

LBRIS

We know
books



LIMBAJUL ÎN LEADERSHIP

Cum să COMUNICI pentru
a-ți INSPIRA și IMPULSIONA oamenii
să se IMPLICE în munca de ECHIPĂ

JOEL SCHWARTZBERG

AUTORUL BESTSELLERULUI

„Punctul pe i“

Cuprins

Introducere – LIMBAJUL ÎN LEADERSHIP	13
capitolul 1	
GÂNDEȘTE ÎNAINTE DE A VORBI: FORMAREA UNEI MENTALITĂȚI POTRIVITE PENTRU COMUNICAREA ÎN LEADERSHIP	17
Conținutul nu este suveran	17
Un duo dinamic: scop și putere	20
Cum să-ți impui ideile	22
Deosebirea dintre subiect și idee	23
Încheie comunicarea vorbind despre impactul asupra oamenilor și nu asupra lucrurilor	25
Repere de discursuri de deschidere la festivități de absolvire în 2018	26
Chimamanda Ngozi Adichie la Universitatea Harvard	26
Justin Trudeau la New York City University	27
Abby Wambach la Barnard College	28
Jake Tapper la Universitatea din Massachusetts, Amherst	29
Oprah Winfrey la USC Annenberg School for Communication and Journalism	29
Echilibrează realismul cu idealismul	31

Trebuie să știi ce vrea și ce are nevoie audiența	32
Ce are nevoie să știe echipa	34
Ce vrea să știe echipa	34
Rezolvarea problemelor în contrast cu împărțirea problemelor	36
Noi și eu	38
Kilar și Sarnoff	40
Un „eu“ puternic	42
Acesta, acela	42
Frumusețea unei comunicări concise	43
capitolul 2	
ȚINTE ȘI TACTICI-CHEIE	47
Transmite speranță	47
Pentru lideri, speranța este un substantiv	48
Comunicarea viziunii	49
<i>Cum să transmiți încredere</i>	52
<i>Încredere în oameni și procese</i>	53
<i>Declarație de apreciere</i>	53
<i>Declarație de viziune</i>	53
Folosește verbe care transmit încredere	53
Cum să comunici empatie	56
Autenticitatea în comunicare	61
Nu citi un discurs scris dinainte	62
Trebuie să crezi în ce spui	63
Spune povestiri	64
Liderii fac greșeli	64
Respectă adevărul	65
Fă pauze în vorbire	66
Fă ca mulțumirile tale să conteze	67

Adaugă explicații aprecierilor	68
Nu te rezuma doar la susținere	70
Testul toastului de nuntă	70
Cum să mulțumești unui grup	71
Cum să alegi povestiri semnificative	72
Cea mai importantă parte a poveștii	73
Împrumută de la Aristotel	74
Bilanțul folosirii adjectivelor, scuzelor și cuvântului „și“	76
Ce probleme poate aduce cuvântul „și“	76
Problema adjectivelor	77
Problema scuzelor	79
„Magneți pentru atenție“	80
Structura de trei elemente repetitive:	
Regula celor trei	81
Introducere intensă și încheiere consistentă	83
O introducere intensă	83
O încheiere consistentă	84
Cum să ascuți	85
Dă-mi voie să-ți adresez o întrebare	87
Întrebări strategice	88
Întrebări pentru a stabili pe cine să apreciezi	88
Întrebări utile	88
Ședințe productive	89
Propune idei, nu subiecte	89
Gândește-ți ideile în avans	90
Nu lungi prezentarea	91
Devierea de la subiect trebuie să fie scurtă	91
Oferă aprecieri concise și precise	91

Lucruri pentru care nu trebuie să-ți faci griji	92
Înfățișarea ta	93
Cât de amuzant trebuie să fii	93
Efecte vocale	94
Perfectiunea	94
Ce ai uitat să spui	95
capitolul 3	
CONECTARE: VALORIFICAREA	
TEHNOLOGIEI	97
Învață să folosești tehnologia	97
E-mail și mesageria rapidă	99
E-mailuri colective, articole și postări folosind rețele sociale	99
Mesaje video	99
Prezentări pentru ședințe și dezbateri	100
Este mai bine să scrii ori să-ți înregistrezi mesajul?	100
Zoom: cum să ai impact în ședințele virtuale	103
Oboseala lucrului în mediul virtual	103
Stabilește contactul vizual	104
Creează-ți un cadru adecvat	105
Rămâi concentrat și prezent	106
Menține o voce puternică	106
Ține-ți notițele aproape	107
Folosește aplicații pentru interacțiune	107
E-mailuri mai eficiente	109
Rândul pentru subiect	109
Conținutul e-mailului	111
Încheie e-mailul cu un îndemn la acțiune	112
Cum să citești un e-mail	112
Folosirea eficientă a programului PowerPoint	113

Material video digital	115
capitolul 4	
STUDIU DE CAZ	119
Tactici specifice în funcție de eveniment	119
Cum transmiți veștile proaste	119
Cum să comunici în timpul unei crize	121
Sărbătorirea unui moment de cotitură	123
Conferirea unei persoane a unui titlu de onoare	123
Dezvăluirea unei noi politici sau direcții strategice	124
Concluzie: ULTIMUL SFAT	127
Lecturi recomandate	129
Mulțumiri	133
Despre autor	135
Cuvânt de încheiere	137

Dacă ești cu adevărat un lider, eu te voi urma oriunde îmi vei spune să merg. Dacă ai nevoie să fiu lângă tine, îți voi sta alături.

