

Dave Kerpen

ARTA RELAȚIILOR

*11 abilități sociale de bază
care te vor ajuta
să obții tot ce-ți dorești*

Traducere din limba engleză de
Alexandra Țabără

 ACT și Politon

2021

Alte titluri semnate de Dave Kerpen

Likeable Social Media

(Cheia succesului în rețelele de socializare)

Likeable Business (Cheia succesului în afaceri)

Likeable Leadership (Cheia succesului în leadership)

Această carte este dedicată celor mai importanți oameni pentru mine: băiețelului meu, Seth Franklin Kerpen, și femeilor din viața celor doi băieți Kerpen: soției mele, Carrie, și fiicelor mele, Charlotte și Kate. Vă mulțumesc că m-ați învățat atât de multe despre oameni. Vă iubesc infinit.

Cuprins

Introducere	11
--------------------	-----------

1 Cum să te înțelegi pe tine însuși și cum să-i înțelegi pe oameni	21
1. Myers-Briggs este egal cu zero; acesta este testul suprem	23
2. Cum să înțelegi orice om (chiar și dacă nu îl placi)	30
3. Cum să înțelegi un străin mai bine decât îți înțelegi propriii prieteni (în doar trei minute)	34
4. Fii interesat, nu interesant	39
5. Majoritatea oamenilor sunt singuri; ajută-i să formeze legături	45

2 Cum să întâlnești oamenii potriviți	49
6. Poartă încălțăminte de culoare portocalie: Elementele-cheie ale relaționării despre care nimeni nu vorbește	51
7. Cum să obții o întâlnire cu aproape oricine	55
8. Creează-ți propriul consiliu consultativ	59
9. Angajează fără grabă și concediază rapid – și la serviciu și în viață	65
10. Expediază pe cine trebuie	70

3 Cum să citești oamenii	77
11. Încetează să mai aștepti să vorbești și începe să ascuți cu adevărat	79

12. Cuvintele nu au mare valoare; ascultă cu ochii, nu cu urechile	83
13. Acceptă întotdeauna paharul cu apă	89
14. Cacealmaua este doar pentru poker	92
15. Trucul care, deși pare ridicol, funcționează de fiecare dată	96

4 Cum să formezi legături cu oamenii 103

16. Validează, validează, validează	105
17. Cea mai importantă întrebare pe care o poți adresa când cunoști pe cineva	110
18. Ești același om și în mediul online și în viața reală	115
19. Doar învingătorii plâng	122
20. Regula de Platină este întotdeauna mai presus de Regula de Aur	126

5 Cum să influențezi oamenii 131

21. Ajută-i pe oameni să le vină lor ideile tale	133
22. Pasiunea nu înseamnă nimic fără perseverență	137
23. În loc să vinzi, spune o poveste	142
24. Paradoxul persuasiunii: taci din gură	146
25. Intră în orice încăpere de parcă acolo este locul tău	151
26. Dacă nu ceri, nu primești	155

6 Cum să-i faci pe oameni să se răzgândească 161

27. Este mai bine să fii fericit decât să ai dreptate	163
28. Depășește-le întotdeauna așteptările	167
29. Mergi dincolo de falsa modestie	172
30. Împrietenește-te cu timpul	178

7 Cum să-i înveți pe oameni 183

- | | |
|--|-----|
| 31. Fii un model | 185 |
| 32. Profită de calitățile tale – și de ale celorlalți | 188 |
| 33. Nu fi profesor (sau manager); fii instructor (și elev) | 193 |
| 34. Nu te trage singur la răspundere | 198 |

8 Cum să-i conduci pe oameni 203

- | | |
|--|-----|
| 35. Într-o echipă nu este vorba despre „mine”, dar este vorba despre „mine” în leadership | 205 |
| 36. Neuronii oglindă și cum buna dispoziție face minuni | 212 |
| 37. Care este cuvântul care-i va face pe toți să vrea să fie în preajma ta (sau cele două cuvinte) | 217 |
| 38. Fii întotdeauna tu cel care dă veștile proaste | 222 |
| 39. „Droghează-te” înainte de fiecare ședință | 226 |
| 40. Toți vor să fie lideri | 230 |

9 Cum să soluționezi conflictele 235

- | | |
|--|-----|
| 41. Vei avea de câștigat dacă-ți vei oferi ajutorul | 237 |
| 42. Așteaptă să se calmeze spiritele | 242 |
| 43. Când vrei să obții ceva, renunță | 246 |
| 44. Poartă o vestă antiglonț (sau sistemul simplu care mi-a salvat căsnicia) | 250 |

10 Cum să-i inspire pe oameni 255

- | | |
|---|-----|
| 45. Amintește-ți că nu este vorba despre tine | 257 |
| 46. Fii lipsit de originalitate, partea I: poți să mă citezi în privința asta | 262 |

- | | |
|---|-----|
| 47. Oamenii străzii: remediul instantaneu pentru când
te afli într-o stare proastă | 266 |
| 48. Nu lăsa un singur cuvânt aspru să distrugă o relație
de ani de zile | 271 |

11 Cum să-i faci pe oameni fericiți 277

- | | |
|--|-----|
| 49. Organizează „Ziua lui Honey” | 279 |
| 50. Întoarce-te în timp și scrie un bilețel de mulțumire
(da, unul adevărat) | 283 |
| 51. Ajungi departe când faci o cunoștință pe zi | 288 |
| 52. Cumpără-i un bonsai | 293 |
| 53. Fii lipsit de originalitate, partea a II-a: Cum să rămâi
în atenția a mii de oameni în fiecare zi | 298 |

Concluzie

Relațiile interumane și paradoxul suprem sunt cheia pentru a obține tot ce-ți dorești în viață	304
---	-----

Mulțumiri 307

Anexa A. Test Eneagramă	311
--------------------------------	-----

Anexa B. Citate motivaționale	331
--------------------------------------	-----

Introducere

Oamenii contează

Tocmai pășeam pe covorul roșu la gala Premiilor VH1's Big din 2003, în urma concurenților care au făcut senzație la *American Idol*, Clay Aiken și Ruben Studdard, dar mă simțeam la fel de nefericit și de lipsit de succes ca în oricare alt moment din viața mea. Locuiam în Los Angeles, după o perioadă de patru luni în care filmasem pentru emisiunea *Paradise Hotel* și, la o primă vedere, ai fi zis că o duceam de minune. Eram chiar în mijlocul celor 15 minute de faimă, după ce apărusem în 31 de episoade ale unui reality show estival de mare succes și primeam onorarii în valoare de 5.000-10.000 de dolari doar ca să apar în malluri, cluburi de noapte și baruri. Mergeam la petreceri cu invitați de calibrul lui Paris Hilton, Jessica Alba și Kathy Griffin.

