

# GÂNDEȘTE MAI REPEDE, VORBEȘTE MAI INTELIGENT



CUM SĂ FII  
SPONTAN CÂND  
EȘTI PUS ÎN  
DIFICULTATE



## MATT ABRAHAMS



Traducere din engleză de  
**Adina Avramescu**

# Cuprins

Introducere .....	9
<b>PARTEA ÎNTÂI</b>   Metodologia strategiei Gândește mai rapid, vorbește mai inteligent	
1. Liniștește-te .....	29
2. Relaxează-te .....	51
3. Redefinește-te .....	81
4. Ascultă .....	109
5. Structurează .....	133
6. Concentrează-te .....	161

## **PARTEA A DOUA** | Cum să vorbești mai inteligent în anumite situații

<b>7.</b> Cum să strălucești în conversațiile amicale .....	193
<b>8.</b> Toasturi care ne chinuie .....	213
(dar și omagii și prezentări)	
<b>9.</b> Fă acea prezentare (im)perfectă .....	227
<b>10.</b> Cum să ai succes la o sesiune de întrebări și răspunsuri (Q&A) .....	243
<b>11.</b> Oferă un feedback constructiv .....	259
<b>12.</b> Cum să spui că îți pare rău .....	273
Epilog .....	287
Anexa 1 .....	293
Anexa 2 .....	295
Mulțumiri .....	297
Note .....	301
Despre autor .....	322

Tuturor membrilor familiei mele, profesorilor, mentorilor și colaboratorilor mei. Voi m-ați ajutat să gândesc mai repede și să vorbesc mai inteligent.

„Nu există un chin mai mare decât să porți în tine o poveste nespusă.”

**Maya Angelou**

„De obicei îmi ia mai mult de trei săptămâni ca să pregătesc un discurs spontan bun.”

**Mark Twain**

# Introducere

„*Tu ce crezi?*”

Cu toții am fost puși într-o situație dificilă cu această întrebare simplă, aparent inocentă. În timp ce alte persoane din încăperea așteaptă răspunsul nostru, noi ne simțim stingheriți, neliniștiți, poate chiar de-a dreptul înspăimântați.

Gândește-te cum te-ai simți dacă întrebarea „*Tu ce crezi?*”...

- ți-ar fi aruncată de șeful tău la o ședință aglomerată pe Zoom, într-un moment în care ești mai interesat de tacosul de la prânz decât de tema discutată;
- ar fi rostită de un coleg într-un lift înghesuit, când plecați de la o prezentare pe care el tocmai a susținut-o și care a fost oribilă;
- ar fi pusă de un director executiv care te intervieveză pentru un job pe care ți-l dorești în timp ce iei masa cu el și cu alți șase membri ai echipei lui;
- ți-ar fi adresată de un profesor respectat care te-a ales la întâmplare din publicul aflat într-o mare sală de conferință.

Astfel de întrebări spontane, neașteptate, ne pun într-o situație inconfortabilă și ne intimidează. Ne simțim presați să răspundem rapid, clar și cu cel puțin o mică doză de șarm. Înainte de toate, nu vrem să eșuăm complet și să ne facem de râs.

Să fim onești. Ceea ce gândim *cu adevărat* atunci când oamenii ne pun pe nepusă-masă o asemenea întrebare este: **NU MIROASE A BINE!**

## Comunicare spontană? Sau agitație?

Nevoia de a vorbi spontan se ivește de mai multe ori în viața noastră de zi cu zi, adeseori fără ca cineva să ne întrebe explicit ce gândim. Suntem la o nuntă și un prieten ne invită să toastăm. Ne logăm la o întâlnire virtuală și ne trezim singuri, față-n față cu CEO-ul, care vrea să înceapă o conversație. Ne aflăm la o petrecere fastuoasă de tip cocktail și un coleg ne prezintă unui potențial partener de afaceri important. Tocmai am terminat de susținut o prezentare de business și moderatorul ne întreabă dacă mai putem rămâne în sală încă cincisprezece minute pentru o sesiune informală de întrebări și răspunsuri.

Alteori însă ne băgăm noi înșine în situații riscante în care trebuie să gândim rapid. Facem o gafă jenantă și trebuie să ieșim basma curată. Tehnologia pe care ne bazăm în timpul unor negocieri importante dă rateuri și trebuie să improvizăm. Spunem într-un moment de frustrare un lucru pe care îl regretăm și trebuie să găsim o cale de a ne cere iertare. Ne lovim de un blocaj mental și uităm complet numele unei persoane sau o idee pe care eram pe cale să o enunțăm.

Pentru foarte mulți dintre noi, perspectiva unei comunicări spontane este terifiantă. O serie de cercetări a scos la iveală faptul că americanii se tem de vorbitul în public mai mult decât de gândaci, înălțimi, ace, zombi, fantome, întuneric și clovni.<sup>1</sup> Și această situație se referă la discursul formal, pregătit dinainte. Așa cum arată aceleași cercetări, discursul improvizat poate să ne sperie și mai mult, deoarece nu am avut timp

să-l pregătim și nu dispunem de un plan sau de niște notițe la care să apelăm în caz de nevoie.<sup>2</sup>

Chiar și aceia dintre noi care nu suntem copleșiți de anxietate atunci când ne adresăm unui public ne simțim torturați de ocaziile în care nu am putut fi destul de expliciți, am bâjbâit după un răspuns sau nu am reușit să facem impresie bună într-o situație ce presupunea să vorbim spontan. Nemulțumirea pe care ne-o provoacă gândul că nu am fost destul de abili în aceste situații este la fel de comună precum anxietatea legată de interacțiuni viitoare improvizate. Ambele pot să ne strice cele mai bune planuri pentru a ne prezenta ca niște comunicatori pe atât de rafinați, de pasionați și de receptivi pe cât sperăm să fim.

