



**Cum să comunici eficient
într-o lume copleșită de distrageri**

PAUL HELLMAN

Mulțumiri	17
Despre titlu	19
De ce ar trebui să citești această carte? Dar dacă nu ai timp?	21
Avertizare: Alții iau decizii în privința ta în mai puțin de o secundă – chiar în acest moment	21
Nu ai timp?	23
Cum trebuie folosită această carte	25
3 strategii importante, cu 100 de tactici, bazate pe o experiență de peste 25 de ani	25
PARTEA I: Captarea atenției prin CONCENTRARE	27
Trecere în revistă a părții I (capitolele 1-4)	29
CAPITOLUL 1: Spune mai puține	31
Nu pune prea multă sare	31
Spune-le ceea ce nu ai de gând să le spui	34
Pentru a spune mai puține, întâi măsoară	35
Spune mai multe	36
Mai multe sau mai puține? Oferă cele mai potrivite detalii	37
Cât de mult poți dezvălui din ceea ce gândești?	38
CAPITOLUL 2: Metoda de concentrare rapidă	41
Pune-te în pielea audienței: răspunde la cele trei întrebări ale ei	41
Prima întrebare a audienței: De ce ar trebui să ascult asta?	42
Și dacă nu există niciun beneficiu real? Atunci, spune-le oamenilor ce pierd dacă nu te ascultă	44
Nu confunda declarația de scop cu agenda	44
A doua întrebare a audienței: Despre ce vorbești mai exact?	46
Fii răbdător – nu te aștepta ca mesajul tău principal să-ți apară în minte dintr-o dată	48
Nu confunda slide-urile PowerPoint cu mesajul	49
Ordonează ideile cheie astfel încât să poată fi reținute	50
Când o conversație contează – chiar dacă este scurtă – transmite mesajul principal	52
Mesajul principal trebuie să fie simplu și scurt – 10 cuvinte sau mai puține	52
Studiază sloganurile din reclame	54
Când mesajul tău contează, repetă-l de mai multe ori și în mai multe feluri	55
Audiența își pune întrebarea: Ce ar trebui să fac cu această informație?	57
Chemarea la acțiune se face cu un verb	58

Metoda de concentrare rapidă: Rezumat	58
Ideii cheie	59
CAPITOLUL 3: Alte trei căi pentru a te concentra	63
Ai doar un minut? Începe cu concluzia	63
Este bine să vorbești despre realizările tale?	
Gândește o poveste	64
Oferi opinii? Încearcă formatul XYZ	66
CAPITOLUL 4: Alege-ți cu grijă cuvintele și conținutul e-mailurilor tale	69
Evită jargonul	69
Evită acronimele	71
Folosește cuvinte puternice	72
Îți pierzi șirul gândurilor? Încearcă aceste cuvinte	76
Lipsă de inspirație	77
Perfecționează-ți e-mailurile	79
PARTEA II: Captează atenția cu ajutorul VARIAȚIEI	83
Trecere în revistă a părții a II-a (capitolele 5-10)	85
CAPITOLUL 5: Fii ușor diferit	87
Fii individul care schimbă becul	87
Obișnuiește-te să te simți neconfortabil	88
Variază entuziasmul	89
Variază ritmul	90
Folosește trei metode pentru a convinge: cu ajutorul minții, inimii și mâinilor	93
CAPITOLUL 6: Cea mai ușoară cale pentru a explica orice	95
Prezentarea ta este dificil de înțeles sau de vizualizat?	
Încearcă o analogie	95
Încerci să explici cu ce te ocupi? Folosește o analogie	96
Folosește o analogie pentru a evita „blestemul cunoștințelor”	97
CAPITOLUL 7: Povestiri:Metoda celor 2,5 pași	99
Renunță la liste și spune o povestire	99
Pasul unu pentru a concepe o povestire:	
Începe cu o problemă	100
Experimentează diverse introduceri	102
Pasul doi: încheie povestea cu o idee de afaceri relevantă	104
Pasul 2.5: Mută primul rând din povestire la sfârșit și repede	106
Să le asamblăm pe toate: Folosește metoda celor 2,5 pași	106
Dar dacă vrei să folosești o povestire amuzantă?	
Respectă cele 10 reguli ale umorului	108
CAPITOLUL 8: Variaza între decizii deschise dezbaterii și decizii definitive	111
Când anunți o decizie, fii clar: decizia nu este negociabilă	111
Când anunți o decizie nenegociabilă explică „de ce”	113