Eram celebru și câștigam bani frumoși, dar eram nefericit. Mă simțeam gol pe dinăuntru, singur și alienat. Este greu să simți o conexiune reală cu ceilalți într-un oraș ca Los Angeles, California, iar eu duceam o luptă grea cu singurătatea și depresia. Din câte se pare, lipsa conexiunii cu oamenii are un efect negativ foarte puternic.

Momentul acela, după ce am pășit pe covorul roșu, a fost semnalul de alarmă de care aveam nevoie, așa că am luat decizia să restabilesc legăturile pierdute. Mi-am scos telefonul din buzunar și am sunat-o pe acea persoană cu care îmi doream să reiau legătura mai mult decât cu oricine altcineva. Am format numărul lui Carrie și am așteptat.

O cunoscusem pe Carrie cu doi ani în urmă, când se angajase la departamentul de vânzări al birourilor Radio Disney din Boston, având biroul vizavi de al meu. Eram cel mai bun agent de vânzări din regiune până să apară Carrie.

Ea m-a surclasat în doar trei luni și, deși eram rivali la serviciu, am devenit imediat foarte buni prieteni. După încă trei luni, deja mă îndrăgostisem de ea până peste cap.

Cu toate acestea, exista o mică problemă: la vremea respectivă, Carrie era căsătorită. Ce se întâmplă când îți găsești sufletul pereche, dar ea nu este liberă? Ei bine, în încercarea de a-și salva mariajul, Carrie și soțul ei s-au mutat la New York, iar eu am făcut ce ar fi făcut orice om chinuit de o dragoste neîmpărtășită: am decis să mă înscriu la un reality show pentru a-mi găsi alt suflet pereche.

Da, este vorba despre *Paradise Hotel*, produs de canalul Fox. Filmat într-o vilă de 30 milioane de dolari din Acapulco, Mexic, show-ul prezenta 18 persoane sexy și singure într-o stațiune de lux, al căror scop era „să se combine sau să plece”. A, și mai eram și eu.

A fost o provocare pentru mine să rămân în emisiune, pentru că eram foarte diferit de restul modelelor/actorilor din distribuție, iar ei nu mă plăceau. Cu toate acestea, săptămână de săptămână, reușeam să manevrez lucrurile în așa fel încât să nu fiu votat să plec în cadrul ceremoniei săptămânale de eliminare. Drept urmare, 31 de săptămâni mai târziu, încă eram acolo. Mi-am orchestrat ascensiunea cu grijă, intrând în grațiile celorlalți și consolidând atât relația cu concurenții (distribuția), cât și relația cu organizatorii jocului (producătorii). Reușisem cumva să-i conving până și pe oamenii care mă urau să voteze pentru șederea mea în emisiune, iar pe cei care făceau regulile, adică pe producători, i-am determinat să prezinte o poveste care m-a ținut acolo săptămâni la rând, și anume cea a singurului „băiat de treabă” de pe insula frumoșilor.

Dar tot nefericit eram. Îmi era dor de Carrie și nu găsisem niciun sens în munca mea (sau în lipsa muncii) nici în

timpul emisiunii, nici în lunile care au urmat. Când am format acel număr în seara în care am pășit pe covorul roșu în Los Angeles, am sperat să reiau legătura cu singura persoană pe care o întâlнисem vreodată care „înțelegea” oamenii mai bine decât mine.

— Uau, bună, Dave, mi-a răspuns Carrie. Ce ciudat este să te aud din nou după un an în care nu am mai vorbit și te-am urmărit la televizor. Ce mai faci?

— Uite, petrec cu starurile de la *American Idol*, i-am spus, încercând, în secret, să-mi păstrez o fărâma de mândrie. Dar tu?

— Pe-acasă. De fapt, trec printr-un divorț.

— Îmi pare rău să aud asta, Carrie, i-am spus strângând pumnul de bucurie. Apropo, trebuie să mă întâlnesc cu impresarul meu în New York în două săptămâni, am născocit eu.

Două săptămâni mai târziu, mă urcam într-un avion spre New York. O lună mai târziu, aveam o relație cu Carrie, iar două luni mai târziu, mă mutam la New York pentru ea.

Pornind de la acel apel telefonic, am avut norocul să petrec 11 ani minunați alături de Carrie, ani binecuvântați care mi-au adus trei copii nemaipomeniți, două afaceri de mare succes și două bestselleruri. Deși am întâmpinat diverse obstacole, provocări și dificultăți, datorită lui Carrie și a multor altor persoane cu care am stabilit relații fructuoase și prolifiche în ultimii zece ani, am fost mai fericit și mai prosper decât visasem vreodată. În plus, în tot acest timp am învățat o lecție de o valoare inestimabilă despre viață, despre mine însumi și despre oameni în general: nu poți obține fericirea sau succesul într-un vid; totul se bazează pe legăturile pe care le construiești cu persoanele din jurul tău.

Poate crezi că
individul **ambitios,**
neînduplecat și în-
crezător în sine este
cel care va ajunge în
vârf, însă, în ziua de
astăzi, oamenii care
dețin **cele mai bune**
abilități sociale sunt
cei care obțin tot ce-și
doresc **acasă, la**
serviciu și în viață.