– Carole King

Introducere:

LIMBAJUL ÎN LEADERSHIP

În zilele noastre, Internetul mustește de sfaturi, iar librăriile sunt pline de cărți folositoare pentru liderii din lumea afacerilor.

Datorită unor astfel de cărți, știm deja că liderii mănâncă ultimii, că sunt dispuși să își asume mai multe responsabilități pentru că le consideră oportunități de progres în carieră, că înoată împotriva curentului, că îndrăznesc să preia conducerea și că sunt de o sinceritate radicală. Știm, de asemenea, că liderii sunt extrem de atenți la cei care fac parte din „tribul“ lor, știu exact care le este interesul comun și ce anume îi motivează. Cei mai buni lideri cunosc principiile datorită cărora oamenii pot obține maximum din fiecare efort pe care îl depun. Pentru unii, esența liderului se poate rezuma în două cuvinte: Steve Jobs.

Știm, de asemenea, că liderii admirați sunt empatici, optimiști, vizionari, receptivi, autentici, au încredere în sine, dau dovadă de decență, sunt dispuși să-i sprijine pe alții. Și mai sunt încă alte adjective care caracterizează liderii buni și ce fac ei (fără să punem la socoteală sinonimele).

Totuși, gândiți-vă că una este ca un lider să aibă toate calitățile de mai sus și cu totul altceva să le transmită

echipei. Prin urmare, cum se transmit aceste calități? Oare liderii le prezintă prin imagini, prin dans, ori folosind telepatia?

Nu. Liderii *vorbesc și scriu*. Ei comunică.

Impresia pe care liderii o creează prin comunicare este absolut decisivă. Limbajul în leadership este, adeseori, prima și cea mai puternică dovadă pe baza căreia membrii echipei își evaluează liderii și este cel mai eficient mijloc pe care îl folosesc liderii pentru a construi relații bazate pe încredere, competență și angajament.

De-a lungul vieții mele profesionale, incluzând timpul petrecut la Nickelodeon, Time Inc. și PBS, liderii pe care i-am admirat cel mai mult erau cei care au găsit *limbajul* potrivit – fie că era pregătit dinainte, fie că era spontan – pentru a-mi capta atenția, pentru a-mi câștiga încrederea, a mă inspira să dau ce am mai bun și pentru a mă determina să-mi doresc să-mi păstrez locul de muncă.

Și nu sunt singurul. Un sondaj din aprilie 2019, realizat de firma de consultanță strategică Brunswick Group, arată că 93% dintre angajații americani afirmă că „Este foarte important ca liderii să comunice direct și transparent”, 57% spun că „Este destul de important” și 36% spun că acesta este motivul pentru care își doresc acel loc de muncă.

Comunicarea directă și transparentă cântărește mai greu pe scara motivelor pentru care oamenii rămân în același loc de muncă în comparație cu altele precum „Capacitate de conducere recunoscută și respectată”, „rolul pe care compania îl joacă în lume”, „Rolul pe care îl are meseria ta la nivel internațional”.

De fapt, între motivele ce determină angajații să-și păstreze locurile de muncă, „Liderii care comunică direct și transparent” a fost depășită doar de „salariu” și „beneficii”.

Deoarece percepția despre leadership este dominată de limbaj, abilitatea de a inspira membrii echipei și a obține angajamentul lor printr-un limbaj eficient – de la discursuri, la materiale video, e-mailuri și întruniri – este crucială pentru a fi un lider de succes. Chiar și atunci când membrii consiliului de administrație sunt mai capricioși, acționarii sunt mai neliniștiți și profitul este la limită, sarcina principală a liderului este să folosească limbajul potrivit pentru a-i inspira pe oameni să i se alătore. Comunicatorii eficienți sunt exaltați, iar cei ineficienți sunt scuzați.

Limbajul în leadership nu constă doar în cuvintele pe care le folosești, ci conține și abordarea filozofică și tactică potrivite pentru a profita de oportunitățile de comunicare. Aceasta presupune să-ți pui întrebări vitale despre scopul tău, să știi ce să incluzi și să excluzi și să iei măsuri deliberate și conștiente astfel încât nu doar să-ți împărtășești ideile, ci să-i faci pe ceilalți să le accepte. Această carte conține cele mai valoroase concepte de comunicare în leadership la care eu am fost martor, concepte pe care le-am învățat, le-am experimentat și le-am predat pentru a-i ajuta pe lideri să se implice, să-și inspire membrii echipei lor și să le obțină angajamentul.

