

**Cum să  
vă îmbunătățiți  
abilitățile de  
comunicare**

## SERIA **CREATING SUCCESS**

Peste 1,8 milioane de exemplare vândute

*Cum să interacționăm cu persoanele dificile*, Roy Lilley

*Cum să motivăm și să coordonăm oamenii*, Michael Armstrong

*Cum să negociem*, Mike Clayton

*Cum să scriem un plan de afaceri*, Brian Finch

*Cum să scriem un plan de marketing*, John Westwrod

### DESPRE AUTOR

**Alan Barker** este director general al *Kairos Training Limited*, o firmă de consultanță specializată în dezvoltarea creativității și a abilităților de comunicare. El coordonează masterclassul de copywriting de la *Chartered Institute of Marketing*. Scriitor prolific, Alan Barker este și autorul cărții *The Complete Copywriter*, publicată tot de Kogan Page.

**Ediția a șaptea**

# **Cum să vă îmbunătățiți abilitățile de comunicare**

*Alan Barker*

Traducere din limba engleză  
de Nicoleta Dascălu

**Prior.**

București, 2026

## **PRIOR MEDIA GROUP**

Adresă: Str. Răspântiilor, nr. 32,  
București, sector 2, 020548  
Telefon: +4021 210 89 08  
Fax: +4021 212 35 61  
E-mail: office@prior.ro  
Web: www.prior.ro; www.ebookshop.ro

Ediția originală:

*How to Improve Your Communication Skills, Seventh Edition*, Kogan Page Limited.  
This translation of *How to Improve Your Communication Skills* is published by arrangement with Kogan Page.

Ediția în limba română:

*Cum să vă îmbunătățiți abilitățile de comunicare*, Alan Barker  
© 2026 **Editura PRIOR**, București, România. Toate drepturile rezervate.  
ISBN 9786069666487

Ediția în limba română a fost publicată cu acordul Kogan Page.

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Prior Media Group. Nici o parte a prezentei publicații nu poate fi reprodușă sau transmisă sub nici o formă, fie ea tipărită sau electronică, incluzând fotocopierea, înregistrarea sau vreo altă formă de stocare, fără acordul scris al editorului.

### **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

#### **BARKER, ALAN**

**Cum să vă îmbunătățiți abilitățile de comunicare** / Alan Barker ; trad.  
din lb. engleză de Nicoleta Dascălu. - București : Prior, 2026

Conține bibliografie

ISBN 978-606-9666-48-7

I. Dascălu, Nicoleta (trad.)

316.77

**Editor:** Ion Arzoiu

**Traducere:** Nicoleta Dascălu

**Redactare:** Teodora Slăvuică

**Corectură:** Diana Cîmpeanu; Teodora Slăvuică

**Tehnoredactare și pregătire pentru tipar:** Carmen Dumitrescu

**Copertă:** Kogan Page; Andreea Chele

# CUPRINS

*Despre această carte ix*

- 01 Ce este comunicarea? 1**
  - Modelul de transmitere 3
  - Ajustarea modelelor: secretul înțelegerii 4
  - Construirea raportului 5
  - Comunicarea: o nouă definiție 9
  - Conversația: moneda de schimb a comunicării 10
  - Rezumat 12
  
- 02 Conversația. Noțiuni de bază 13**
  - Cum să inițiați o conversație 14
  - Vorbiți pe rând 15
  - Utilizarea Principiului cooperării 17
  - Mentținerea conversației pe TRAC 18
  - Valorificarea conversațiilor banale 20
  - Rezumat 23
  
- 03 Șase moduri de a vă îmbunătăți conversațiile la locul de muncă 27**
  - Clarificarea obiectivului 28
  - Gestionarea timpului 29
  - Structurarea gândirii 30
  - Cum treceți dincolo de argumentare 37
  - Vizualizarea 43
  - Sinteza 47
  - Rezumat 48