În prima mea carte, *Likeable Social Media*, am prezentat modelul unui comerciant de succes care știe să se descurce în lumea rețelelor de socializare aflată într-o rapidă schimbare. În *Likeable Business*, am prezentat modelul pentru construirea unei afaceri sociale de succes. Acum, a venit momentul pentru ceva mai mult. A venit momentul să te gândești cum ai putea reuși să obții tot ce-ți dorești în carieră și în viață. Scriu cartea de față pentru a-ți dezvălui modelul succesului absolut.

Talent. Noroc. Muncă asiduă. Curaj. Hotărâre. Perseverență. Aș putea să enumăr ore întregi *așa-zisele* condiții pentru obținerea succesului. Însă, cu toate că lucrurile acestea nu sunt neînsemnate, la urma urmei totul se rezumă la oameni. Cât de bine înțelegi oamenii, cât de bine comunică cu ei și cât de bine te pricepi să-i convingi să facă ce vrei tu?

Oamenii contează. Mai mult decât orice, când vine vorba despre a obține ce-ți dorești la serviciu, în carieră și în viață, relațiile interumane, fie ele apropiate sau mai puțin importante, marchează diferența dintre o carieră fără perspectivă și o existență searbădă – asemenea celei care mă seca pe mine de viață în Los Angeles – și viața împlinită și afacerile prospere de care mă bucur în ziua de astăzi.

Aceasta este arta relațiilor.

În primele mele două cărți, *Likeable Social Media* și *Likeable Business*, am scris despre cum calitatea de a fi „plăcut” și tot ce presupune aceasta – a-i asculta pe oameni, a povesti cu ei și a construi relații bazate pe sinceritate și transparență – este esențială dacă vrei să dobândești succesul în marketingul online (*Likeable Social Media*) și în afaceri (*Likeable Business*). Însă, construirea relațiilor și calitatea de a fi plăcut nu sunt importante doar în rețelele

de socializare sau în cadrul unei companii, ci și în lume, în general. Sunt importante în fiecare interacțiune cu fiecare persoană care îți apare în cale, de la recepționera clientului tău și până la persoana cu care ieși la o primă întâlnire, de la șeful tău și până la femeia influentă de pe Twitter care te poate ajuta să accelerezi vânzările unui produs, de la investitorul de capital care te-ar putea ajuta să-ți dezvolti startupul și până la colegul din liceu pe care, în prezent, îl mai vezi doar pe Facebook.

Aceasta este arta relațiilor.

Online sau offline, interacțiunile și relațiile cu persoanele din jur, cine sunt aceste persoane și ce sunt ele dispuse să facă pentru tine va determina nivelul reușitei tale. Dacă ai relații frivole și superficiale cu persoanele din jur, fiecare dificultate cu care te vei confrunta și fiecare obstacol care îți va ieși în cale te va face să te simți ca și cum ai încerca să împingi de unul singur un bolovan până în vârful unui deal. Dacă, în schimb, cultivi relații sincere, bazate pe încredere, respect și colaborare, care oferă beneficii reciproce, atunci bolovanul va ajunge în vârful dealului mult mai ușor, mulțumită echipei de oameni care va împinge în spatele tău. Această carte îți va fi de ajutor în interacțiunile și relațiile interpersonale, pentru că descrie 11 abilități sociale esențiale care, dacă sunt bine stăpânite, te vor ajuta să obții mai mult din ceea ce-ți dorești în orice situație.

Aceasta este arta relațiilor.

S-ar putea să fii surprins de multe dintre instrumentele, trucurile și ponturile cuprinse în această carte. Cu siguranță se opun adesea învățăturilor tipice despre afaceri și atingerea succesului. Însă, dacă acestea ar funcționa, toată lumea s-ar bucura de un succes răsunător, nu-i așa? În

realitate, chiar dacă acele învățături tradiționale au funcționat cândva, vremurile s-au schimbat. Poate crezi că individul ambițios, neînduplecat și încrezător în sine este cel care va ajunge în vârf, însă, în ziua de astăzi, oamenii care dețin cele mai bune abilități sociale sunt cei care obțin tot ce-și doresc acasă, la serviciu și în viață.

Aceasta este arta relațiilor.

În prezent, abilitățile sociale sunt mai importante ca niciodată; sunt o condiție esențială pentru a obține tot ce-ți dorești atât la locul de muncă, cât și în afara lui. Există o conexiune permanentă între noi: Facebook, Twitter, LinkedIn și alte rețele de socializare au devenit principala modalitate de comunicare cu cei din jur. În plus, în zilele noastre, mai toată lumea își exprimă părerile, astfel că, ne încredem în recomandările personale mai mult ca niciodată; ne este din ce în ce mai greu să ne concentrăm, așa că îi ascultăm pe oamenii care „ne înțeleg” și în care avem încredere. Prin urmare, soluția pentru a avea influență și a obține ceea ce ne dorim este să devenim acea persoană pe care *ceilalți* o plac, o respectă și în care au încredere.

În această carte, voi prezenta cele 11 abilități sociale care îți pot schimba atât viața personală, cât și viața profesională. Pe măsură ce voi descrie fiecare dintre aceste abilități principale, voi relata povești personale, dar și poveștile celor mai influenți și mai de succes oameni din lume pentru a-mi susține argumentele. Vom începe cu o auto-evaluare pe care o vei găsi în anexă și cu o altă disponibilă online, pe site-ul web ArtofPeopleBook.com. Pe parcurs, vom învăța cele 11 abilități sociale de bază prin intermediul a 53 de mici lecții pe care poți începe să le pui în practică chiar acum.

Multe dintre cărțile despre afaceri sunt pline de teorie, însă cititorii nu știu ce au de făcut după ce le citesc. Cartea de față nu se numără printre ele. Fiecare capitol se va încheia cu o serie de Primi pași de acțiune*. Vei acumula zeci de idei practice despre cum să comunici mai bine cu ceilalți pentru a obține ceea ce-ți dorești la locul de muncă și acasă.

