

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

JIM STOVALL, RAY H. HULL

Arta comunicării : avantajul tău competitiv /

Jim Stovall, Ray H. Hull - București : Amaltea, 2018

ISBN 978-973-162-182-1

I. Hull, Ray H.

316.77

**THE ART OF COMMUNICATION**

YOUR COMPETITIVE EDGE

JIM STOVALL, RAY H. HULL

Originally published in the USA by



Shippensburg, PA, USA  
under the title

*The Art of Communication*

By Jim Stovall and Ray H. Hull, PhD.

Copyright © 2016 – Jim Stovall and Ray H. Hull, PhD. - USA

**ARTA COMUNICĂRII**  
AVANTAJUL TĂU COMPETITIV

JIM STOVALL, RAY H. HULL

ISBN 978-973-162-182-1

© EDITURA AMALTEA

# ARTA COMUNICĂRII



## AVANTAJUL TĂU COMPETITIV

JIM STOVALL  
RAY H. HULL



**EDITURA AMALTEA**

www.amaltea.ro

## CUPRINS

Prefață.....	7
Introducere .....	9
<b>CAPITOLUL 1</b> Arta comunicării.....	21
<b>CAPITOLUL 2</b> Arena comunicării.....	31
<b>CAPITOLUL 3</b> Arta influențării rezultatelor obținute în urma ședințelor și interviurilor .....	43
<b>CAPITOLUL 4</b> Conexiunea pe care o asigură comunicarea.....	51
<b>CAPITOLUL 5</b> Arta comunicării nonverbale .....	59
<b>CAPITOLUL 6</b> Comunicarea în cadrul conversațiilor.....	69
<b>CAPITOLUL 7</b> Arta ascultării constructive .....	81
<b>CAPITOLUL 8</b> Imagini și iluzii ale comunicării.....	89
<b>CAPITOLUL 9</b> Arta de a vorbi în fața unui public.....	101
<b>CAPITOLUL 10</b> Comunicări productive .....	117

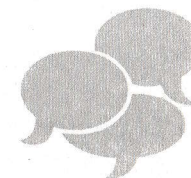
**CAPITOLUL 11** Artă relațiilor și a imaginii publice..... 129

Respect pentru oameni și cărți

**CAPITOLUL 12** Catalogul comunicării..... 141

Scurtă biografie a dr. Ray H. Hull..... 149

Despre Jim Stovall..... 155



## PREFAȚĂ

Cei care știu să comunice așa cum trebuie au un avantaj competitiv atât în viața personală, cât și în cea profesională. Evident, toată lumea comunică. Chiar și atunci când încercăm să nu o facem, într-o formă sau alta tot comunicăm ceva. Faptul că tratăm pe cineva cu tăcere tot comunicare înseamnă – îi transmitem, de fapt, că ne-a deranjat ceva sau că nu mai avem nimic de spus referitor la o anumită problemă. Indiferent de situație, comunicăm anumite lucruri.

Comunicarea se manifestă într-o multitudine de moduri. Indiferent că intenționăm sau nu să o facem, comunicăm oricum. Așa cum voi menționa în mod repetat și pe parcursul lucrării de față, comunicarea este de neînlocuit, în sensul că, odată rostite, cuvintele nu mai pot fi luate înapoi. Oricât de mult ne-am dori să nu le fi spus, ele nu pot fi șterse cu buretele. Este posibil să ne simțim prost fiindcă am zis anumite lucruri, însă nu le putem anula – nici

## CAPITOLUL 1



# ARTA COMUNICĂRII

## Introducere

Comunicarea de succes este o artă și, în același timp, și o știință. Există atât de multe componente legate între ele, unele extrem de delicate, implicate în comunicarea interpersonală încât este un miracol că poate fi catalogată vreodată ca fiind una de succes.

Pe de altă parte, multiplele componente ale unei comunicări interpersonale de succes pot fi deprinse (sau, altfel spus, învățate). Acesta este și obiectivul lucrării de față: să ajute cititorul să înțeleagă nenumăratele fațete ale unui sistem adesea neînțeles și aproape mistic al interacțiunii umane, numit comunicare verbală și nonverbală.