## Orbiți de lumina reflectoarelor

Îți propun să încerci ceva. Încrucișează-ți brațele așa cum faci de obicei. Acum, desfă-le și încrucișează-le din nou, de data aceasta îndoind celălalt braț deasupra. Observă cât de stranie pare această poziție. Pentru o secundă, nu prea ești sigur ce să faci cu brațele tale. Minte ta se detașează de corpul tău și te simți nedumerit, nesigur și poate chiar ușor panicat.

Atunci când suntem luați pe nepregătite și ni se cere să comunicăm, ne simțim uneori în felul acesta. Adeseori știi ce crezi și ce intenționezi să spui, la fel cum știi să îți încrucișezi brațele. Dar când contextul se schimbă – te afli într-o situație socială și ești presat – te poți simți confuz, copleșit, amenințat. Reacția ta de tipul luptă sau fugi începe să-și facă efectul – inima îți bate cu putere, îți tremură membrele și ești lovit de ceea ce eu numesc „inversiunea instalației”: ceea ce este în mod normal uscat (palmele tale) devine ud de transpirație și

ceea ce este în mod normal umed (gura ta) devine uscat. Încercând să-ți revii, te bâlbâi, divaghezi, eziți. Faci digresiuni. Te uiți fix la pantofii tăi sau te faci mic în scaun. Te foiești. Îți exasperezi publicul cu „ăăă-uri” și „hmm-uri”.

Ai putea chiar să paralizezi în întregime. La Consumer Electronics Show din 2014, Michael Bay, directorul *Armageddon*-ului și al francizei *Transformers*, printre alte filme, a avut probleme cu un teleprompter în timp ce susținea o prezentare pentru un sponsor corporatist. Obligat să improvizeze, Bay aproape că nu a putut să scoată niciun cuvânt, chiar dacă vorbea despre un subiect pe care îl știa bine – propriile sale filme. După ce a bâjbâit câteva momente, tot ceea ce a putut să facă a fost să mormăie o scuză rapidă și să părăsească scena. Un comentator a remarcat pe un ton mucalit că acesta „n-a mai bătut în retragere în felul acesta de la *Transformers 2*.”<sup>3</sup>

## „Discursul improvizat nu e de mine.”

Bay a explicat mai târziu felul în care se comportase: „Cred că prezentările live nu sunt de mine.” De prea multe ori, oamenii presupun că abilitatea de a improviza din mers este o chestiune de personalitate sau de talent înnăscut – unii se pricep la ea, alții nu. Ne spunem în sinea noastră că pur și simplu nu suntem înzestrați cu gândirea și vorbirea spontane. „Sunt timid”, spunem noi, sau „Mă pricep doar la cifre.” Mai rău decât atât, unii dintre noi tragem concluzia că nu suntem suficient de deștepți sau de buni.

Uneori, un singur episod dezastruos ne poate convinge pe viață că suntem niște comunicatori slabi. Irma, o bibliotecară de aproape 70 de ani, își dorea foarte mult să spună câteva cuvinte la nunta iubitei sale nepoate care urma să aibă loc în

curând, dar, din nefericire, gândul că trebuia să se ridice în picioare și să vorbească îi dădea fiori pe spinare. Când am întrebat-o despre temerile ei, mi-a spus că au început cu decenii în urmă, pe când era la liceu. Ea răspunsese la o întrebare pusă de profesorul ei, iar acesta a făcut-o de râs în fața întregii clase exclamând: „Este cel mai prost și mai stupid răspuns pe care l-a dat vreodată un elev la ora mea.”

Această experiență nu numai că a împiedicat-o pe Irma să participe activ la întâlniri și alte evenimente sociale; chiar a devenit un punct de cotitură în viața ei. A decis să se facă bibliotecară cercetătoare, tocmai pentru că știa că, în această calitate, nu va fi nevoită probabil niciodată să participe la comunicări neprogramate și stresante în cadrul jobului. Gândește-te la acest lucru pentru un moment. Irma și-a supus viața unor constrângeri masive, pur și simplu de teamă să nu repete eșecul de comunicare spontană din adolescența ei.

Oricât de exagerat ți s-ar putea părea acest aspect, mulți dintre noi facem lucruri asemănătoare. Eșecuri din trecut ne fac profund conștienți de incapacitatea noastră de a reacționa bine și suntem înspăimântați de perspectiva de a vorbi din nou spontan. Iar ocaziile care urmează pot declanșa un ciclu vicios: nervii noștri ne determină să reacționăm și mai rău, iar acest lucru, la rândul lui, ne face să fim și mai nervoși, inhibând și mai mult capacitatea noastră de reacție. La un moment dat, anxietatea pe care o simțim devine copleșitoare. Cu refrenul „nu pot să fac asta” răsunând încontinuu în capul nostru, ne retragem în umbră, păstrând în noi înșine ideile și contribuțiile noastre potențial mărețe. Ne așezăm pe locurile de pe rândul din spate al sălii de conferință sau la capătul îndepărtat al mesei pentru dezbateri. Dispărem de la întâlnirile de pe Zoom, închizându-ne camerele video și microfoanele.