Înainte să începem, îți recomand să faci evaluarea din anexa A. Este o interpretare a Eneagramei: un test de personalitate vechi de secole, care te va ajuta să înțelegi care sunt valorile care te impulsionează și cum pot cei din jur să comunice cu tine în cea mai bună manieră. Rezultatul nu se schimbă în timp, însă ar trebui să parcurgi acest set de întrebări ca să afli mai multe despre cum să relaționezi mai bine cu cei din jur și cum să îi faci pe oameni să te respecte și să te placă.

Una dintre valorile mele fundamentale este receptivitatea, așa că, deși o carte este un mediu de comunicare static, de la autor la cititor, dacă vei avea întrebări sau comentarii pe parcurs, vreau să mă contactezi. Dacă vei țipa de nervi sau vei aplauda cu entuziasm, dacă vei fi nedumerit în privința unei afirmații sau dacă pur și simplu vrei să discuți cu autorul acestei cărți, te rog, nu ezita să mă contactezi. Cea mai bună variantă este Twitter (@DaveKerpen), urmată de LinkedIn (DaveLinkedIn.com), iar în cazul în care preferi metodele de modă veche, îmi poți trimite un e-mail (dave@likeable.com); oricum vei alege să procedezi, îți promit că îți voi răspunde cât de repede voi putea.

Aceasta este arta relațiilor. Hai să începem!

* În original, această serie de pași este denumită *First Action Steps to Take* (FAST). În lb. engleză, acronimul FAST înseamnă și „rapid”. (n. trad.)

1

**Cum să te înțelegi
pe tine însuți și
cum să-i înțelegi
pe oameni**

1. Myers-Briggs este egal cu zero; acesta este testul suprem

„O f”, mi-am spus. Încă o activitate emoționantă pentru interpretarea personalității.

Eram într-o tabără de recreere în stațiunea Canyon Ranch din Miami cu mai mulți membri ai forumului Organizației Antreprenorilor, o rețea mondială de directori executivi din care fac parte câțiva dintre cei mai buni prieteni ai mei din lume. În mod normal, m-aș fi distrat copios într-un asemenea cadru însă, pentru mine, un tip cu o personalitate de tip A care este permanent în mișcare și căruia nu îi place să se oprească niciodată, la momentul acela, în locația respectivă, era greu să mă implic în totalitate. Cuvântul *recreere* nu mi-a plăcut niciodată și, după două sesiuni de yoga și meditație, ultimul lucru pe care mi-l doream era să asist la un test de personalitate de patru ore de care nu auzisem în viața mea.

Cu toate acestea, m-am îmbărbătat și m-am silit să renunț la prejudecăți și să merg cu inima deschisă la acea activitate. Mă bucur că am procedat astfel, pentru că cele patru ore care au urmat mi-au schimbat pentru totdeauna viața, modul în care comunic cu ceilalți, dar și modul în care mă înțeleg pe mine însumi.

— Aceasta este Eneagrama, ne-a spus psihologul Brad Kerschensteiner. Deși mai puțin cunoscută decât testele

Myers-Briggs* sau DISC**, este mult mai de încredere decât orice altă tehnică de evaluare a personalității și a fost folosită și transmisă mai departe de-a lungul a secole întregi.

Deja eram atent; îmi stârnise interesul. În următoarele patru ore, am acumulat un izvor de informații despre mine însumi și despre cum pot ceilalți să comunice cel mai bine cu mine. În plus, am învățat care sunt principalii 9 factori care-i motivează pe oameni și cum putem comunica optim cu orice persoană, în funcție de tipul Eneagramei acesteia, de la 1 la 9. Pe măsură ce Brad ne evalua și ne vorbea despre tipul personalității noastre și despre implicațiile acestuia la nivel de comunicare, am rămas mut de uimire să văd cât de corecte erau toate afirmațiile lui. De parcă-mi citea gândurile!

În decursul anului următor, am ajuns să vorbesc fluent limba Eneagramei și să apreciez puterea acesteia de a ne face să ne înțelegem mai bine, atât pe noi înșine, cât și pe ceilalți. Am aplicat Eneagrama întregii mele echipe manageriale, apoi personalului firmei, și apoi tuturor angajaților soției mele. Am citit nenumărate cărți despre acest subiect. Am fost complet absorbit de importanța pe care o are Eneagrama în cunoașterea de sine. Totodată, am realizat următorul lucru:

Cunoașterea de sine este piatra de temelie a artei relațiilor. Nu îi poți înțelege sau influența pe ceilalți până nu te înțelegi pe tine însuși pe deplin, la un nivel profund.

* Test de personalitate care se bazează pe descoperirile psihologului Carl Gustav Jung. (n. red.)

** Abreviere de la cele patru trăsături de personalitate: dominant, influent, stabil și conștiincios. (n. red.)

**Cunoașterea de
sine este piatra de
temelie a artei
relațiilor. Nu îi poți
înțelege sau influența
pe ceilalți până
nu te înțelegi pe tine
însuți pe deplin,
la un nivel profund.**

Desigur, la fel ca orice alt test de personalitate, Eneagrama nu este perfectă. Orice sistem care împarte oamenii în doar nouă categorii are, cu siguranță, limitele sale. Însă cercetările au arătat în repetate rânduri că testul Myers-Briggs, cel mai cunoscut indicator de personalitate, are multe imperfecțiuni și că nu te poți baza pe el pe termen lung. Fă-l de două ori în decursul a două luni și, probabil, ai să obții rezultate diferite. Pe de altă parte, rezultatele Eneagramii nu se modifică în timp; în schimb, îți arată ce te motivează cel mai mult, care sunt posibili detractori la care trebuie să fii atent și care este cea mai bună manieră în care pot oamenii comunica cu tine, iar aceste lucruri sunt remarcabil de stabile.

