

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“

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SCHWARTZBERG, JOEL
LIMBAJUL ÎN LEADERSHIP – CUM SĂ
COMUNICI PENTRU A-ȚI ÎNSPIRA ȘI ÎMPULSIONA
OAMENII SĂ SE ÎMPlice ÎN MUNCA DE ECHIPĂ
JOEL SCHWARTZBERG

București, BusinessTech International, 2023

ISBN 978-606-8709-34-5

Traducere: VIOLETA LIMONA

Corectură: SIMONA CONSTANTIN

005

159.9

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE
THE LANGUAGE OF LEADERSHIP – HOW TO
ENGAGE AND INSPIRE YOUR TEAM; BY JOEL
SCHWARTZBERG

THIS EDITION IS PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH
BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.

COPYRIGHT © 2021 BY JOEL SCHWARTZBERG

ROMANIAN EDITION PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH
AGENTIA LITERARA LIVIA STOIA

ALL RIGHTS RESERVED INCLUDING THE RIGHT OF REPRO-
DUCTION IN WHOLE OR IN PART IN ANY FORM.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE

Reproducerea în orice formă sau scop prin metode elec-
tronice sau mecanice, inclusiv fotocopiare, înregistrare sau
orice alt mijloc de înmagazinare a informației, se poate face
doar cu permisiunea scrisă a editorului (BusinessTech In-
ternational – office@BusinessTech.ro).

BUSINESSTECH
INTERNATIONAL

Piața Presei nr. 1, Casa Presei Libere,
corp C2, mezanin, sect. 1, 013701
București, telefon: 021.424.2206
www.BusinessTech.ro

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 împărtășirea 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
Perfecțiunea	94
Ce ai uitat să spui	95

capitolul 3

CONECTARE: VALORIFICAREA TEHNOLOGIEI

Învăță 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 se alăture. 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 urmăritorilor. 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

mesajului tău pentru a identifica ce anume poate fi înlăturat și ce anume trebuie păstrat.

Nu se poate exagera niciodată când este vorba de comunicare concisă în leadership, mai ales când iei în considerație durata medie de menținere a atenției audienței. Nu vreau să arăt lipsă de respect față de vorbitori, dar comparați efortul audienței cu cel al vorbitorilor:

Efortul vorbitorului: Prezintă un material la care s-a gândit și la care a lucrat zile sau săptămâni.

Efortul audienței: Aude materialul pentru prima dată, îl înțelege, îl analizează, îi atașează relevanță și poate își ia notițe.

Data fiind această enormă disparitate în povara cognitivă, este extrem de important să fii concis. Fiind concis, oferi membrilor echipei mai mult timp să înțeleagă și să rețină ideile și demonstrezi că prețuiești timpul lor.

Din când în când, de obicei cu ocazia unei sărbători sau a unei întâlniri la primărie, poate deveni necesar ca liderul să prezinte o listă cu realizări ale angajaților organizației – precum și mulțumiri. În aceste cazuri, ai în vedere trei abordări principale:

1. Verifică dacă transmiți „Ce este necesar să se știe“, astfel încât lista cu realizări să fie cât mai concisă, și consolidează ideile acolo unde este posibil.
2. Asigură-te că abordezi fiecare punct de pe listă cu multă *energie și claritate*. Adeseori nu alcătuirea listei în sine este o problemă, ci faptul că liderii par plictisiți s-o citească și se grăbesc să ajungă la capăt. Nu uita că cei din audiență se vor simți încurajați de realizările pe care le menționezi, așa

încât accentuează fiecare punct de pe listă pentru a te asigura de impact.

3. Pentru a preveni perceperea unor favoritisme sau tendințe, alcătuiește o listă cât mai completă posibil a persoanelor și echipelor laudate, ținând seama de factori precum loc de muncă, ierarhie, regiune geografică, etnie, rasă, sex, vârstă.

SCURTE SUGESTII

1. Elimină cuvintele care nu sunt necesare, mai ales adjective care se repetă.
 2. Elimină idei mai puțin importante pentru a nu distrage de la ideile cele mai relevante.
 3. Un paragraf nu trebuie să conțină mai mult de trei propoziții. Folosește marcatori de text când ai grupuri de idei ce nu necesită să fie dezvoltate.
 4. Citește materialul cu voce tare sau roagă pe cineva să ți-l citească, pentru a identifica părți care pot fi mai concise sau înlăturate cu totul.
 5. Când faci o prezentare, vorbește mai rar pentru a da timp minții tale să aleagă judicios cuvintele și pentru a oferi mai mult timp audienței să înțeleagă ceea ce spui.
-