Pentru a-ți spori influența, renunță puțin să controlezi totul	114
Când discuți o problemă, lasă interlocutorul să vorbească mai întâi	115
CAPITOLUL 9: Cele mai bune întrebări și cele mai proaste răspunsuri	119
Găsește un echilibru între afirmații și întrebări	119
Înainte să oferi un sfat, pune câteva întrebări	120
Perfecționează-ți întrebările	122
Strategia întrebărilor: începe cu cele mai puțin riscante	125
Înainte să pui o întrebare riscantă, spune de ce pui această întrebare	126
În majoritatea timpului, evită să pui întrebări cu încărcătură	128
Intră în partea întunecată	130
Insistă pentru a obține informații precise	131
Când ți se pune o întrebare, ai mai multe opțiuni pentru răspuns. Folosește-le!	135
Când întrebarea este prea personală, refuză să răspunzi	138

CAPITOLUL 10: Sugestii pentru prezentări reușite	141
Deschide prezentarea cu aplomb	141
10 moduri de a deschide prezentarea ta	143
Surprinde audiența cu ceva neobișnuit	146
Nu-i surprinde – fă pe prostul	147
Nu este suficient să spui – demonstrează	149
Ai slide-uri? Tratează fiecare slide ca o miniprezentare	152
Mai multe despre slide-uri: folosește trei căi pentru a capta atenția	153
Vorbește despre mâncare	156
Vorbește și mai mult despre mâncare	157
Stăpânește sala	159
Încalcă o regulă	160

PARTEA III: Captează atenția prin Prezența Personală	163
Trecere în revistă a părții a III-a (capitolele 11-15)	165

CAPITOLUL 11: Acționează ca și când...	167
Care este opusul prezenței personale?	167
Încredere: evită trei greșeli	170

CAPITOLUL 12: 10 sugestii pentru a-ți îmbunătăți prezența personală: autoevaluare	173
--	------------

CAPITOLUL 13: Imagine: Comunică faptul că arăți și vorbești cum trebuie	177
Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței personale #1 – Criterii nonverbale	178
Încearcă să-ți dai seama cum sună vocea ta	180
Cuvintele tale trebuie să se potrivească cu semnalele nonverbale	183

Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței #2: Criterii vizuale	186
Fii atent la îmbrăcămintea pe care o porți	186
Rețele de socializare – Evită aceste greșeli pe LinkedIn	187

CAPITOLUL 14: Hotărâre: Comunică pentru a obține rezultate **191**

Sugestie pentru îmbunătățirea prezenței personale #3: Concentrare	193
Nu mai verifica e-mailul de 74 de ori pe zi – mai ales în timpul ședințelor	193
Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței personale #4: Energie	194
Mișcă-te mai mult, stai așezat mai puțin	197
Identifică „secretul tău reprobabil”	198
Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței personale #5: Inițiativă	199
Inițiativă: Asumă-ți un risc calculat	199
Ar trebui să ceri sfaturi șefului?	201
Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței personale #6: Angajament	202
Promite numai când știi că îți poți respecta promisiunea	202
Învăță să te ridici după ce cazi	203