Incapacitatea noastră recunoscută de a comunica în circumstanțe improvizate poate să ne distrugă cariera și viața. Cu ani în urmă, când am lucrat pentru un mic start-up de software, un coleg de-ai mei, pe care îl voi numi Chris, a avut o idee strălucită despre cum să poziționeze Marele Produs al companiei. Deoarece ideea lui era destul de radicală, necesitând o schimbare a strategiei noastre, a fost supusă unei analize foarte atente. Când alți colegi i-au cerut să o dezvolte și i-au pus întrebări grele, dar pertinente, Chris a înghețat. Părea nervos și a oferit răspunsuri care erau vagi, dezlănate și în afara subiectului. Neimpresionați, șeful și colegii lui nu au ținut seama de opiniile lui și i-au minimalizat competența. În cele din urmă, compania a renunțat la el. Șase luni mai târziu, după ce au venit noi talente, compania a adoptat ideile lui Chris. Diferența a fost că noua echipă a fost capabilă să susțină aceste idei într-o manieră clară și persuasivă atunci când a fost pusă în dificultate.

## Cum să gândești rapid și să vorbești inteligent

Scriu această carte deoarece există speranță pentru Irma, pentru Chris și pentru oricine altcineva are probleme cu comunicarea spontană. Mă gândesc la povestea Archanei, o altă studentă de-ale mele pentru care interacțiunile cu ceilalți erau un chin. Mutându-se recent în Statele Unite și schimbându-și profesia, se simțea nesigură pe ea și evita de regulă să-și spună părerea. „Mă judecam foarte aspru”, își aduce ea aminte. „Aveam emoții și evitam să vorbesc la ședințele de la serviciu.” Și-a dat seama că reticența ei o pune în dezavantaj, făcând-o să rateze oportunități importante de avansare în carieră.

După ce a făcut eforturi pentru a învăța și folosi un set de instrumente și tehnici consacrate, Archana a descoperit că poate să se relaxeze mai mult și să fie ea însăși. Reducând vocile critice din capul ei, s-a simțit mai sigură pe ea, fapt care i-a permis să vorbească în public mai mult și i-a ușurat experiențele viitoare legate de comunicarea spontană. În scurtă vreme, ea conducea ședințe ale angajaților fără să aibă prea multe emoții. Când unul dintre colegii ei a murit, s-a surprins pe ea însăși oferindu-se voluntar pentru a se ridica în picioare în public și a împărtăși amintiri și cuvinte calde.

Unele persoane sunt în mod natural mai extroverte, lipsite de inhibiții, agere la minte sau cu o mai mare ușurință în exprimare decât altele. Dar orice lipsuri am avea în aceste sectoare, ele nu ne definesc și nici nu ne dictează destinul. Ceea ce determină modul în care comunicăm spontan nu este ceva înnăscut sau adânc înrădăcinat în noi, ci mai degrabă maniera în care abordăm această sarcină dificilă.

Cei mai mulți dintre noi ne gândim la interacțiunea socială spontană în moduri care ne descurajează și ne imobilizează. Construind aceste interacțiuni în mintea noastră, ne pierdem cu firea și, astfel, nu mai suntem în stare să ne concentrăm asupra a ceea ce facem. Cu alte cuvinte, ne punem singuri piedici. Slăbind presiunea pe care o punem asupra noastră și practicând o serie de tehnici-cheie, putem să devenim comunicatori mai buni și mai competenți, în orice tip de conversație neprevăzută, cu mize mari. Am putea chiar să ajungem să fim interesați de asemenea situații și să ne *bucurăm* de ele. Putem cu toții să învățăm să gândim mai rapid și să vorbim mai inteligent.

Oricât de cordiali, de sociabili și de comunicativi credem că suntem, putem să ajungem cu toții să ne simțim mai confortabil, să fim mai siguri pe noi și mai prezenți în astfel de

conversații, folosind metoda Gândește mai rapid, vorbește mai inteligent, precum și structurile specifice contextului pe care le prezint în această carte.

Această metodă are șase pași:

Mai întâi, trebuie să recunoaștem ceea ce știm deja – comunicarea în general și conversația spontană în particular sunt stresante. Trebuie să creăm un plan personalizat de management al anxietății care să ne ajute să ne domolim emoțiile.

În al doilea rând, trebuie să reflectăm la modul în care abordăm comunicarea și în care ne judecăm pe noi înșine și pe alții, și să vedem aceste situații ca pe niște oportunități pentru conectare și colaborare.

În al treilea rând, trebuie să fim dispuși să adoptăm concepții noi, să ne asumăm riscuri și să redefinim greșelile ca pe niște câștiguri ratate.

În al patrulea rând, trebuie să ascultăm cu atenție ceea ce spun alții (și, probabil, ceea ce nu spun), dar și vocea noastră interioară și intuiția noastră.

În al cincilea rând, trebuie să ne folosim de structura narațiunii pentru a face ideile noastre să fie mai precise, mai inteligibile și mai atractive decât ar fi fost altfel.

Și în al șaselea rând, trebuie să atragem cât mai mult posibil atenția ascultătorilor asupra esenței discursului nostru, cultivând precizia, relevanța, accesibilitatea și concizia.

