

PEOPLE SMART *sau* EFICIENȚA INTERPERSONALĂ

**Cum să îți dezvolti inteligența interpersonală
pentru a avea relații mai sănătoase și mai
productive acasă, la locul de muncă
și în comunitate**

MEL SILBERMAN, PhD

AUTOR AL CĂRȚII DE SUCCES *ACTIVE TRAINING*

împreună cu **FREDA HANSBURG, PhD**

Majoritatea cărților BusinessTech International sunt disponibile în condiții avantajoase dacă sunt achiziționate pentru a fi oferite ca premii sau în scop educativ.

În plus, ne putem adapta programelor private de instruire sau motivare oferind, la cerere, consiliere și editare de cărți de afaceri – personalizate sau nu –, pliante cu idei fundamentale sau broșuri. Contactați departamentul Comenzi Speciale la telefon: 021.424.2206, sau office@BusinessTech.ro.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SILBERMAN, MEL

**PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală: Cum să
îți dezvolți inteligența interpersonală pentru a
avea relații mai sănătoase și mai productive acasă,
la locul de muncă și în comunitate**
– MEL SILBERMAN, FREDa HANSBURG

Trad.: Violeta Limona; Ed.: Iuliana Enache
BusinessTech International, București, 2020

ISBN 978-606-8709-14-7

I. Hansburg Freda

159.9

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE
PEOPLE SMART: DEVELOPING YOUR INTERPERSONAL INTELLIGENCE
BY MEL SILBERMAN PH.D. & FREDa HANSBURG PH.D.

THIS EDITION IS PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH
BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC
AND AGENȚIA LITERARĂ LIVIA STOIA
COPYRIGHT © 2000 BY MELVIN L. SILBERMAN AND FREDa HANSBURG
ALL RIGHTS RESERVED INCLUDING THE RIGHT OF REPRODUCTION
IN WHOLE OR IN PART IN ANY FORM.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE.

Reproducerea în orice formă sau scop prin metode electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiere, înregistrare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informației, se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului (BusinessTech International – office@BusinessTech.ro).

BUSINESSTECH
INTERNATIONAL
BUCUREȘTI, CASA PRESEI LIBERE, CORP
C2, MEZANIN, PIATA PRESEI LIBERE NR.
1, SECTOR 1; TELEFON 021 424 2206
<http://www.BusinessTech.ro>

TRADUCĂTOR VIOLETA LIMONA

CONSILIER EDITORIAL PSIHOLOG MIHAELA BUDUI

CUPRINS

Prefață	19
CE ÎNSEAMNĂ EFICIENȚA INTERPERSONALĂ	23
PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #1: Să știi să înțelegi oamenii	25
PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #2: Să poți să te exprimi clar	25
PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #3: Să știi să îți afirmi deschis nevoile și dorințele	26
PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #4: Să știi să primești și să oferi feedback	26
PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #5: Să știi să exerciți o influență pozitivă asupra celorlalți	27
PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #6: Să știi să rezolvi conflictele	27
PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #7: Să fii un jucător de echipă	28
PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #8: Să fii capabil să îți schimbi abordarea	28
Când înțelegi cu adevărat o altă persoană, vei căpăta aprecierea ei	29
Când te exprimi clar, vei fi bine înțeles	29
Când îți afirmi deschis nevoile și dorințele, vei fi respectat	29
Când faci schimb de feedback cu alții, ți se dezvăluie adevărul	29

