ascultarea îmbracă aparențele ascultării reale. Intenția nu este de a urmări mesajul exprimat, ci de a satisface o altă necesitate. Iată câteva dintre necesitățile caracteristice pseudo-ascultării:

## Ascultarea

- lăsați impresia că vă interesează, pentru a fi simpatizat;
- sunteți atent pentru a vedea dacă există pericolul de a fi exclus;
- urmăriți o informație anume și ignorați restul mesajului;
- profitați de răgaz pentru a vă pregăti următoarea replică;
- ascultați superficial, ca să fiți ascultat la rândul dumneavoastră;
- ascultați cu scopul de a afla vulnerabilitățile unei persoane sau pentru a vă folosi de aceasta;
- căutați punctele slabe într-o confruntare, ca să aveți întotdeauna dreptate; ascultați ca să faceți rost de muniție pentru atac;
- verificați reacțiile celorlalți, asigurându-vă că veți produce efectul dorit;
- ascultați pentru a păstra aparențele; o persoană bună, amabilă sau drăguță așa procedează;
- ascultați pentru a păstra aparențele, deoarece nu știți cum să vă sustrageți fără a răni sau jigni pe cineva.

---

**EXERCIȚIU.** Cu toții suntem pseudo-ascultători câteodată. Problemele apar atunci când ascultarea reală (intenția de a înțelege, a te bucura, a învăța și a ajuta) se produce într-o măsură mult mai mică decât pseudo-ascultarea. În general, cu cât urmăriți mai atent ceea ce vi se transmite, cu atât relațiile dumneavoastră sunt mai bune. Utilizați tabelul de mai jos pentru a evalua în ce măsură utilizați aceste tipuri de ascultare cu cei apropiați. Estimați procentul ascultării autentice pentru fiecare dintre următoarele persoane:

SERVICIU		ACASĂ	
Șeful _____	_____ %	Partenerul de viață _____	_____ %
Colegii _____	_____ %	Copiii _____	_____ %
_____	_____ %	_____	_____ %
_____	_____ %	_____	_____ %
_____	_____ %	_____	_____ %

## MESAJE

Subordonați _____ %	Coleg de cameră _____ %
_____ %	<b>PRIETENI</b>
_____ %	Cel mai bun prieten _____ %
_____ %	Prieteni de același sex
<b>RUDE</b>	_____ %
Mama _____ %	_____ %
Tatăl _____ %	_____ %
Frați, surori _____ %	Prieteni de sex opus
_____ %	
_____ %	_____ %
Alții _____ %	_____ %
_____ %	_____ %
_____ %	_____ %

---

Pentru a folosi informația din tabelul dumneavoastră, puneți-vă următoarele întrebări:

- Care sunt persoanele pe care le ascultați cu cea mai mare atenție?
- Față de cine practicați cel mai mult pseudo-ascultarea?
- Ce anume face o persoană mai ușor sau mai greu de ascultat?
- Există persoane în acest tabel în cazul cărora doriți să practicați mai mult ascultarea reală?

Ca exercițiu, alegeți o persoană cu care v-ați putea îmbunătăți relația. Timp de o zi, dedicați-vă ascultării autentice. După fiecare întâlnire, verificați-vă intenția de a asculta. Ați încercat să o înțelegeți, să petreceți momente agreabile împreună, să învățați ceva, să-i acordați sprijin ori să o consolați? Observați dacă ați practicat pseudo-ascultarea și ce necesități a satisfăcut aceasta.