CAPITOLUL 15: Temperament: Arată că ai dispoziția potrivită **205**

Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței personale #7: Toleranță	206
Fă-i pe alții să se simtă importanți	206
Folosește Legea Acordului	208
Încurajează „dezbateră aprinsă”	210
Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței personale #8: Determinare	211
Conduci o ședință? Comportă-te ca un conductor de tren	211
Dă înapoi fără să fii agresiv	214
Sarcina ta nu este să-i convingi pe toți să te placă, ci să fii corect	216
Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței personale #9: Optimism	217
Verifică ce așteptări ai și cum să le comunic	217
Sugestii pentru îmbunătățirea prezenței personale #10: Autocontrol	220
Fă pauze strategice	222

CONCLUZIE: Următorul pas **223**

Exersează	223
Relaxează-te	224
Note	227
Despre PAUL HELLMAN	233
Cuvânt de încheiere	235
Final	240

S spune mai puține

„În Maine, avem un proverb care spune că nu are niciun rost să vorbești dacă nu oferi ceva valoros în locul tăcerii.”

– EDMUND MUSKIE, fost senator
și Ministru de Externe

Nu pune prea multă sare

Detaliile se aseamănă cu sarea. Poți adăuga oricând dar, odată ce ai pus-o în mâncare, n-o mai poți scoate. (Dacă sunt unii care vor mai multe detalii, pot să pună întrebări).

Gândește-te la ce vor să afle ascultătorii tăi, dar – un lucru la fel de important – și la ceea ce nu vor să știe deoarece nu au timp, nu sunt interesați, îi preocupă alte 10.000 de lucruri și sunt dispuși să-ți plătească o mulțime de bani ca să le spui, pur și simplu, numai ce îi interesează.

Un director general le cere persoanelor care candidează pentru o poziție „să se autodescrie în trei cuvinte sau mai puțin”.

Tu cum te-ai descrie? Probabil nu vei spune că ești prea vorbăreț și te repeți.

Dar cât ești de concentrat?

„Îmi pare că îți trec prin minte 29 de idei în același timp”, i-a spus un director unuia dintre subalternii săi. „Și mă simt ca și cum le-aș auzi pe toate chiar în acest moment.”

Ai primit vreodată o asemenea opinie la adresa ta?

Lucrez cu mai multe companii în care persoanele din conducerea executivă, după ce li se face o evaluare a modului de comunicare, îți vor spune bucuroși ce stil au preferat. Fiecare stil are culoarea sa.

Să spunem că intri într-un birou și vezi culoarea roșie. În esență, percepi mesajul „Vorbește la obiect și păra-sește locul.”

Dar majoritatea managerilor nu procedează chiar așa direct.

Probabil că șeful tău nu ți-a cerut să te descrii în trei cuvinte sau mai puțin, nu ți-a vorbit despre cele 29 de idei din mintea ta și nici nu ți-a aruncat culoarea roșie în față.

.....

**EVITĂ SĂ VORBEȘTI DESPRE
TOȚI COPIII TĂI –
LA FEL ȘI CU LISTELE
MAI LUNGI DE TREI PUNCTE**

.....

Imaginează-ți că te afli în fața unei audiențe imense într-o emisiune televizată și ai doar un minut pentru a te prezenta. Miza este enormă.

Ești candidat la președinția Statelor Unite.

Ce spui și ce nu spui? Este o problemă cu care ne confruntăm tu și eu zilnic, la un nivel mai mic.

La conferința Partidului Democrat din 2016, unul

dintre candidați, fost senator, ne-a spus că are cinci fete și un băiat. Minunat.

Apoi, a început să spună cum îl cheamă pe fiecare și ce ocupație are.

Dar, după primele două fete, a părut că nu poate să își amintească nimic despre a treia fată.

Eu am doar doi copii dar, în mod clar, când ai tot mai mulți copii – nu știu exact care ar fi numărul – mintea ta începe să încurce lucrurile.

Apoi, candidatul și-a revenit și a spus: „O cheamă Julia și este maseuză!” (Din fericire a patra și a cincea fiică erau la școală, așa că, a trecut rapid peste ele.)

Dar iată întrebarea care se pune: de ce avem nevoie de toate aceste informații? Cu siguranță că și ascultătorii tăi își pun aceeași întrebare.