Când îi influențezi pozitiv pe alții, ești apreciat	30
Când reușești să rezolvi eficient conflictele, oamenii vor căpăta încredere în tine	30
Când colaborezi cu colegii de echipă, ești prețuit	30
Când ești capabil să îți schimbi abordarea, relațiile se reînnoiesc	30
Cum să îți crești nivelul de eficiență interpersonală	31
Trebuie să vrei	33
Trebuie să înveți	34
Trebuie să încerci	34
Trebuie să trăiești	34
Care este coeficientul tău de eficiență interpersonală	37
SCARA EFICIENȚEI INTERPERSONALE	38
Eficiență interpersonală – Abilitatea 1	38
Eficiență interpersonală – Abilitatea 2	39
Eficiență interpersonală – Abilitatea 3	39
Eficiență interpersonală – Abilitatea 4	40
Eficiență interpersonală – Abilitatea 5	40
Eficiență interpersonală – Abilitatea 6	40
Eficiență interpersonală – Abilitatea 7	41
Eficiență interpersonală – Abilitatea 8	41
capitolul 1 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #1: Înțelegerea oamenilor	45
MOTIVEAZĂ-TE – Cum să vrei să îi înțelegi mai bine pe ceilalți	49
<i>La locul de muncă</i>	50
<i>Pe frontul de acasă</i>	50
ÎNVAȚĂ – Trei căi pentru a înțelege mai bine oamenii	51
1. Ascultarea și observarea	51
Pune interlocutorul în lumina reflectoarelor	52
Arată interes	54
Negarea valabilității convingerilor sau sentimentelor interlocutorului	55
Judecarea vorbitorului	55
Oferirea unor sfaturi nesolicitate	56

Citește limbajul corporal	56
<i>Anxietate</i>	57
<i>Lipsă de interes</i>	57
<i>Implicare</i>	57
<i>Mânie</i>	57
<i>Reflexie</i>	57
<i>Secretos</i>	57
<i>Dispreț</i>	58
2. Clarificarea înțelesului	58
Pune întrebări deschise	59
Parafrazează	60
Răspunde sentimentelor	62
Furie Tristețe Fericire Spaimă	64
3. Interpretarea comportamentului	65
Evaluează obiectivele	65
Identificarea stilurilor personale	69
Recunoaște diferențele	71
<i>Sexul</i>	71
<i>Rasa</i>	72
<i>Cultura și etnia</i>	72
<i>Religia</i>	73
<i>Statutul socioeconomic</i>	73
<i>Grupa de vârstă</i>	73
EXPERIMENTEAZĂ – Exerciții pentru dezvoltarea abilităților necesare înțelegerii oamenilor	74
Ascultarea și observarea	74
Clarificarea înțelesului	75
Interpretarea comportamentului	75
TRĂIEȘTE – Depășirea propriilor bariere în calea realizării unor schimbări durabile	76
Este dificil să fii atent pentru că ești nerăbdător să-ți expui propriul punct de vedere	77
Știi exact ce va spune interlocutorul. Practic, poți termina frazele începute de el	77
Nu poți să-ți menții atenția decât pentru scurt timp	77
Simți o nevoie puternică să dai sfaturi	77

Interlocutorul vorbește la nesfârșit sau se repetă	78
Îți vine greu să-i înțelegi pe oamenii care sunt diferiți de tine	78
Ești în complet dezacord cu afirmațiile unei persoane și te temi că, arătându-i înțelegere, îi transmiți acceptare	78
Te enervezi teribil când interlocutorul spune lucruri negative despre tine	78
Interlocutorul profită de interesul tău și monopolizează conversația	79
Cuvintele vorbitorului sunt lipsite de sens pentru tine	79
Când te simți supărat sau furios, ultimul lucru pe care vrei să-l faci este să arăți înțelegere	79
capitolul 2 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #2: Exprimarea clară	81
MOTIVEAZĂ-TE – Cum să vrei să comunici mai bine	85
<i>La locul de muncă</i>	86
<i>Pe frontul de acasă</i>	86
ÎNVAȚĂ – Trei căi pentru a comunica mai clar	87
1. Transmiterea mesajului	87
Gândește înainte de a vorbi	87
Orientează și rezumă	88
Pictează cu cuvintele	90
2. Exprimarea directă	92
Spune exact ce gândești	92
Fă interlocutorul să se simtă confortabil	93
Fii consecvent	93
3. Includerea interlocutorului	94
Vorbește pe limba interlocutorului	94
Permite interlocutorului să vorbească	95
Cere confirmare că interlocutorul a înțeles ce ai spus	96
EXPERIMENTEAZĂ – Exerciții pentru dezvoltarea abilităților necesare exprimării clare	97
Transmiterea mesajului	97
Exprimarea directă	98
Includerea interlocutorului	99