- 04 Abilitățile de explorare 53**  
Acordarea atenției 54  
Tratați interlocutorul de la egal la egal 57  
Cultivarea relaxării 58  
Fiți încurajatori 59  
Puneți întrebări bine gândite 60  
Dozarea informațiilor 62  
Oferirea unui feedback pozitiv 63  
Rezumat 67
- 05 Abilitățile de persuasiune 71**  
Caracter, logică și pasiune 71  
Care este ideea principală? 77  
Organizați-vă ideile în mod logic 80  
Exprimarea ideilor 81  
Memorarea ideilor 83  
Prezentarea eficientă 84  
Rezumat 86
- 06 *Storytelling*-ul și utilizarea narațiunii 89**  
Ce este o poveste? 90  
Cum funcționează poveștile 92  
Cum se spune o poveste bună 93  
Trei intrigi de bază 99  
Utilizarea narațiunii pentru a explica 100  
Utilizarea narațiunii pentru a convinge 101  
Rezumat 103
- 07 Realizarea unei prezentări 105**  
Cum să gestionați emoțiile 106  
Pregătirea pentru prezentare 107  
Gestionarea materialului 108  
Controlul publicului 119  
Atenție la propria persoană 120  
Răspunsul la întrebări 121  
Rezumat 122

- 08 Organizarea unei ședințe** 125  
Cum funcționează grupurile 125  
De ce eșuează ședințele 128  
De ce faceți ședința? 130  
Cine participă? 131  
Ce se află pe agendă? 132  
Unde țineți ședința? 135  
Ședințe online 135  
Cum veți prezida ședința? 138  
Responsabilitățile președintelui 140  
Rezumat 144
- 09 Conversații dificile** 149  
Ce face ca o conversație să fie dificilă? 150  
Cum facem conversațiile dificile și mai dificile 153  
Gestionarea conversațiilor dificile 154  
Trei pași către conversații mai bune 156  
Rezumat 161
- 10 Regândirea networkingului** 163  
Puterea unei rețele 163  
Se schimbă networkingul? 164  
Ce face ca networkingul să funcționeze 165  
Pregătirea pentru networking 166  
Conversații de networking 172  
Menținerea și dezvoltarea rețelei 177  
Rezumat 180

*ANEXA I Care este stilul dumneavoastră de comunicare?* 183

*ANEXA II Pașii următori* 201



# DESPRE ACEASTĂ CARTE

**A**m știut întotdeauna că succesul la locul de muncă depinde de abilitățile noastre de comunicare, iar evenimentele din ultimii patru ani ne-au obligat să regândim ce înseamnă o bună comunicare.

În primul rând, pe măsură ce inteligența artificială (AI) continuă să automatizeze tot mai multe funcții de afaceri, începem să înțelegem ceea ce aceasta *nu poate* oferi: abilitățile soft de colaborare, creativitate și servicii pentru clienți – toate acestea se bazează pe o comunicare eficientă. Nu este de mirare că, potrivit unui sondaj realizat de TestGorilla, 89% dintre angajatori consideră că este mai important decât acum cinci ani ca angajații – și candidații pentru diverse locuri de muncă – să aibă competențe soft.

Apoi, desigur, a venit pandemia globală.

Lockdownurile din perioada 2020–2022 au accelerat radical trecerea la munca hibridă, care pare să continue. În 2020, aproximativ jumătate dintre întâlnirile de afaceri s-au desfășurat online; până în 2022, peste 75% erau virtuale. Comunicarea – reală, cu sens și productivă – prin intermediul rețelelor electronice prezintă noi provocări.

De asemenea, pandemia ne-a învățat, cu prețul suferinței, valoarea relațiilor sociale. Apreciem din ce în ce mai mult abilități precum empatia, conștientizarea emoțională și capacitatea de a ne adapta la diferite stiluri de comunicare. Potrivit unui sondaj recent realizat de LinkedIn, „abilitatea momentului” – cea pentru care cererea a crescut cel mai rapid între 2022 și 2023 – a fost adaptabilitatea.