Uneori, când furnizăm informații, toți adorăm să dăm detalii, ca și cum ar fi copiii noștri. Vrem să le afle toți ceilalți.

Dar mesajul candidatului democrat a fost clar: „Uitați-vă, am crescut șase copii, deci pot conduce și o țară.”

În acest timp, la conferința Partidului Republican din 2016, unul dintre candidați, senator în funcție, a spus că ar elimina cinci agenții federale, iar apoi, le-a enumerat pe toate.

Aceeași capcană, același rezultat.

El a pomenit Departamentul de Comerț de două ori ca și cum ar fi vrut să spună: „Nu poți să scapi de Departamentul de Comerț o singură dată. Orice idiot poate face asta. Nu, o să scap de el și apoi o să scap din nou...”

Dacă detaliile sunt prea multe încât tu, ca vorbitor, nu ți le amintești, atunci ascultătorii tăi nu au nicio șansă să le rețină.

.....

Există o parte de mister în ceea ce oamenii nu spun. Să folosim acest lucru în avantajul nostru.

Când întrebi pe cineva: „Ce mai faci?” obții un răspuns misterios: „Bine.”

Nimeni nu-ți răspunde ceva de genul: „Ei bine, nevasta mea a fugit cu instalatorul și de când a plecat, sunt deprimat. În plus, scurgerea de la chiuvetă nu a fost curățată cum trebuie”.

Dar, în alte conversații, limita dintre ce spui și ce nu spui, devine neclară.

Toți știm ce se întâmplă când faci parte din audiență la o prelegere. Deseori, îi sfătuiesc pe clienții mei să-și imagineze un tratament dentar neplăcut.

Să presupunem că faci o prezentare de 10 minute și, dacă ești una dintre cele opt persoane care fac prezentări în acea zi, este ca și cum ai suferi proceduri neplăcute la dentist vreme de optzeci de minute.

Este o grămadă de timp.

După cum ați auzit probabil de cel puțin 272 de ori, discursul de la Gettysburg avea 272 de cuvinte și a durat două minute. Dentistul nu ar fi avut ce face într-un timp atât de scurt. Poate un asistent ar fi putut să-ți perie dinții în mare viteză.

Crezi că oamenii din audiență ar gândi mai degrabă: „*Acest seminar a durat prea puțin. Mi-aș fi dorit să mai fi avut încă 37 de slide-uri Power Point!*” ori exact opusul?

Apoi, gândește-te că există diverse moduri de a spune lucrurile.

Știi deja valoarea unei introduceri (în care spui pe scurt ce ai de gând să tratezi în prelegerea ta) și a unui rezumat (în care treci în revistă ideile principale pe care le-ai prezentat). Este totuși, șocant cât de rar folosim aceste instrumente.

Lată ceva diferit: Spune-le ce nu ai de gând să le spui. Un cercetător ar zice: „N-o să vorbesc despre cele 278 de studii de validare. Să spunem doar că au fost complicate”. Mesaj: nu am scos aceste informații din pălărie.

Când vine vorba de informații și stomatologie, mai puțin înseamnă mai mult.

Pentru a spune mai puțin, întâi măsoară

Recent, am primit cadou un ceas care măsoară tot felul de parametri când alergi sau mergi la pas, ori când este nevoie să fii dus la cel mai apropiat spital.

Uneori, înainte de a afișa parametri, apare și un comentariu, dar nu întotdeauna.

Să spunem că este duminică, ies pe alee și iau ziarul din cutia de poștă. Niciun comentariu. Nici măcar: „Nu pot să cred că te-ai trezit așa devreme”!

Și chiar dacă afișează un comentariu după o alergare de șase-șapte kilometri, ceasul nu pare impresionat: „Frumușel efort”! Asta este tot ce spune. Îl bănuiesc de sarcasm.

De când fac măsurători cu ceasul, am observat că fac tot mai multă mișcare fizică. Faptul că măsoară ce faci are un efect: îți schimbă comportamentul.