## De ce este atât de important să studiem comunicarea interpersonală?

O mare parte a interacțiunilor noastre de zi cu zi, cu colegii, prietenii, cu cei dragi sau cu alte persoane implică, într-o formă sau alta, comunicare. În condițiile în care ne dorim să avem succes pe plan profesional sau personal ori să avansăm în ierarhia organizațională, este imperativ să ne familiarizăm cu procesele implicate în comunicarea interpersonală eficientă, dar și cu potențialul impact pe care îl are ea asupra tuturor acțiunilor noastre.

Important este că, în general, comunicarea interpersonală trece cu mult dincolo de discuții. Pe lângă vorbitul propriu-zis, comunicarea interpersonală include crearea unei atmosfere propice, care să permită interacțiuni pozitive și constructive cu alții.

Cu cât stăpânim mai bine acest aspect, cu atât vom avea un succes mai mare. În circumstanțe asemănătoare, doar în funcție de modul în care comunicăm ne alegem medicul, dentistul, restaurantul preferat, ruda la care apelăm atunci când avem o problemă, locul de rugăciune, politicienii cu care votăm, bona copiilor și chiar frizerul!

Suntem atrași de cei cu care ne simțim confortabil, cu care comunicăm într-o manieră pozitivă și care ne oferă suport, care par să ne înțeleagă problemele, în care avem încredere și înspre care ne îndreptăm în perioadele mai grele. Într-un final, este lucrul care îi separă pe cei care au succes în viață de cei care nu prea au reușit nimic. Ne arată cum suntem sau cum am dori să fim. Într-un studiu desfășurat în secțiunea dedicată serviciilor de recrutare pe piața muncii din *Wall Street Journal*, printre cele mai importante zece calități enumerate de recrutorii de top se află „abilitățile de comunicare și interpersonale“. Capacitatea de a comunica este extrem de importantă pentru a reuși, indiferent de domeniu. Ce presupune ea?

### Important de reținut...

Comunicarea interpersonală nu implică doar ceea ce spunem, ci extrem de important este și ceea ce facem atunci când comunicăm cu alții. Ne referim aici la felul în care suntem îmbrăcați, la limbajul corporal, la gesturi, la contactul vizual și la cât de îngrijiiți suntem. În multe situații, aspectele nonverbale ale comunicării sunt, de multe ori, mai importante decât ceea ce spunem. Rezultatul pe care ne-am propus să îl obținem în urma acestor interacțiuni verbale și nonverbale poate fi o schimbare de atitudine, de comportament sau de convingeri în cazul persoanei cu care comunicăm. Sau poate duce la găsirea unor soluții creative, prin intermediul rezolvării constructive a problemelor, care altfel ar fi rămas nerezolvate. Însă caracteristicile lipsei de predictibilitate și complexitățile inerente ale comunicării interpersonale fac ca ea să fie extrem de provocatoare!

## De ce unora le este greu să comunice corect cu cei din jurul lor?

În paragraful de mai sus, am spus că lipa de predictibilitate și complexitățile inerente ale comunicării interpersonale transformă unele activități importante, făcându-le mult mai provocatoare. Pentru unii, complexitatea inherentă a comunicării interpersonale este factorul care declanșează dificultățile pe care le au atunci când vor să comunice eficient cu cei din jur. De ce se întâmplă acest lucru? Oare fiindcă unora le este foarte greu să se implice în toate evenimentele complexe ce pot apărea în timpul mesajelor schimbate pe parcursul comunicării sau fiindcă nu s-au pregătit – formal sau informal – în ceea ce privește acest aspect complex al comportamentului uman? Personalitatea lor sau felul în care se

comportă pot împiedica o interacționare constructivă și pozitivă cu ceilalți. Sau poate că în primii ani de viață au avut niște modele necorespunzătoare în ceea ce privește comunicarea.

Așa cum le spun eu pacienților cărora le e greu să audă: „Indiferent că vrem sau nu, trăim într-o lume în care oamenii nu comunică bine. Trăim, de asemenea, și într-o lume în care oamenii nu au cunoștințele sau abilitățile necesare ca să fie niște buni comunicatori!“ Pe scurt, multe persoane au în ceea ce privește comunicarea niște obiceiuri nu foarte dezirabile și multora dintre noi, indiferent că suntem buni ascultători sau nu, ne este greu să înțelegem ceea ce spun ele.