Înainte să-ți continui lectura, mergi la anexa A și, dacă nu ai făcut asta deja, fă-ți testul Eneagramii, pe care l-am scris împreună cu Mario Sikora. Speaker și autor recunoscut la nivel internațional, Mario este coautorul cărții *Awareness to Action: The Enneagram, Emotional Intelligence, and Change* (*De la conștientizare la acțiune: Eneagrama, inteligența emoțională și schimbarea*) și autorul a numeroase articole despre diferitele stiluri de personalitate și leadership, despre îmbunătățirea randamentului și team building. După spusele lui Mario, „Eneagrama este un instrument extraordinar care te ajută să te înțelegi mai bine pe tine însuși, ceea ce, în consecință, te ajută să acționezi mai inteligent.”

După ce-ți vei calcula punctajul, citește informațiile din clasificarea celor 9 tipuri principale de personalitate propuse de Eneagramă, punctele forte asociate acestora și posibilele capcane la care trebuie să fii atent. Măsura în care te vei regăsi în elementele descrise va depinde, probabil,

de cât de ridicat va fi punctajul numeric obținut pentru tipul personalității tale în urma parcurgerii chestionarului.

De exemplu, eu sunt un tip 3 redutabil, care încearcă din răspuțeri să fie extraordinar. Una dintre capcanele pe care le-am întâlnit frecvent este sindromul „Da, fac eu”, sau obiceiul de a spune „da” oricărei propuneri, oportunități și cerințe, gândindu-mă că, cu cât realizez mai multe lucruri – cu cât dau mai multe interviuri, cu cât mă implic în mai multe proiecte, cu cât am mai mulți clienți – cu atât voi fi mai extraordinar. Probabil că asta mă face să par o persoană plină de inițiativă, însă devenise o problemă gravă la începutul carierei mele, fiind mai mereu suprasolicitat și atât de epuizat încât până și viața mea de familie a avut de suferit. Mai bine zis, a fost o problemă gravă până când mi-am reinventat mentalitatea în funcție de rezultatele testului Eneagrama. Mi-am dat seama că, dacă voi spune „da” în mai puține cazuri, atunci acelea vor fi și sferele în care voi putea excela. Nu a fost ușor (sunt sigur că tovarășii mei „Treiar” sunt în asentiment cu mine), însă acum pot să spun „nu” câteodată, când mi se cere să vorbesc în public sau să dau un interviu, astfel încât să fiu extraordinar în alte sectoare. Mi-am rescris scenariul vieții după ce am înțeles ce mă motivează cu adevărat, și poți face și tu asta.

Care sunt capcanele care te pândesc în funcție de tipul tău de personalitate stabilit de Eneagramă? Vreau să o alegi pe cea în care te regăsești cel mai bine și să o reții în timp ce citești această carte. Te asigur că, până la finalul lecturii, vei înțelege mai bine cum să-ți reinventezi mentalitatea în baza a ceea ce vei fi învățat despre modul în care comunică cu ceilalți și viceversa.

Acum că te înțelegi mai bine pe tine însuși după ce ai parcurs testul Eneagrama și îți cunoști punctele forte și

punctele slabe în comunicare, a venit momentul să mai răspunzi la un chestionar, cel numit *PeopleStrengths**. Am realizat acest test pentru a te ajuta să înțelegi, pe lângă cele 11 abilități sociale pe care le vei descoperi în paginile acestei cărți, care sunt punctele tale forte și care sunt aspectele la care mai ai de lucrat. Rezolvă chestionarul online pe site-ul web ArtofPeopleQuiz.com.

Deci, te numeri printre cei care încearcă să mulțumească pe toată lumea? Sau ești un lider? Sau un guru? Sau tipul care convinge oamenii? Indiferent de categoria din care faci parte, cu toții știm că, atunci când vine vorba de interacțiunea dintre oameni și de influențarea acestora, este mereu loc de mai bine. Vestea bună este că deja ai dat startul procesului de perfecționare prin faptul că știi mai multe despre tine decât știai înainte să pui mâna pe această carte.

Desigur, există sute de alte teste de personalitate pe care le poți face pentru a te înțelege mai bine, pentru a afla care sunt punctele tale forte și care sunt cele slabe. Însă, eu sunt un fan înrăit al Eneagramei, pentru că a trecut testul timpului, pentru că este simplă și de încredere; și un fan al chestionarului *PeopleStrengths* pentru că, na, eu l-am scris. Dar, bineînțeles că orice test ai face, concluzia esențială este următoarea:

Primul pas în a învăța cum să îi influențezi pe ceilalți pentru a obține ceea ce-ți dorești în carieră și în viață constă în a te înțelege pe tine însuși.

Cu cât te vei înțelege mai bine – motivațiile tale din subconștient, ce anume te impulsionează și ce te descurajează, ce te animă, cum interacționezi cel mai bine cu

* În traducere, *Punctele forte ale oamenilor*. (n. trad.)

oamenii – cu atât îi vei înțelege mai bine pe ceilalți și vei ști cum să îi determini să acționeze în favoarea ta.

Primii pași de acțiune:

1. Dacă încă nu ai făcut-o, completează Eneagrama din anexa A.
2. Notează trei puncte slabe la care vrei să lucrezi pentru a-ți îmbunătăți interacțiunile cu ceilalți. Scrie câte o soluție pentru fiecare în funcție de rezultatul testului Eneagramei.
3. Notează punctul tău forte principal. Cum îl poți îmbunătăți în timp ce parcurgi această carte?

2. Cum să înțelegi orice om (chiar și dacă nu îl plăci)

„**P**ur și simplu nu-l înțeleg”, am bombănit după ce am încheiat apelul. Tocmai vorbisem la telefon cu un angajat cu vechime dintr-o firmă care ne era un partener foarte important și mă simțeam frustrat, nervos și confuz. Ne chinuisem luni întregi să demarăm acel parteneriat și credeam că aveam cheia pentru a înțelege și rezolva problema. Dar John (așa cum îl vom numi aici) pur și simplu nu voia să mă asculte, să coopereze sau să-mi acorde orice fel de ajutor.