Putem face o parte din munca pe care o presupun acești șase pași pe loc, adoptând o serie de tactici utile. Dar, înainte de toate, acești șase pași reprezintă abilități pe care trebuie să le cultivăm de-a lungul timpului atunci când ne pregătim pentru întâlnirile spontane pe care credem că e posibil să le avem. Mulți oameni sunt de părere că pentru a vorbi bine atunci când ești pus în încurcătură este nevoie de un talent natural – de

agerime sau de expansivitate. Cu toate că unii dintre noi posedăm cu siguranță aceste talente, secretul real al vorbirii spontane constă în *practică și pregătire*. Oricare dintre noi poate să devină un bun comunicator spontan dacă investește timp, învață să se lepede de obiceiuri vechi și exersează alternative mai deliberate. În mod paradoxal, trebuie să ne pregătim în avans pentru a ne descurca bine în situații spontane, să facem eforturi mari pentru a dobândi acele abilități despre care știm că ne vor permite să înfățișăm lumii ideile și personalitatea noastră, în deplinătatea lor.

La fel ca în cazul oricărei abilități noi, îți va fi mai ușor să o înveți dacă reduci presiunea pe care o pui asupra ta. Nu uita că pentru a deveni un bun comunicator spontan ai nevoie de timp. Nu trebuie să te epuizezi încercând să le faci pe toate odată. Mai mult decât atât, tocmai faptul că faci eforturi pentru a deveni mai bun în acest domeniu merită deja să fie apreciat. Majoritatea oamenilor fie nu se gândesc la comunicarea spontană, fie, dacă o fac, nu sunt suficient de curajoși pentru a face ceva în legătură cu ea. Tu *ești* în temă și curajos, dovada fiind faptul că ai ales această carte înainte de toate.

Pentru a deveni expert al comunicării spontane este nevoie de răbdare, hotărâre și devotament, dar, așa cum au descoperit cei pe care îi învăț și îi formează, acest lucru îți poate schimba viața.

## Viața nu este o conferință TED

Unul dintre cele mai stăruitoare și mai nefolositoare mituri pe care le vehiculăm despre comunicarea spontană este ideea că cei mai buni, cei mai irezistibili comunicatori se exprimă perfect. Uită-te doar la cât de ireproșabili sunt prezentatorii de

succes de la conferințele TED, chiar dacă vorbesc liber, fără notițe. Sau uită-te la lideri precum Steve Jobs de la Apple sau fosta primă-doamnă Michelle Obama, care erau sau sunt carismatici și convingători atunci când apar în fața unui public numeros.

În realitate, conferințele TED sunt scrise și uneori chiar editate cu mult timp înainte de susținerea lor. Lideri precum Jobs și Obama petrec luni întregi repetând și perfecționându-și prezentările. Noi confundăm adeseori aceste comunicări plănuite, perfecte cu ceea ce întâlnim mult mai frecvent în viața noastră: remarci spontane, improvizate. Evaluăm modul în care ne descurcăm în asemenea situații cotidiene folosind standardele pe care le aplicăm discursurilor care au făcut obiectul unor repetiții. Aceasta este o greșeală. În loc să țintim spre perfecțiune, așa cum ne dorim adesea pentru prezentările noastre, ar trebui în schimb să îmbrățișăm *imperfecțiunea* și să ne concentrăm pe cum am putea să ne implicăm cel mai bine în momentul prezent. Antrenându-ne pentru a ne împlânzi evaluările critice, putem să reducem nivelul stresului personal și să realizăm mai bine obiectivele comunicării noastre.

În realitate, strădania noastră de a ajunge să comunicăm „corect” nu face decât să ne crească riscul de a comunica prost în viitor. Dacă încercăm să memorăm drumul nostru spre succes sau să ne fixăm pe o manieră de a vorbi, ne vom concentra atât de mult pe a ne aminti la ce am lucrat încât ne vom bloca, probabil, în momentul prezent și nu vom reuși să auzim ce se întâmplă în jurul nostru. Vom pierde ocazia de a ne adapta și de a reacționa în mod autentic la momentul de față. Ne vom îndepărta de ceea ce realmente trebuie să facem pentru a gândi mai repede și a vorbi mai inteligent: să fim noi înșine, să rămânem în prezent și conectați la publicul nostru.

Un muzician clasic care interpretează un studiu de Chopin în fața unui public memorează toate notele înainte în speranța că va atinge perfecțiunea. Dar susținerea unui discurs spontan seamănă mai mult cu jazzul. Este nevoie să improvizăm, să încercăm să prindem ritmul și să rămânem acolo împreună cu cei din jurul nostru. Pentru a fi buni improvizatori și comunicatori spontani, trebuie să renunțăm la o bună parte din ceea ce credem că știm despre comunicare și să ajungem să stăpânim un nou set de abilități. Trebuie să obținem rapid informații exacte despre mediul nostru. Trebuie să evaluăm nevoile publicului nostru. Trebuie să adaptăm ceea ce spunem la aceste nevoi. Și trebuie să ne controlăm temerile pentru ca acestea să nu ne îngrădească.

Acesta nu este un mod de a spune că planificarea și repetiția nu își au locul în comunicarea zilnică. Pentru că au. Dar mulți dintre noi ne-am format și ne-am perfecționat deja aceste abilități – poate prea mult. Acum trebuie să ne echilibrăm, lucrând de asemenea la discursul nostru spontan. Trebuie să învățăm noi abordări și instrumente care să ne permită să luăm practicile și obiceiurile noastre legat de comunicare care s-au dovedit eficiente în trecut și să le transformăm în *alegeri* pe care le facem în funcție de nevoile momentului.