Am cunoscut, de exemplu, persoane care vorbesc cu o asemenea viteză încât sistemul nervos central al celor mai mulți ascultători pur și simplu nu poate ține pasul cu toate acele cuvinte rostite. Prin urmare, este dificil de înțeles ce spun ele, fiindcă viteza cu care vorbesc îi face să rostească doar parțial cuvintele. Sau poate că le lipsește abilitatea de a ne răspunde într-o manieră pozitivă și constructivă atunci când încercă să ne comunice ceva. Sau poate că abilitatea lor de a asculta cu atenție ceea ce le spunem nu este una corespunzătoare. Poate că nu se apropie de noi atunci când le vorbim, poate că nu stabilesc un contact vizual adecvat sau poate că au un limbaj corporal mai puțin dezirabil atunci când interacționează cu noi. Poate că maniera lor de a sta (în picioare sau așezați) în timp ce comunică este una care distrage atenția sau poate că nu afișează faptul că ne ascultă cu atenție în timp ce le spunem ceva (subiectul ascultării active va fi abordat într-un capitol ulterior).

Cu toate acestea, ca să reușim să interacționăm cu succes cu cei cu care comunicăm, indiferent că este vorba despre dragoste, familie, afaceri, vorbit în public sau chiar despre campanii politice, este obligatoriu să învățăm cum să ne implicăm în mod eficient în acest aspect complex, dar important al vieții noastre numit „comunicare umană“.

## Dacă nu comunic perfect, înseamnă că sunt un comunicator slab?

Este o întrebare care mi se pune frecvent. Iată care este răspunsul meu: comunicarea interpersonală eficientă nu înseamnă că vei comunica întotdeauna perfect. Nu am întâlnit niciodată pe nimeni care să comunice perfect. Mai degrabă, oamenii sunt capabili să creeze și să transmită într-o manieră constructivă răspunsuri corecte celor cu care comunică sau, probabil, să identifice și să explice soluții creative care li se par acceptabile. Înseamnă să îi motivezi pe alții să facă anumite schimbări pozitive prin intermediul interacțiunii verbale directe sau, dimpotrivă, nonverbale (mai exact, prin ceea ce nu spunem), al limbajului corporal și al atmosferei *pozitive* pe care o creăm.

Îmi place sintagma „atmosferă pozitivă și propice comunicării“, fiindcă oferă un cadru în care să se poată desfășura o comunicare constructivă și reușită. În loc să comunic perfect, prefer să comunic *constructiv* sau *într-o manieră plină de însemnătate*. În momentul în care comunicăm constructiv, suntem mult mai capabili să o facem și într-un mod plin de însemnătate.

## Așadar, când tragem linie, despre ce este vorba?

Am citit de curând un tratat despre comunicare, foarte bine scris, unde se afirma următorul lucru: „Comunicarea interpersonală este procesul prin care oamenii fac schimb de informații, sentimente și înțelesuri, prin intermediul mesajelor verbale și nonverbale“. Este o definiție extrem de directă.

Autorii continuă: „Comunicarea interpersonală nu constă doar în ceea ce se spune – în limbajul folosit – ci și în modul în care se vorbește și în mesajele nonverbale transmise prin tonul

vocii, expresiile faciale, gesturi și limbaj corporal.<sup>41</sup> Extrem de direct, și de această dată!

Autorii explică faptul că atunci când doi sau mai mulți oameni se află în același loc și sunt conștienți fiecare de prezența celorlalți, într-un fel sau altul se produce o comunicare, indiferent cât de subtilă, de lipsită de intenție sau de precară este ea.

## Discursul este necesar?

Nu este necesară folosirea unui discurs. În lipsa lui, cel care ascultă poate observa diverse indicii referitoare la postură, la expresia facială și la îmbrăcăminte, pentru a-și forma o impresie referitoare la rolul, starea emoțională, personalitatea și/sau intențiile partenerului. Deși există situații în care o persoană și-a propus să nu comunice, cei din jur primesc mesaje prin intermediul comportamentului nonverbal (despre care vor discuta într-un capitol ulterior).