John era răutăcios și ursuz, iar eu chiar nu-l înțelegeam. Părea supărat pe lume, nervos și gata să doboare pe oricine i-ar fi stat în cale. Semăna foarte bine cu tipul individului ambițios, neînduplecat și încrezător în sine pe care l-am descris în capitolul 1, bun la dat ordine, dar nu și la a construi relații. În diversele întâlniri pe care le-am avut față în față, nu l-am văzut vreodată să schițeze un zâmbet.

Primul pas pe care trebuie să-l faci dacă vrei să ai o influență asupra oamenilor este să-i înțelegi, iar eu pur și simplu nu reușeam să fac asta cu John. Încercasem timp de luni întregi să stabilesc o legătură cu el, dar degeaba. Cum aș fi putut să lucrez eficient cu un om pe care nici măcar nu-l înțelegeam?

Fiind complet demoralizat, i-am vorbit soției mele, Carrie, despre problema pe care o aveam:

— Pur și simplu nu îl înțeleg pe omul ăsta, Carrie. Ce pot să fac?

Carrie, persoana care înțelege oamenii mai bine decât orice alt om pe care l-am întâlnit vreodată, mi-a răspuns imediat:

— Dacă spui că nu-l înțelegi, cu siguranță nu vei ajunge să-l înțelegi niciodată.

Cu toții cunoaștem oameni pe care nu i-am înțeles de la început sau, poate, niciodată. Fiecare persoană este diferită, iar uneori ne este greu să-i înțelegem pe cei care sunt foarte diferiți de noi. De multe ori nici nu contează, pentru că s-ar putea să nu fii nevoit să interacționezi cu o anumită persoană pe care nu o înțelegi dar, în majoritatea cazurilor, acest aspect este foarte important. Dacă vei vrea vreodată sau vei fi nevoit să interacționezi cu o persoană într-un mod semnificativ și constructiv, fie că este vorba despre un coleg de muncă, despre un client sau despre un văr pe care-l întâlnești la reuniunile de familie, merită să găsești o modalitate să înțelegi persoana respectivă.

Conform spuselor lui Carrie, primul pas este să refuzi să crezi că nu poți. Indiferent de cât de diferită ar fi o persoană de tine, indiferent de cum te-ai simți în prezența ei, indiferent de acțiunile ei, trebuie să crezi că, dacă îți vei da puțin silința, vei ajunge să o înțelegi.

Autodeterminarea este o forță puternică și, odată ce refuzi să spui „Nu îl înțeleg”, îți va fi mult mai bine. Însă nu este de ajuns să faci doar asta.

— Invită-l la o cafea, mi-a sugerat Carrie – așa credea ea că ar fi trebuit să procedez cu John, omul pe care mă hotărâsem să-l înțeleg.

— Dar pur și simplu îl detest, i-am răspuns eu oripilat de idee.

— Atunci, privește situația ca pe un experiment. Unul care să te ajute să vezi dacă poți înțelege un om foarte diferit de tine. Pune întrebări, apoi taci și ascultă.

În ciuda vociferărilor mele, sfatul lui Carrie s-a dovedit a fi exact ce-mi trebuia, ca întotdeauna. Două zile și o cafea mai târziu, deja îl înțelegeam pe John. Tot nu îl plăceam foarte tare dar, după ce am petrecut puțin timp în afara biroului, având ocazia să vorbesc cu el (și să îl ascult) față în față, timp de numai 30 de minute, chiar am simțit că înțelegeam ce era cu John. Se pare că avusese parte de o copilărie grea, fiind crescut de un singur părinte, ceea ce, de-a lungul timpului, l-a făcut să devină extrem de independent. Conform Eneagramei, John se încadra, fără îndoială, în tipul 8 de personalitate – motivat de putere – iar uneori, acea dorință de independență îl făcea să fie grosolan, distant și, în general, o companie nu prea plăcută.

Desigur, întâlnirea noastră nu a schimbat în niciun fel comportamentul lui John, dar acea mică doză de înțelegere a avut un impact deosebit asupra interacțiunilor noastre ulterioare. În săptămânile care au urmat, conversațiile noastre au devenit mai plăcute și am reușit să înaintăm în obținerea rezultatelor pe care ni le doream amândoi în afaceri. Mai mult decât atât, chiar l-am văzut schițând un zâmbet în cadrul uneia dintre întâlnirile noastre. Trăgând linie, pot spune că am obținut cam tot ce mi-am dorit de la John din prisma relației noastre profesionale.

Însă nu aș fi reușit niciodată să fac asta dacă m-aș fi resemnat cu gândul că nu îl înțeleg și cu asta basta. *Tu* ai vreo persoană cu care lucrezi și pe care nu o înțelegi? Cu

cine intri în contact în mod regulat, fără să reușești să îi dai de cap oricât te-ai strădui?

Primul pas este să susții cu tărie că poți înțelege persoana respectivă. Următorul pas este să acorzi 15 minute și să investești 10 lei ca să o scoți la o cafea.

Poate că nu vei ajunge să o înțelegi perfect sau să o simpatizezi mai mult. Dar vei avea o șansă să construiești o relație mai fructuoasă și mai benefică cu persoana în cauză.

John, oriunde te-ai afla în acest moment, sper că încă îți place să-ți bei cafeaua amară și că, din când în când, mai schițezi câte un zâmbet.

Primii pași de acțiune

1. Notează numele a trei persoane din viața ta pe care încerci în van să le înțelegi.
2. Ia-ți angajamentul să o inviți pe una dintre ele la o cafea după ce termini acest capitol.
3. Du-te la întâlnire hotărât să înțelegi acea persoană (chiar dacă tot nu îți place de ea).

3. Cum să înțelegi un străin mai bine decât îți înțelegi propriii prieteni (în doar trei minute)

— În numai trei minute și cu ajutorul a doar trei întrebări, veți ajunge să cunoașteți persoana de lângă voi mai bine decât îi cunoașteți pe mulți dintre prietenii voștri, a spus speakerul acela înalt și entuziasmat de pe scenă, în fața unui public de 1.200 de oameni.