- Menține întotdeauna contactul vizual cu interlocutorul. În cazul unei întâlniri online, aceasta înseamnă să te uiți la camera de filmat în locul feței interlocutorului.
- Demonstrează că asculți aprobând din cap. Acest gest arată cel mai bine înțelegere (mai bine decât un surâs) deoarece spune: „Sunt receptiv la ce spui“. Reține că obiectivul unui vorbitor este să livreze, nu să încânte.
- Nu te prefacă că asculți în timp ce plănuiești ce ai să spui în continuare. Dacă nu înțelegi bine o întrebare sau o solicitare pentru că nu asculți cu atenție, aceasta poate dăuna credibilității și încrederii.
- Evită să-l întrerupi pe cel cu care vorbești, ori să închei tu propoziția. Nu este o prerogativă a liderului și este considerat peste tot un gest grosolan. Uneori credem că susținem pe cineva dacă încheiem propoziția în locul lui dar, deși poate fi adevărat din punct de vedere tehnic, tot calci peste punctul lui de vedere (da, soția mea m-a învățat asta).
- Repetă întrebările sau îngrijorările vorbitorului înainte de a propune o soluție. De exemplu: „Vreau să mă asigur că am reținut corect. Spui că ținem prea multe ședințe, mai ales vinerea. Așa este?“. Chiar înainte de a te ocupa propriu-zis de îngrijorarea interlocutorului, faptul că arăți interes sporește încrederea și demonstrează empatie.
- În final, fii deschis la minte și rezistă impulsului de a te apăra. Când stai de vorbă cu membrii echipei, trebuie să fie un dialog și nu o dezbatere. Prin urmare, concentrează-te asupra punctului de vedere al echipei și nu pe contraargumente.

„Când angajații cer să fie ascultați, ei vor ca liderii să-i asculte cu adevărat“, scrie Glenn Llopis, consultant de afaceri și autorul articolului *Leadership in the Age of Personalization* din *Forbes Online*. „Liderii care știu să asculte creează relații de încredere care sunt transparente și susțin loialitatea.“

Dă-mi voie să-ți adresez o întrebare

În dialogul dintre lideri și echipele lor, ascultarea productivă și învățarea pot fi stimulate când liderul adresează întrebări bine gândite. Întrebările reprezintă o curiozitate, ca toate întrebările bine intenționate, dar și o ocazie ca liderul să demonstreze calități admirabile precum preocupare pentru problemele angajaților și disponibilitate să învețe.

Într-un articol din ianuarie 2017 al revistei *Harvard Business Review*, intitulat *Being a Strategic Leader Is About Asking the Right Questions*, trainer expert în leadership, Lisa Lai, afirmă că întrebări strategice precum „De ce faci munca aceasta?“ și „Ce înseamnă succesul pentru echipa noastră?“ îi pot ajuta pe lideri să-i determine pe membrii echipei să gândească strategic. Lisa recomandă să începi această călătorie cu o întrebare foarte simplă: „Ce faci astăzi?“

„Când pui această întrebare, aproape întotdeauna iese la iveală o muncă semnificativă despre care managerii nu știu că are loc, ori că ia mai mult timp decât ar trebui“, scrie Lisa. „Nu poți face echipa să progreseze strategic fără să ai un răspuns foarte clar la această întrebare“.

Iată o varietate de tipuri de întrebări care au un dublu scop: să aduni informații utile de la membrii echipei tale și să-ți exprimi aprecierea pentru punctul lor de vedere. Observă că toate sunt întrebări deschise. Nu

Concluzie:

ULTIMUL SFAT

Leadershipul reprezintă o călătorie continuă în care evoluezi, la fel și comunicarea în leadership. Acordă importanța cuvenită perfecționării personale și faptului că mereu este loc de mai bine. Ultimul meu sfat este acesta: nu înceta să înveți.

Urmărește liderii pe care îi admiri, analizează deciziile pe care le prezintă în comunicările lor, decizii care inspiră și impulsionează. Scrie-le pe hârtie și apoi încearcă-le.

Încă și mai bine, după ce faci o comunicare în calitate de lider, invită câțiva colegi de încredere și pune-le următoarele întrebări:

- Ce idei importante ați reținut din prezentarea mea?
- Cât sunt de relevante aceste idei pentru lucrările în curs și pentru planificarea strategică?
- Ce fel de impresie am transmis (autoritate, autenticitate, încredere)?
- Ceea ce am făcut din postura de comunicator, a îmbunătățit sau a afectat negativ aceste impresii?
- Par autentic sau artificial? Când?
- V-ați simțit înțeleși și apreciați?

Răspunsurile la aceste întrebări, folosite împreună cu recomandările din această carte, ar trebui să-ți arate