## Câteva principii ale comunicării interpersonale

Autorii continuă prin a expune câteva principii ale comunicării interpersonale care mie personal îmi plac. Cele mai multe dintre ele vor fi abordate pe parcursul cărții, în diferite capitole, fiind însă enumerate pe scurt și aici. Ele guvernează eficiența comunicării. Cu toate acestea, așa cum spun autorii, deși aceste principii sunt în general destul de simple, adesea este nevoie de o viață întreagă ca să le stăpânim. Iată despre ce este vorba:

### 1. Comunicarea interpersonală nu este opțională

Uneori, este posibil să încercăm să nu comunicăm; să nu comunicăm deloc nu este însă o opțiune. În realitate, cu cât ne stră-

duim mai mult să nu comunicăm, cu atât mai mult transmitem! Prin faptul că nu comunicăm, de fapt comunicăm ceva, poate că suntem timizi, poate că suntem supărați sau îmbufnați, poate că suntem prea ocupați să stăm de vorbă. Dacă ignori o persoană, comunică cu ea. Este posibil să nu îi spui că o ignori, dar prin felul în care te porți la nivel nonverbal, asta să îi transmiți.

*Repet, comunicarea nonverbală poate fi – și de multe ori chiar și este – mai puternică decât cuvintele pe care le folosim.* Postura și poziția corpului sau contactul vizual (ori lipsa lui) sunt importante. Chiar și cele mai mărunte și mai subtile gesturi comunică ceva altora.

### 2. Comunicarea este ireversibilă

Comunicarea interpersonală este ireversibilă. Uneori poate că ne dorim să nu fi spus nimic. Avem un sentiment de regret și ne cerem scuze pentru un lucru pe care l-am spus, dar nu putem retrage nimic. Adesea ne comportăm și, prin urmare, comunicăm cu ceilalți pornind de la situațiile anterioare în care am interacționat. Aceste situații pot fi însă sau nu niște puncte de referință viabile. Din cauza unor asemenea stereotipuri, când comunicăm cu alți oameni, putem avea uneori idei preconcepuate legate de ceea ce gândesc ei sau de cum ni se pare nouă mai probabil să se comporte. De asemenea, ne putem face o idee despre rezultatul unei conversații înainte ca ea să aibă loc, ca urmare a faptului că îl cunoaștem pe cel cu care discutăm și știm care sunt circumstanțele în care se va desfășura conversația.

Toată comunicarea interpersonală trebuie începută având o minte deschisă, astfel încât să ascultăm ceea ce se spune, nu să auzim ceea ce ne-am fi așteptat să auzim. Doar așa există șanse mai mari să fim înțeleși corect sau să spunem lucruri pe care să le regretăm ulterior.

dar și multe altele – vor fi discutate pe parcursul cărții și toate sunt importante pe măsură ce vom învăța care sunt componentele unei comunicări reușite și constructive.

Printre ele se numără:

- Arta comunicării poate influența rezultatele obținute în cadrul interviurilor sau al ședințelor
- Arta comunicării nonverbale
- Arta ascultării constructive
- Arta vorbitului în public
- Arta relațiilor publice și a imaginii – impresionarea clienților și a consumatorilor
- Arta rezolvării conflictelor

## Notă

1. „Interpersonal Communication Skills“, Skills You Need, What Is Interpersonal Communication?, accesat pe 12 august 2015, <http://www.skillsyouneed.com/ips/interpersonal-communication.html>.

## CAPITOLUL 2



# ARENA COMUNICĂRII

A fost unul dintre acele momente aproape suprareale, care ni se par extrem de străine, dar care, în același timp, ne definesc.

Mă aflam în culisele unei arene uriașe, unde se strânseseră 14.000 de oameni de afaceri ce așteptau să mă audă vorbind. Nu mă gândeam neapărat la ceea ce urma să spun, ci încercam să îmi aduc aminte câte trepte erau până în fața scenei și unde era localizat podiumul. Era primul meu discurs de când îmi pierdusem complet vederea.

Am auzit vocea autoritară a prezentatorului umplând întreaga arenă, în timp ce îmi pregătea intrarea. „În ciuda faptului că nu poate vedea, Jim Stovall a fost campion olimpic la ridicarea greutăților, un broker de succes în domeniul investițiilor, președintele rețelei de televiziune Narrative, cu care a obținut și un Premiu