De asemenea, vorbesc în această carte despre platforme de comunicare, studii de caz și evenimente declanșatoare – de la comunicarea pe timp de criză și restructurare corporativă până la materiale video personale și videoconferințe.

Speranța mea cea mai mare este că, indiferent dacă ești în fruntea unei companii din clasamentul *Fortune 500*, a unei echipe de marketing de top sau a unei mici organizații nonprofit, aceste recomandări vor spori impactul tău asupra angajaților, clienților, membrilor și următorilor. Prin urmare, ce spui și cum spui? Să începem prin a pătrunde în mintea ta.

Nouăzeci la sută din leadership înseamnă să fii capabil să comunici ceea ce așteaptă oamenii să afle.

– Dianne Feinstein

1

Gândește înainte de a vorbi: Formarea unei mentalități potrivite pentru comunicarea în leadership

Folosirea limbajului specific leadershipului începe acolo unde apar toate ideile, adică în mintea ta și nu în gura ta sau pe tastatură. Acest prim capitol se concentrează asupra formării unei mentalități strategice care îți va permite să formulezi mesaje relevante.

Conținutul nu este suveran

Câțiva dintre clienții mei cu putere executivă – și un număr surprinzător de mare de articole online – insistă că „informația utilă” este crucială pentru un leadership eficient.

Aceștia ar putea fi lideri care pot face următoarele lucruri:

- Citesc informațiile din PowerPoint, dar nu le pun în context sau nu explică de ce sunt importante;

Prezintă date, dar nu explică ce reprezintă acele date;

- Definesc și descriu o campanie de marketing, dar nu explică impactul ei potențial;
- Împărtășesc idei, dar nu caută să convingă audiența să și le însușească.

Acest comportament poate proveni din tendința de a considera că numai conținutul are substanță și influență, în timp ce mesajele de impulsioneare sunt, în mod inerent, superficiale și lipsite de relevanță. Dar iată ce problemă apare dacă te concentrezi preponderent sau exclusiv asupra conținutului: informațiile singure doar rareori impulsionează.

Gândește-te ce te-a impulsionat ultima oară. Ai fost inspirat de un text sau de o idee, de conținut sau de angajament, de detalii sau de devotament, de cuprinsul unei cărți sau de textul de promovare a cărții?

În fiecare dintre aceste exemple, primul cuvânt informează și al doilea impulsionează.

Nu spun că informația nu este valoroasă. Fără doar și poate, informația educă și deschide mintea. De asemenea, completează lipsa unor cunoștințe, oferă circumstanțe și actualizări esențiale. Simpla informație, de obicei, nu impulsionează, iar dacă totuși o face, asta se întâmplă deoarece audiența este complet la curent cu valoarea conținutului și cu implicațiile lui.

În comunicarea liderilor, informația impulsionează doar când este conectată explicit la un scop și asta se realizează, adeseori, sub forma unui obiectiv sau a unei viziuni.

Iată câteva exemple pentru acest tip de conexiune:

- „Aceste statistici arată clar în ce direcție trebuie să ne concentrăm eforturile în trimestrul al patrulea.“

Conținut informativ:

Statistici

Conținut care impulsionează:

Impactul acestor statistici

- „Aceste trei tactici ne vor conduce către obiectivul nostru de a deveni o organizație mult mai diversă și mai primitoare.“

Conținut informativ:

Trei tactici

Conținut care impulsionează:

Rezultatul adoptării celor trei tactici

- „Înțelegând de unde am pornit, vom avea cele mai bune indicii despre ce trebuie să facem în continuare.“

Conținut informativ:

Istoria organizației

Conținut care impulsionează:

Lecțiile benefice pe care le putem învăța din istoria organizației.

Trainer experimentat în comunicare și autoare, Laurie Schloff, ai cărei clienți includ Bain Capital, Fidelity Instruments și Allstate, spune că, deși mulți dintre clienții săi sunt experți în domeniile lor, cele mai mari succese în comunicare îmbină cunoștințele cu motivarea, inspirarea și impulsionearea oamenilor.

„Unul dintre clienții mei avea tendința să pună accent pe fapte, pe cercetare și statistici referitoare la componentele producției, lucruri care erau interesante pentru ei, dar erau informații plictisitoare și sufocante pentru audiență și pentru potențialii clienți,“ mi-a spus Laurie. „În procesul de consultanță, liderii au învățat să schimbe accentul mesajelor, de la simpla descriere a produselor, în mesaje inspiratoare ce amintesc atât efectul produselor asupra sănătății, adică pentru a crea o stare de bine, cât și pentru a