Eram chiar în primul rând, entuziasmat, dar sceptic în privința afirmației pe care Larry Benet tocmai o făcuse la conferința Social Media Marketing World din primăvara anului 2013. Larry și-a dedicat viața relaționării. Considerat adesea unul dintre „cei mai conectați oameni de pe planetă”, Larry Benet construiește mult mai mult decât prietenii pasagere. Și-a câștigat o veritabilă reputație de maestru în stabilirea relațiilor interumane, dar și de speaker incitant și foarte amuzant în cadrul seminarelor sale.

Însă, eu îl vedeam pe Larry Benet pentru prima dată în acel context și trebuie să recunosc că eram sceptic. Larry era primul dintre speakerii principali de la conferință și știam că rolul lui era de a-i învăța pe oameni cum să socializeze mai bine. Totuși, ideea că m-ar putea învăța cum să înțeleg un străin mai bine decât îmi înțeleg majoritatea prietenilor mi se părea cam exagerată, chiar și pentru un expert, așa cum era el.

— Prima întrebare: care este lucrul cel mai interesant la care lucrați în prezent? Pe locuri, fiți gata, start! a spus Larry încrezător.

M-am întors spre bărbatul din stânga mea și am făcut repede cunoștință. Nu aveam mult timp la dispoziție, așa că i-am povestit rapid lui Steven despre Likable Local, noua companie pe care mă pregăteam să o inaugurez, iar el mi-a spus despre un proiect științific pe care firma lui urma să îl dezvăluie. Pfiu, am fost chiar la limită.

— A doua întrebare! a răsunat din mijlocul scenei vocea puternică a lui Larry. Dacă ați avea suficienți bani încât să vă puteți retrage din activitate și să vă mai și rămână ceva, ce ați face?

Eram presați de timp, având doar un minut la dispoziție să ne oferim răspunsurile, așa că am aflat imediat că Steven și-ar fi dorit să facă înconjurul lumii alături de soția lui, călătorind în toate cele șapte continente, iar eu i-am spus că mi-aș depune candidatura la o funcție de demnitate publică, poate cea de primar al orașului New York sau de guvernator al statului. Din nou, am terminat de povestit chiar înainte să se scurgă minutul pe care-l avusesem la dispoziție. Până la urmă, experimentul chiar era interesant!

— Ultima întrebare și, nu uitați, trebuie să răspundeți amândoi într-un minut, ne-a anunțat Larry. Care este organizația caritabilă preferată pe care o sprijiniți și de ce?

Am insistat ca Steven să răspundă primul la acea întrebare, pentru că eu voiam să vorbesc despre două organizații și a trebuit să mă asigur că va apuca să o menționeze și el pe a lui. Mi-a vorbit despre Nature Conservancy* (Nature.org) și despre cât de pasionat era de subiectul schimbărilor climatice, iar eu i-am povestit despre Multiple Sclerosis Society** și

* În traducere, „Conservarea Naturii”. (n. trad.)

** În traducere, „Asociația de Scleroză Multiplă”. (n. trad.)

National Alliance for Mental Illness*, cele două organizații pe care eu și soția mea ne-am simțit datori să le sprijinim, având mai mulți membri din familie care suferă de astfel de afecțiuni.

Și asta a fost tot. Eu și Steven nu am devenit pe loc cei mai buni prieteni după acea conversație. Nu am continuat discuția la cină și nu ne-am invitat unul la altul acasă. Cu toate că am corespondat puțin prin e-mail după eveniment, sunt mai bine de doi ani de la prima și singura conversație pe care am purtat-o cu el. Dar iată care este lucrul cel mai interesant: deși au trecut doi ani, încă îmi amintesc perfect tot ce am vorbit cu el. Încă știu mai multe despre Steven după o discuție de trei minute care a avut loc în urmă cu doi ani, decât știu despre majoritatea amicilor mei din liceu, din facultate și de la serviciu.

După ce a măsurat din priviri publicul și a constatat plin de infatuare că toți scepticii ca mine fuseseră convinși, Larry și-a continuat discursul. Ne-a spus că viața este prea scurtă pentru a pierde minute prețioase în cadrul unor discuții de complezență despre vreme, despre orașul natal sau despre muncă. Argumentul lui a fost următorul: dacă am putut cunoaște atât de bine persoana de lângă noi în doar trei minute, de ce să nu ne oferim nouă și persoanelor pe care le vom întâlni în viitor același dar?

Fără doar și poate, Larry Benet avea dreptate. Atunci când întâlnim oameni „în viața reală”, obișnuim să începem conversația cu subiecte generale, acestea fiind mult mai acceptabile la nivel social decât adresarea unor întrebări punctuale. Însă, adevărul este că, dacă vom pune întrebări mai inspirate și mai inteligente, vom putea înțelege mult

* În traducere, „Alianța Națională pentru Bolile Mintale”. (n. trad.)

mai repede oamenii pe care îi întâlnim și ne vom da seama într-un timp mai scurt dacă ne sunt prieteni sau dușmani, posibili parteneri de afaceri sau amici, viitori angajați sau simple cunoștințe. Viața este scurtă. Cu cât petrecem mai puțin timp discutând despre vreme, cu atât mai bine.

Cele trei întrebări învățate de la Larry sunt excelente. Acestea fiind spuse, există multe alte întrebări de care te poți folosi atunci când întâlnești o persoană pentru prima dată și îți dorești să o înțelegi mai bine și să ai o idee despre viața lui/ei despre viață. Iată 10 întrebări pe care le poți lua în considerare:

1. Care este cel mai interesant lucru din viața ta profesională în momentul de față?
2. Care este cel mai interesant lucru din viața ta personală în momentul de față?
3. Dacă ai avea suficienți bani încât să poți renunța la locul tău de muncă, ce ai face acum?
4. Ce anume ți-ar plăcea să faci sau să ai peste cinci ani?
5. Care este organizația caritabilă preferată pe care o sprijini și de ce?
6. Dacă nu ai avea serviciul pe care îl ai astăzi, cu ce te-ai ocupa și de ce?
7. Spune-mi cine este modelul tău în viață, exceptând membrii familiei.
8. Cine a avut cea mai mare influență asupra ta?
9. Cum te-ar descrie profesorul tău preferat?
10. Dacă ai putea alege să faci ce vrei tu pentru o zi, ce ai alege și de ce?