Tinerii care au intrat pe piața muncii în 2024 au avut mai puține oportunități de a-și dezvolta aceste competențe subtile, întrucât au crescut conexații permanente, în medii digitale în care comunicarea este scurtă, informală și – de obicei – fără consecințe. Pandemia i-a

obligat pe mulți dintre ei să urmeze cursurile online, iar pe alții să lucreze de acasă încă din prima zi de angajare. Prin urmare, 40% dintre liderii de business consideră, în prezent, că acestor tineri le lipsesc abilitățile de negociere, prezentare și networking – fără să vorbim de capacitatea de a lucra cu persoane ale căror opinii nu le împărtășesc. Iar 51% dintre angajații generației Z intervievați de compania globală de consultanță Gartner, în 2023, au declarat că au dificultăți chiar și în a purta conversații banale cu colegii lor.

Dar și mulți dintre managerii acestora (de obicei, mai în vârstă) consideră comunicarea ca fiind ceva dificil. Două treimi dintre managerii seniori chestionați în procesul de consultanță Interact, în 2016, au declarat că „există ceva în rolul lor de lideri care îi face să se simtă inconfortabil atunci când discută cu angajații lor”. Dacă ocupați o poziție de management mediu, veți petrece mult timp transferând informații și idei între managerii seniori și juniori; efortul constant de adaptare a stilului de comunicare poate deveni stresant.

Ne confruntăm cu o criză de comunicare? Cred că da. Așadar, cum o rezolvăm?

Munca înseamnă dialog. Iar o organizație – orice organizație – reprezintă o rețea de conversații. Succesul nostru depinde în foarte mare măsură de cât de bine comunicăm și ne ascultăm reciproc. Toți trebuie să ne dezvoltăm abilitățile de a construi relații și de a asculta în mod constructiv. Și trebuie să devenim mai competenți în promovarea propriilor idei: captarea și menținerea atenției cuiva; structurarea conversațiilor și a prezentărilor într-un mod mai coerent. Trebuie să fim capabili să contribuim mai eficient la ședințe, să gestionăm conversațiile dificile cu mai multă sensibilitate și să navigăm mai încrezători în noile relații de afaceri. Nu în ultimul rând, trebuie să dezvoltăm conștiința de sine și flexibilitatea în stilul nostru de comunicare.

Această nouă ediție a cărții *Cum să vă îmbunătățiți abilitățile de comunicare* include capitole dedicate tuturor acestor subiecte. La sfârșitul cărții, veți găsi un chestionar care vă poate ajuta în identificarea stilului de comunicare preferat și în a deveni un partener de discuție mai adaptabil.

Am adăugat, de asemenea, capitole despre ședințe și networking, care au revenit după lockdown ca noi oportunități de a comunica mai profund și mai relevant.

Comunicarea este simultan ușoară și dificilă. Ușoară, deoarece ne naștem, cei mai mulți dintre noi, cu o aptitudine naturală pentru comunicare. Dificilă, pentru că această aptitudine poate fi înăbușită sau distorsionată de modele complexe de lucru. Trebuie să ne consolidăm abilitățile înnăscute cu abilități conștiente. Stăpâniți aceste abilități și veți fi bine pregătiți pentru a avea succes, indiferent de poziția pe care o ocupați în organizație. Fiind un comunicator competent și relaxat, veți putea obține postul dorit, veți avea un management mai eficient și veți fi un lider cu impact.

Totul începe cu noi. Totul începe cu voi.



# 01

## Ce este comunicarea?

**C**omunicarea – este ceea ce facem noi, oamenii. Nu suntem singuri, evident: fiecare ființă vie transmite mesaje într-un fel sau altul, pentru a se orienta în mediul înconjurător sau pentru a atrage alte ființe. Mișcările, sunetele, mirosurile – chiar și forma și culoarea unei flori comunică informații utile insectelor sau păsărilor care sunt atrase de ea.

Dar se pare că noi, oamenii, am dezvoltat anumite tipuri de comunicare până la un nivel rar de sofisticare. Stăpânim extraordinar de bine limbajul vorbit; dar la fel de impresionantă este și capacitatea noastră de a citi expresiile faciale, tonul vocii și gesturile.

Așadar, de ce ar fi comunicarea o problemă la locul de muncă?

### **Legile comunicării formulate de Wii**

Osmo Wii, un profesor finlandez, a elaborat aceste legi ale comunicării corporative. Poate le recunoașteți pe unele dintre acestea ca fiind aplicate și la locul dumneavoastră de muncă.