## Virtuțile literei A

Îți mai aduci aminte de Irma, care s-a făcut bibliotecară din cauza feedbackului negativ pe care l-a primit? Eu am avut o experiență foarte diferită în copilărie. Probabil că atunci când te-ai uitat pe coperta acestei cărți, ai observat că numele meu de familie începe cu *Ab*. Acest simplu fapt mi-a modelat viața în moduri care au condus la scrierea acestei cărți. Deoarece

profesorii și alte persoane cu autoritate tind să-i solicite pe oameni în ordine alfabetică după numele de familie, am fost aproape întotdeauna scos la tablă primul. De fapt, nu pot să-mi aduc aminte decât de două ocazii din timpul copilăriei mele când *nu am fost* ascultat primul (numele de familie al celorlalți erau Abbott și Abbey, în caz că te întrebi).

De vreme ce eram întotdeauna primul, nu am avut niciodată alte exemple din care să mă inspir când îmi formulam răspunsurile și adeseori aveam puțin timp pentru a mă pregăti. Chiar și în școala primară, eram copilul care trebuia să răspundă întotdeauna spontan. La început, acest lucru mi s-a părut stânjenitor, dar apoi am început să mă obișnuiesc. M-am relaxat și am început puțin câte puțin să vorbesc liber, să-mi încerc norocul, să experimentez, să fac glume. O parte dintre colegii mei păreau să fie recunoscători pentru că mă auzeau împărtășindu-mi ideile înainte ca învățătoarea să-i asculte pe ei.

Această reacție pozitivă m-a încurajat să-mi asum și mai multe riscuri, să nu mai fiu atât de emoționat și să profit de șansele care mi se ofereau. În liceu, lumea mă știa ca pe un băiat extrovert, care era dispus întotdeauna să vorbească și să acționeze primul. Unii mă găseau chiar plin de duh, amuzant sau atrăgător. Dar s-ar putea spune că m-am născut cu aceste calități? Vezi să nu! Întreabă-i pe copiii mei. Pur și simplu am avut foarte multă experiență în a improviza în situații cotidiene și, datorită practicii mele constante, comunicarea spontană mi se părea o a doua natură.

Eu vreau ca *tu* să te simți tot atât de relaxat și de încrezător în sine în situațiile care impun o discuție spontană pe cât am ajuns să fiu eu. Și nu trebuie să îți schimbi numele de familie pentru asta.

## De la Stanford, cu dragoste

În 2010 și pe parcursul următorilor câțiva ani, o serie de profesori de la Stanford Graduate School of Business, unde predau eu, au observat un trend interesant. Mulți dintre colegii mei testează cunoștințele studenților noștri „chemându-i la tablă” în fața a zeci sau sute de colegi de-ai lor. Le dăm studii de caz ca temă pentru acasă și apoi alegeam pe unul sau pe mai mulți studenți din clasă, punându-le adeseori suficiente întrebări pentru a-l face mândru pe Socrate.

Studenții noștri erau inteligenți, elocvenți și motivați. Ei puteau să conceapă și să susțină un discurs formal la fel de bine ca oricare alții. Mulți dintre ei susținuseră discursuri în calitate de șefi de promoție sau ca parte a experienței lor profesionale anterioare. Și totuși, acești studenți aveau dificultăți când erau „chemăți la tablă”. Mulți dintre ei veneau la curs foarte tensionați sau nu intrau în sala de curs în zilele în care anticipau că aveau să fie ascultați. Aveau tendința de a se bloca atunci când erau puși în încurcătură. Cu toate că știau răspunsurile, studenții nu reușeau să răspundă într-o manieră rapidă, clară și precisă.

În calitate de „tipul cu comunicarea” din campus, care preda, alături de alții, cursuri în cadrul programului Stanford Graduate School of Business and Continuing Studies, mi s-a cerut să concep o nouă experiență de învățare care să faciliteze interacțiunile sociale spontane de la curs și să vină în completarea cursurilor noastre opționale de comunicare formală. Am trecut la treabă, citind tot ceea ce am putut găsi legat de comunicarea spontană. Am consultat reviste academice din domeniul precum comunicare, psihologie, biologie evoluționistă și educație. Am revăzut de asemenea manuale de comedie improvizată și am studiat exemple de comunicare spontană

din politică, afaceri, medicină și alte domenii. Și, lucrul cel mai important, am apelat la ceea ce învățasem de la colegii mei din campusul Stanford, dintre care pe mulți îi vei întâlni pe parcursul acestei cărți.

După ce am integrat tot acest material, precum și experiența pe care o dobândisem predând, alături de conferențiarul Adam Tobin, cursul de Comunicare Improvizată din cadrul Stanford Continuing Studies, am creat un workshop cu titlul provocator: „Gândește repede, vorbește inteligent: cum să comunici eficient în situații spontane și stresante”. Spre surpriza și încântarea mea, acest workshop a devenit aproape o tradiție în facultatea noastră de business. Cei mai mulți masteranzi de business de la Stanford învață cum să gândească rapid și să vorbească inteligent înainte de a absolvi facultatea. Am prezentat acest material online (în înregistrări video și podcasturi), unor companii, organizații nonprofit și partide politice, pentru ca tot mai mulți oameni să poată să gândească mai repede și să vorbească mai inteligent.

Reacția a fost uimitoare. O serie de studenți au declarat că le plăceau mai mult cursurile lor pentru că nu se mai temeau să fie „scoși la tablă”. Alții care m-au găsit online au relatat modul în care tehnicile mele i-au ajutat să facă o impresie excelentă la interviuri, să obțină finanțare, să treacă examene orale, să câștige clienți noi, să-și impresioneze șefii și chiar să fie angajați. Clienții corporatiști au spus că instrumentele pe care le predau i-au condus către o comunicare mai bună, relații mai puternice, experiențe mai plăcute la locul de muncă și, în cele din urmă, rezultate mai bune în afaceri.