Pe lângă faptul că sparg gheața, aceste întrebări îi determină pe oameni să vorbească despre lucrurile care chiar contează, cele care le dezvăluie adevărata personalitate: valorile,

gusturile, așteptările și pasiunile lor. Deși nu poți aplica un test de personalitate unei persoane pe care abia ai cunoscut-o, poți adresa întrebări mai inspirate decât cele standard, de tipul: „De unde ești?”, „La ce școală ai învățat?”, „Cu ce te ocupi?” sau „Ce zici de vremea de astăzi?”.

Probabil că, în acest moment, unii dintre cititori se gândesc: „Dave, pe tine te-a pus un speaker să adresezi întrebările astea la o conferință. Eu nu pot să mă duc la un om pe care abia l-am cunoscut și să-l întreb astfel de lucruri, fără să se uite lumea ciudat la mine.”

Poate că au dreptate, așa că, atunci când va veni momentul să pui și tu în aplicare acest experiment, poți începe conversația cu următoarea replică: „Tocmai am citit o carte ciudată despre cum să pui întrebări mai bune oamenilor pe care de abia i-ai întâlnit. N-ai vrea să încercăm să ne adresăm unul altuia aceste întrebări și să răspundem amândoi la ele?”.

Vei fi surprins să vezi cât de ușor va curge conversația și cât de benefică poate fi, la fel cum am fost și eu în ziua în care l-am cunoscut pe Larry Benet. În plus, vei începe să înțelegi mult mai bine oamenii – și mai repede.

Primii pași de acțiune:

1. Notează-ți 4 dintre întrebările tale preferate din lista de 10 de mai sus.
2. Cu proxima ocazie când vei cunoaște o persoană nouă la serviciu sau într-un cadru social, încearcă să-i adresezi 2 sau 3 dintre aceste întrebări.
3. Observă cât de ușor vei sparge gheața și cât de bine vei ajunge să cunoști un om atunci când pui întrebări mai bune.

4. Fii interesat, nu interesant

L-am luat de curând pe prietenul meu, Danny, de la aeroport și, nici nu ieșisem bine din parcare, când îl aud exclamând cu entuziasm:

— Tocmai am cunoscut în avion cea mai drăguță femeie de pe Pământ.

În mod normal, Danny nu este o persoană care să se entuziasmeze prea tare, prin urmare, am știut că, într-adevăr, cunoscuse o persoană minunată.

— Super, i-am răspuns. Cum o cheamă?

— Știi, nu-s sigur, mi-a spus el puțin rușinat, având în vedere afirmația sa anterioară.

— Bine, am continuat eu. Cu ce se ocupă?

— Nu-mi amintesc.

Am continuat să îi adresez întrebări despre această misterioasă „cea mai drăguță femeie de pe Pământ”, până când prietenul meu a recunoscut:

— De fapt, cred că eu am vorbit mai mult. Bine, poate că am cam vorbit numai eu.

Nouă, oamenilor, ne place să vorbim. În orice interacțiune socială de tip față în față, aproape toți preferăm să vorbim despre noi înșine, decât să ascultăm. Nu este nimic rău în asta; pur și simplu așa se întâmplă. Este firesc ca oamenilor să le pese mult mai mult de ei înșiși și de familia lor decât de tine, iar dacă le ești un simplu străin, cu siguranță le pasă mai mult de ei înșiși decât de orice ai avea tu de zis.

Repet, nu este nimic în neregulă cu acest lucru și nici nu ar trebui să te surprindă, este doar un adevăr general. Cu cât accepți mai repede această realitate – faptul că, practic, niciunui străin nu îi pasă de tine sau de ce ai tu de zis mai mult decât îi pasă de sine și de ce are el de zis – cu atât mai repede vei deveni mai priceput în a forma o legătură cu ceilalți și a exercita o influență asupra lor.

Întrucât oamenilor le place să vorbească despre ei înșiși, dacă te poți concentra să asculți cu adevărat, să fii atent la persoana din fața ta, acea persoană te va aprecia, te va plăcea sau chiar te va adora, așa cum Danny o adora pe străina din avion. Chiar dacă nu spui nimic, atât timp cât arăți că o asculți, prin contact vizual, limbaj nonverbal și ocazionalul „Aha, aha” sau „Știu”, persoana respectivă te va adora. Cred că aceasta este cea mai simplă tehnică din toată cartea! Secretul pentru a-i face pe oameni să te adore este să taci și să asculți.

Oricât de simplu ar părea, este adevărat; există, totuși, și o atenționare majoră: nu trebuie să asculți *pasiv*, de parcă ar fi un truc învățat dintr-o carte. Ce vreau să spun este că nu poți proceda așa cum o facem majoritatea atunci când credem că ascultăm pe cineva, adică stăm și așteptăm să ne vină rândul să vorbim. Trebuie să asculți *activ* și să-ți pese sincer de persoana care vorbește cu tine. Trebuie să fii cu adevărat prezent în conversație. Iar dacă poți să faci asta (ai nevoie de ceva practică), vei intra mai ușor în grațiile oamenilor și-ți vei consolida relațiile.

Trebuie doar să rezisti tentației de a vorbi despre tine însuși. Chiar dacă ți se pun anumite întrebări, schimbă subiectul sau răspunde repede la ele și oferă-i imediat persoanei din fața ta prilejul să vorbească din nou. Întrucât aproape tuturor ne place să vorbim, s-ar putea ca această