Dacă vrei să devii mai concis, trebuie să-ți măsoari cuvintele. Lată cum poți proceda:

- *Când ai o conversație cu o altă persoană, străduiește-te să vorbești mai puțin decât ea. În loc să divaghezi la nesfârșit, pune măcar o singură întrebare care provoacă gândirea.*
- *Într-o ședință, vorbește în calupuri de 30-60 de secunde. Mai întâi, menționează titlurile noută-*

ților și lasă detaliile pe mai târziu, sau oferă detalii doar dacă ți se cer. Vei fi surprins să constăți cât de multe poți să spui în 30 de secunde.

- *Când faci o prezentare, limitează-te la maxim 10 slide-uri Power Point sau mai puțin. Ocazional, renunță la toate.*

Ai înțeles ideea. Aș dori să spun mai multe, dar ceasul îmi arată că trebuie să încep alergarea.

S spune mai multe

Ai putea avea problema opusă. Un manager mi-a spus că a primit păreri cum că ar trebui să vorbească mai mult la ședințe.

„Și ce te împiedică?”, am întrebat eu.

„Alți participanți la ședință care au mai multă experiență și cunoștințe, așa că, mă gândesc: «De ce m-ar asculta pe mine?»”

Ai gândit și tu la fel? Cine n-a gândit așa?

Este o problemă de autocenzură. Ești la ședință, îți vine un gând dar, înainte să spui ceva, te autocenzurezi:

„Oare chiar merită să spun asta?”

De-a lungul anilor, am lucrat cu redactori de la mai multe edituri. Redactorii pot fi foarte încurajatori, dar și foarte critici.

Într-o zi, am auzit de un redactor care era foarte apreciat datorită comentariilor lui entuziaste. „Strălucit”, i-a spus el unui autor. „Ador toată cartea dumneavoastră.”

În acest timp, redactorul cu care lucram la vremea respectivă mi-a trimis înapoi manuscrisul și aproape pe fiecare pagină erau observații marcate cu roșu: „Aici nu-mi mai captezi atenția.”; „Chiar este necesară această secțiune?”; „Acest capitol trebuie refăcut în întregime.”

Deci, redactorii se încadrează într-o gamă largă de comportamente. Să vorbim despre redactorul pe care îl ai în mintea ta și care hotărăște ce spui și ce nu spui: „gardianul pe frontiera dintre gând și vorbire”¹.

Acest redactor interior este prea dur. Te inhibă.

Ca remediu, ai putea încerca să vorbești neîntrerupt 60 de secunde despre un subiect oarecare. Fă-o când ești singur, ca de exemplu când conduci mașina pe drumul spre locul de muncă.

Nu este nevoie să vorbești tot timpul despre un singur subiect. Orice subiect este bun. De exemplu poți vorbi despre lista cu lucruri de făcut sau despre niște îndoieli pe care le ai în legătură cu cariera ta ori despre convingerile tale în legătură cu sosul pentru spaghetti.

Trebuie doar să-ți spui gândurile cu voce tare, așa cum îți vin în minte – nu contează dacă ești coerent – chiar dacă nu ai niciun fel de convingeri în legătură cu acel sos.

Obiectivul este să-ți stimulezi spontaneitatea. Nu-ți vei schimba niciodată personalitatea (de ce ai vrea să o faci?) ci doar vei găsi niște formule pentru un răspuns mai complex.

Mai multe sau mai puține? **Oferă cele mai potrivite detalii**

Care detalii sunt cele mai potrivite? Aceasta este o întrebare importantă pe care trebuie să ți-o pui iarăși și iarăși. Răspunsul depinde de audiență.

Gândește-te la primul rând din cartea lui Ernest Hemingway, *Bătrânul și marea*. Hemingway este faimos pentru că folosește cuvinte obișnuite și propoziții scurte: „Era un bătrân care pescuia singur... Și se făceau optzeci și patru de zile de când nu a mai prins un pește.”