Ce-ar fi dacă *tu* te-ai simți mult mai relaxat și sigur pe tine când vine vorba de comunicare spontană? Ce-ar fi dacă atunci când ești ales dintr-un grup pentru a vorbi nu te-ai mai simți ca la tribunal sau ca lovit de trăsnet, ci mai degrabă ai privi

acest lucru ca pe o oportunitate de a te implica, de a învăța, de a te conecta cu alții și, probabil, chiar de a te distra? Ce-ar fi dacă ai putea să scapi de toate acele îndoieli de sine, de palme transpirate, de pauzele lungi, și ai comunica în moduri care sunt mai logice, mai concise și mai atrăgătoare? Ce-ar fi dacă te-ai putea ridica la înălțimea momentului, gândind rapid și vorbind inteligent când lumina reflectorului cade pe tine?

Acum poți. *Gândește mai rapid, vorbește mai inteligent* este o metodologie concisă, practică pe care o poți folosi pentru a te simți în sfârșit bine când vine vorba de a comunica din mers. Partea I prezintă o metodă puternică, alcătuită din șase părți, pentru a înțelege obstacolele care interferează adeseori cu comunicarea spontană. Îți voi arăta cum să identifici dificultățile majore care ridică presiunea în situații care implică comunicarea spontană. Chiar dacă nu te-ai gândit, probabil, la toate aceste dificultăți, ele au apărut sistematic în munca mea cu cadre universitare, antreprenori și alți experți. Vei învăța cum să-ți controlezi anxietățile (Capitolul 1: Liniștește-te), să nu fii ținut pe loc de perfecționism (Capitolul 2: Deschide-te) și să eviți să ai o mentalitate închisă sau recalcitrantă (Capitolul 3: Redefinește-te).

Apoi îți voi împărtăși anumite instrumente și tactici pe care le poți folosi pentru a excela. Vei învăța cum să-ți ascuți activ publicul pentru a înțelege de ce este cu adevărat nevoie în situația respectivă (Capitolul 4: Ascultă), pentru a structura conținutul din mers (Capitolul 5: Structurează) și pentru a-ți reorganiza ideile astfel încât să fie condensate și atrăgătoare (Capitolul 6: Concentrează).

Partea a II-a abordează câteva dintre cele mai obișnuite contexte în care suntem chemați pentru a ne exprima spontan. Voi explora tehnici specifice pentru a depăși dificultăți ale comunicării comune, cum ar fi să oferi feedback în mod

eficient și să strălucești la interviuri. Voi descrie strategii pe care le-am folosit când pregăteam antreprenori pentru a prezenta eficient idei și oportunități de afaceri altora; pentru a participa cu succes la conversații; pentru a ține toasturi, discursuri de omagiere și prezentări improvizate pe care publicul le va adora; și chiar pentru a se scuza în moduri care rezonează puternic. Am inclus un sumar al acestor structuri în prima anexă.

În cele din urmă, voi oferi un cod QR în cea de-a doua anexă care te va duce la un website consacrat *Think faster, Speak smarter* pe care îl actualizez frecvent cu materiale și înregistrări video noi în care sunt discutate și demonstrate concepte din carte, dar și altele, noi.

Dacă ai ales această carte cu scopul de a te pregăti pentru o anumită oportunitate de comunicare, poate te vei simți tentat să sari direct la Partea a II-a sau la anexele acestei cărți, și este în regulă să faci asta. Trebuie doar să știi că strategiile fundamentale pentru transformarea abilităților tale de comunicare te așteaptă în Partea I.

Pe tot parcursul cărții voi contrazice înțelepciunea convențională, oferind tehnici contraintuitive care să ne ajute să facem față la tot felul de sarcini de comunicare dificile, spontane. Pentru a face materialul mai ușor de memorat, voi evidenția anumite tactici pentru a fi încercate (le voi eticheta „Încearcă”) și exerciții care ne permit să practicăm tehnici-cheie în mai multă profunzime („Exersează”). Așa cum voi arăta, aceste tehnici pot să ne ajute să ne revenim după o gafă, să domolim situațiile tensionate, să primim și să dăm vești proaste, să flirtăm mai ușor cu acea persoană atrăgătoare, să strălucim la petrecerile de tip cocktail și, în general, să reacționăm în moduri care sunt mai cordiale, mai încântătoare și mai eficiente.

## Profită de moment

Desigur, nu pot să-ți promit că te vei descurca perfect în orice situație particulară, doar învățând aceste tehnici. Dar, ca să fiu sincer, nu vreau să te descurci perfect de fiecare dată. Situațiile spontane sunt prin definiție... spontane. Cei care se descurcă cel mai bine sunt flexibili, agili și creativi în aplicarea instrumentelor și tehnicilor pe care le discut. Ei pot să-și ajusteze comunicarea pentru a se adapta încăperii și dispoziției. În plus, a ajunge să stăpânești complet o metodologie în timp ce înaintezi prin viață poate însemna o diferență uriașă. Te ajută să te simți mai relaxat și mai încrezător atunci când abordezi orice situație ce presupune comunicarea spontană, oferindu-ți o bază pentru a depăși situații care altfel ar putea părea copleșitoare.

A învăța să stăpânești comunicarea spontană este ca și cum ai învăța un sport. Mai întâi asimilezi principiile de bază, apoi le aplici în situații practice. Poate că nu vei avea un succes răsunător sau nu vei realiza ce ți-ai propus, dar cel puțin vei face pași importanți către obiectivul tău și te vei simți bine gândindu-te la cum ai procedat.