*De obicei, comunicarea eșuează, cu excepția cazurilor accidentale.*

*În cazul în care comunicarea poate eșua, va eșua.*

*În cazul în care comunicarea nu poate eșua, totuși, în general, eșuează.*

*Atunci când comunicarea pare să aibă succes așa cum intenționați, cineva a înțeles greșit.*

*Dacă sunteți mulțumiți de mesajul dumneavoastră, comunicarea cu siguranță eșuează.*

*Dacă un mesaj poate fi interpretat în mai multe moduri, acesta va fi interpretat într-un mod care maximizează efectele negative.*

*Întotdeauna există cineva care știe mai bine decât dumneavoastră ce înseamnă mesajul pe care l-ați transmis.*

*Cu cât comunicăm mai mult, cu atât comunicarea eșuează mai mult.*

Cu toții putem indica simptomele unei comunicări deficitare la locul de muncă. Am putea vorbi despre instrucțiuni deficitare din partea managerilor superiori sau despre anunțurile cu vești proaste la nivel de companie, prezentate într-un jargon fără sens. Putem aminti ședințe inutile sau prezentări plictisitoare. Putem descrie o discrepanță între cuvinte și acțiuni: de exemplu, managerul care proclamă importanța „respectării colegilor” și apoi întârzie zece minute la o ședință.

Dar poate că la baza tuturor acestor aspecte se află o problemă mai serioasă. Poate că avem o idee greșită despre ce *este* comunicarea.

Așadar, să începem de aici.

## **Exercițiu**

Completați această propoziție folosind cel mult douăsprezece cuvinte.

*Comunicarea este...*

Cereți părerea câtorva colegi. Comparați-vă ideile.

Puteți defini comunicarea în toate formele sale? Puteți defini comunicarea eficientă? Ce face ca un tip de comunicare să fie ineficientă? Puteți cădea de acord asupra unei definiții?

## Modelul de transmitere

---

În secolul al XIX-lea, cuvântul „comunicare” făcea referire, în principal, la circulația bunurilor și a persoanelor. Evident, încă mai folosim cuvântul în acest sens: drumurile și căile ferate sunt forme de comunicare, la fel ca vorbirea sau scrierea.

Folosim, în continuare, imagini industriale ca metafore pentru comunicare. Informația, la fel ca marfa, trebuie stocată, transferată și recuperată. Și descriem adesea mișcarea informației ca pe un „canal” prin care „curge” informația.

În secolul al XX-lea, această metaforă a transportului s-a adaptat cu ușurință noilor tehnologii electronice: avem „linii telefonice” și „canale de televiziune”. Informațiile electronice vin sub formă de „biți”, stocați în „fișiere” sau „seifuri”. Cuvintele „descărcare” și „încărcare” folosesc metafora transportului de marfă; e-mailul folosește imagistica poștală.

Așadar, nu ar fi surprinzător dacă, în exercițiul descris anterior, ați definit comunicarea ca fiind „transferul eficient de informații”. „Avem” o idee (ca și cum ideea ar fi un obiect). „Punem ideea în cuvinte” (ca și cum am pune-o într-o cutie); încercăm să „transmitem ideea” (împingând-o sau „făcând-o înțeleasă”); iar „destinatarul” – sperăm – „prinde” ideea. Poate fi nevoie să „desfacem” ideea înainte ca destinatarul să o „priceapă” complet. Evident, trebuie să fim atenți pentru a evita „supraîncărcarea cu informații”.

Acesta este modelul de transmitere al comunicării și este foarte puternic. Guvernează toate procesele și politicile prin care comunicăm în organizații. Acest model sugerează că informația este obiectivă și măsurabilă (câți biți transmitem?). Dincolo de toate acestea, lucrurile sunt simple: putem desena o diagramă pentru a-l ilustra.

Modelul de transmitere este puternic, simplu – și greșit.

## Răsturnarea modelului de transmitere

Modelul de transmitere este greșit.

Comunicarea nu începe cu transmitere, ci cu înțelegere. Indiferent cât de eficient transmit un mesaj, acesta nu va ajunge la