Dacă ești un pescar care vorbește altor pescari, ei vor dori mai multe detalii. În mod asemănător, o audiență formată din specialiști va dori mai multe detalii, în timp ce o audiență non-tehnică va dori mai puține detalii.

Iată cum ar arăta fraza din cartea *Bătrânul și marea* prezentată cu un slide PowerPoint:

Bătrânul prinde un pește mare

Vin rechinii

Ei mănâncă peștele

Nu mai rămâne altceva decât sira spinării

Dar Hemingway a ales să scrie un roman și nu un slide PowerPoint.

Prin urmare, fii flexibil și observă audiența. Vei primi indicii despre cele mai potrivite detalii. Când vorbești cu o persoană și aceasta începe să se joace cu pixul sau să bată din picior, acestea sunt indicii.

Cât de mult poți dezvălui din ceea ce gândești?

Pe când ne învârteam în jurul aeroportului din Toronto, pilotul a făcut un anunț deranjant.

Trebuia să spună ceva; tocmai încercase să aterizeze și apoi, liniște; nu a mai spus nimic. Pasagerii așteptau o explicație, chiar dacă pilotul ar fi trebuit să inventeze una.

Pilotul a spus cu o voce sumbră: „Este ceață.” Motivul mi s-a părut foarte bun și mi-aș fi dorit să se oprească aici.

Dar apoi, a adăugat: „Mai multe avioane așteaptă să aterizeze. Vom vedea cum merg lucrurile”. Dintr-o dată, pasagerii din jurul meu au început să arate agitați și nici eu nu m-am simțit prea bine. Știa pilotul nostru ce are de făcut?

Nu părea să fie încrezător că știe. „Vom vedea cum merg lucrurile” nu sună ca un plan de aterizare. Un plan bun – corectează-mă dacă greșesc – nu ar trebui să depindă de vreme sau de ceea ce se întâmplă cu alte avioane.

(Până la urmă, pare că nu s-a întâmplat nimic deosebit și am aterizat după douăzeci de minute.)

Să vorbim acum despre cât poți dezvoltă din ceea ce gândești. Fiecare are la locul său de muncă îndoieli, lupte interioare și nesiguranță, chiar și piloții. Cât de mult ar trebui ei să dezvoltă din ceea ce gândesc?

Depinde de situație, nu-i așa? Depinde de persoana cu care vorbești. Nu vrei să faci dezvoltări până când nu ai încredere în acea persoană. Pe de altă parte, o cale de a construi încredere este să faci dezvoltări.

Să spunem că managerul tău îți spune că lucrează pentru a fi un ascultător mai bun și ar dori părerea ta. Dintr-o dată, el pare mai abordabil, mai uman și este probabil să-i răspunzi în același fel.

Poate că o colegă îți mărturisește în timpul prânzului despre lupta ei pentru asigurarea unui echilibru între slujbă și familie. Este probabil ca relația voastră să devină mai profundă.

Iată un alt avantaj al dezvoltărilor despre sine: este o cale eficientă de a-ți prezenta o idee. Să spunem că pilotul despre care am vorbit mai sus predă cursuri pentru piloții în devenire despre „Cum să aterizezi fără să sperii toți pasagerii”. Într-un astfel de caz el ar putea spune referitor la acea seară din Toronto: „Chiar și piloții experimentați au îndoieli. Cu siguranță, eu am avut niște îndoieli în acea seară”. Pentru un pilot

tânăr, acestea sunt niște vorbe liniștitoare. Dar nu și pentru un pasager aflat în avionul pe care tu îl pilotezi.

Testul de stres este o dezvăluire riscantă ce ridică două întrebări:

1. Ce câștigă oamenii știind ce vrei să dezvălui?
2. Cât este de probabil ca ei să vrea să sară din avion?

PAUL HELLMAN



AI DOAR 8 SECUNDE SĂ CAPTEZI ATENȚIA