Cheia este să ai încredere în pregătirea ta, să-ți dai voie să îți asumi riscuri, să pui sub semnul întrebării ceea ce pare deja confortabil. Nu abandona tot ceea ce știi deja. Nu trebuie decât să explorezi și să încorporezi o abordare alternativă, să te familiarizezi cu un domeniu al comunicării care este adeseori trecut cu vederea. Folosește această carte ca pe un ghid pentru o practică permanentă. Apelează la ea înainte de următoarea ta conferință importantă, întâlnire, nuntă, călătorie, apariție în mass-media – în orice situație în care anticipezi nevoia de a comunica spontan și vrei să strălucești. Adăugând instrumente și tehnici în repertoriul comunicării tale, te vei pricepe mai

bine să vorbești într-o manieră eficientă, indiferent de ce îți iese în cale.

Este atât de straniu că noi, oamenii, suntem slab echipați pentru a ne prezenta la unele dintre cele mai importante momente din viața noastră. Aceste momente ne iau prin surprindere, scurtcircuitându-ne inteligența și lăsându-ne pentru a proiecta doar o fracțiune din adevărata noastră personalitate. Putem să facem ceva în această privință. Putem să ne antrenăm pentru a gândi și a vorbi rapid, în moduri care sunt percepute ca fiind coerente, convingătoare și în mod cert autentice. Putem să învățăm să fim noi înșine într-o mai mare măsură și să transmitem mai mult din ceea ce gândim cu adevărat în asemenea momente de spontaneitate. Așadar, să începem. Înțelegând și practicând următorii șase pași, vei putea începe, la rândul tău, să gândești mai rapid și să vorbești mai inteligent.

**Partea  
întâi**

Metodologia  
strategiei  
Gândește mai  
rapid, vorbește  
mai inteligent

**Șase pași către o comunicare  
spontană mai bună**

LINIȘTEȘTE-TE – DESCHIDE-TE – REDEFINEȘTE-TE –  
ASCULTĂ – STRUCTUREAZĂ – CONCENTREAZĂ

# 1

## Liniștește-te

### ÎMBLÂNZEȘTE POVARA ANXIETĂȚII

*Cu puțin efort, putem să ne controlăm anxietatea pe care ne-o produce comunicarea spontană în așa fel încât să nu ne controleze ea pe noi.*

Curățatul cepei mă face întotdeauna să plâng, dar a existat o situație, cu multă vreme în urmă, în care o ceapă a provocat o reacție emoțională foarte diferită – panică totală! Eram la un interviu pentru a deveni angajatul cu numărul 99 al unei companii de software înfloritoare. Trecusem de câteva etape, iar ultima consta într-un interviu cu CEO-ul însuși, care se mândrea cu faptul că se întâlnea personal cu fiecare candidat înainte de a-l angaja.

Când am sosit la ora stabilită, l-am găsit pe Big Boss așteptându-mă deja. Acest lucru m-a nedumerit puțin – din experiența mea, știam că directorii executivi sunt atât de ocupați încât de regulă întârzie. Dar eram pe cale să mă lovesc de o altă surpriză. La doar un minut sau două după ce a început conversația noastră, CEO-ul mi-a pus o întrebare pe care nu aș fi putut să o anticipez niciodată (s-a dovedit că era renumit pentru faptul că pune întrebări deschise, pentru a vedea cum reacționează oamenii sub presiune). „Dacă ai fi o ceapă”, a spus el, „și ți-aș curăța primele trei straturi, ce aș găsi?”

Hmm... OK. Mă așteptam să discut despre subiecte precum diplomele mele de studii, experiența mea, obiectivele mele și

motivele pentru care credeam că sunt potrivit pentru companie. De ce mă întreba de cepe?

În ciuda practicii îndelungate pe care o aveam în privința comunicării spontane, simțeam acum tipul de reacție luptă sau fugi cu care ne confruntăm cei mai mulți dintre noi în asemenea situații. Mi s-au încordat umerii și mi s-a uscat gâtul. Creierul meu era suprasolicitat. Am simțit că tremur tot și că mă ia cu călduri. Nu aveam nici cea mai mică idee ce să spun.

## Cum să vorbești fără să te pierzi cu firea

Pentru a ne îmbunătăți comunicarea spontană, sau, de fapt, orice tip de comunicare, trebuie mai întâi să învățăm cum să controlăm anxietatea intensă care poate apărea. După cum am sugerat, un acces de nervozitate poate să ne copleșească, să ne consume atenția, energia și capacitatea de execuție.<sup>1</sup> Putem chiar să fim prinși în ghearele așa-numitei *spirale a anxietății*. Anxietatea ne face să ne blamăm și să ne pierdem încrederea – ne simțim singuri, lipsiți de putere, marginalizați. Acest lucru generează la rândul său mai multă anxietate.<sup>2</sup> Dusă la extrem, spirala poate să ne facă să ne blocăm când suntem puși într-o situație dificilă. Anxietatea ne depășește capacitatea noastră de a-i face față.<sup>3</sup>

Vestea bună este că putem să adoptăm tehnici pentru a ne reduce anxietatea, pentru a începe să ne simțim mai relaxați atunci când comunicăm în orice situație, fără ca anxietatea noastră să ajungă la cote maxime. Putem de asemenea să devenim mult mai convingători în ochii altora.

Scopul nu este să eliminăm anxietatea, ci mai degrabă să o împiedicăm să ne limiteze libertatea de acțiune. Unele situații ne vor face întotdeauna să ne pierdem cu firea. Iar acest lucru

este normal – un pic de anxietate este un lucru bun. Un nivel al stresului mult prea ridicat ne împiedică să ne îndeplinim sarcina cu succes, dar experimentele au sugerat că, atunci când se află la un anumit nivel, stresul ne motivează.<sup>4</sup> Când ne simțim moderat de stresați sau de speriați, corpurile noastre devin energizate și pregătite de acțiune, mintea noastră devine ageră și concentrată și noi devenim mult mai conectați la cei din jurul nostru. Cercetările făcute pe șobolani sugerează că stresul acut ne poate îmbunătăți memoria prin faptul că stimulează producerea de noi celule nervoase în creier.<sup>5</sup>

Din experiența mea, cea mai bună cale de a împlânzi povara anxietății este să aplici o dublă abordare. Mai întâi, ocupă-te de *simptomele* anxietății care apar pe loc. Apoi, du-te la *sursele* anxietății. În acest capitol, ne vom concentra în primul rând pe simptome, iar mai târziu în această carte vom discuta despre unele dintre sursele anxietății. Când vine vorba de simptome, unele tehnici simple se pot dovedi de ajutor. Prin folosirea acestor tehnici pe loc și înainte de situațiile în care anticipăm o comunicare spontană, putem să ne simțim mult mai relaxați și mai încrezători și să reacționăm mai eficient. Data viitoare când ne vom afla la un interviu pentru un job sau într-o altă situație ce presupune comunicarea spontană, vom fi într-o poziție mai bună.

## Învață ABC-ul

Am menționat în trecere multe dintre simptomele pe care oamenii le simt adeseori când sunt cuprinși de anxietate. Așa cum se va vedea, le putem grupa în șase categorii simple – pe care le putem numi ABC-ul anxietății comunicării.<sup>6</sup>

Atunci când alte persoane ne pun într-o situație dificilă, avem simptome *emoționale*, care țin de dispoziția noastră sau de modul în care ne simțim. Cei care se află sub reflector se simt adesea stresați, sub presiune sau lipsiți de capacitatea de acțiune autonomă. Se simt vulnerabili, copleșiți și înspăimântați.

Avem de asemenea simptome care sunt de natură *comportamentală* sau fiziologică. Transpirăm. Ne bâlbâim. Ne bate inima tare. Ne tremură vocea. Respirația noastră devine superficială. Vorbim mai repede, cu o voce mai agitată. Ne înroșim la față. Ni se usucă gura.

A treia și ultima categorie cuprinde simptome *cognitive*. Devenim confuzi, avem lapsusuri sau uităm ce vrem sau ce trebuie să spunem. Suntem obsedați de gândul că toată lumea se uită la noi și nu putem să ne concentrăm atenția asupra publicului nostru și a nevoilor lui. Ne trec prin minte gânduri negative sau vorbim cu noi înșine, o voce subtilă în capul nostru care ne spune că nu suntem pregătiți, că cel mai probabil vom eșua, că alții sunt mai buni decât noi și așa mai departe.

## **Starea de mindfulness (starea de atenție susținută) contează**

În continuare vom explora cum am putea aborda aceste simptome, începând cu cele emoționale. Un mod puternic de a trata sentimentele nefolositoare sau negative care apar pe loc este să practici mindfulness.<sup>7</sup> Trebuie să observi și să recunoști sentimentele neplăcute, să nu le ignori sau să le negi și să nu te dojenești pentru că le trăiești. Atunci când treci prin ele, trebuie să-ți spui că nu te pot defini ca persoană. După cum relatează profesorul de la Stanford, S. Christian Wheeler: „Mai

întâi sunt eu și apoi este acest sentiment de anxietate care se întâmplă în corpul meu. Această distanțare psihologică îți permite să îl observi fără a ajunge să fii atașat de el.”<sup>8</sup>

## ● ● ● ÎNCEARCĂ ● ● ●

*Data viitoare când vei simți o emoție negativă precum anxietatea, amintește-ți că tu și emoția ta nu sunteți același lucru. Imaginează-ți că ești altcineva care te privește trăind emoția.*

Întâmpină-ți sentimentele fără ocolișuri, aducându-ți aminte că este normal și firesc să te simți neliniștit și că majoritatea oamenilor aflați în situația ta ar simți la fel. „Chiar în momentul acesta sunt agitat”, ai putea să-ți spui. „Sunt agitat pentru că aceasta este o miză mare pentru mine. Reputația mea este în joc. Reacția aceasta are o logică și este normală.” Faptul îți dai voie să observi și să identifici cum se comportă mintea și corpul tău te poate ajuta să redobândești într-o oarecare măsură sentimentul că ai capacitate de acțiune autonomă sau control într-o situație în care altfel te-ai simți pierdut sau incapabil să te concentrezi. Spunându-ți că sentimentele tale negative sunt normale, împiedici emoția să te distrugă. Nu faci decât să-ți acorzi puțin spațiu ca să te eliberezi și să te ajuți – respirând adânc sau, probabil, imaginându-ți cum ai putea răspunde la ceea ce tocmai a spus o persoană de lângă tine.

Odată ce ai devenit conștient de sentimentele tale, poți să mergi mai departe și să le recompui în moduri mai pozitive care mai degrabă să te energizeze decât să te obstrucționeze. Oamenii care devin neliniștiți înainte de a vorbi cred adeseori că trebuie să încerce să se calmeze. Unii folosesc alcool sau alte substanțe; alții se concentrează pe vizualizări, precum faimosul sfat din *Brady Bunch*: să-ți imaginezi că cei din public