TRĂIEȘTE – Depășirea propriilor bariere în calea realizării unor schimbări durabile	100
Vorbești în timp ce gândești	100
Nu reușești să îți explici gândurile și sentimentele cu suficiente detalii	100
Obișnuiești de o viață să vorbești prea repede, să mormăi neclar ori să folosești sunete de umplutură ca „ăăă”, „ei, bine”, „păi...” sau altele asemenea	101
Îți vine greu să găsești cuvintele cele mai potrivite pentru a te exprima	101
Îți spui că oamenii au nevoie de toate detaliile pentru a înțelege o situație	101
Când vorbesc eu, ceilalți nu-mi acordă atenție	102
Încerci să exprimi ceva foarte important sau sensibil în timp ce ești prea supărat pentru a alege cuvintele cu grijă și sfârșești prin a ataca interlocutorul	102
Te temi că ai putea ofensa pe cineva dacă vorbești sincer	103
Nu vrei să pari prea tăios	103
Când te simți nesigur pe tine, ai tendința să îți pfațezi mesajele cu o dezavuare	103
capitolul 3 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #3: Afirmarea propriilor nevoi	105
MOTIVEAZĂ-TE – Cum să vrei să fii mai asertiv	108
<i>La locul de muncă</i>	108
<i>Pe frontul de acasă</i>	109
ÎNVAȚĂ – Trei căi pentru a deveni mai asertiv	110
1. Hotărâre	110
Separă nevoile de dorințe	112
<i>Lucruri pe care alții le fac și pe mine mă supără</i>	112
Ia o poziție	113
Când am nevoie să spun „nu“	115
Comunică-ți poziția	117
2. Calm și încredere	118
Rămâi pe poziție	119

Oferă argumente nedefensive	120
Supraveghează-ți limbajul corporal	122
Aspecte nonverbale care țin de voce	123
Aspecte nonverbale care țin de față	123
Aspecte nonverbale care țin de postură	123
3. Perseverență	124
Reamintește	124
Solicită	125
Încurajează	126
EXPERIMENTEAZĂ – Exerciții pentru dezvoltarea abilităților necesare în afirmarea propriilor nevoi	127
Hotărâre	127
Calm și încrederea	128
Perseverență	129
TRĂIEȘTE – Depășirea propriilor bariere în calea realizării unor schimbări durabile	129
Îmi este teamă că voi supăra pe cineva sau îi voi răni sentimentele	129
Vreau să fiu acceptat	130
Nu pot să nu mă angajez în lupte de putere și în certuri cu anumiți oameni	130
Nu sunt sigur că am dreptul să spun „nu”	130
Am un temperament dificil și îmi pierd controlul prea repede	131
Nu sunt o persoană foarte hotărâtă	131
Iau o poziție, obțin rezultatul dorit, dar persoana în cauză revine la vechiul obicei	131
Cu anumiți oameni nici nu știu de unde să încep, pentru că fac prea multe lucruri care mă scot din minți	131
capitolul 4 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală – Abilitatea #4: Schimbul de feedback	133
MOTIVEAZĂ-TE – Cum să vrei să îți dezvolți abilitățile necesare schimbului de feedback	137
<i>La locul de muncă</i>	137
<i>Pe frontul de acasă</i>	138

ÎNVAȚĂ – Trei căi pentru a fi eficient în schimbul de feedback	139
1. Invită pe alții să-ți ofere feedback	139
Arată receptivitate	140
Fă-i pe ceilalți să se simtă confortabil	143
Lărgeste cercul surselor de feedback	144
2. Fă să fii invitat să oferi feedback	146
Cere permisiunea	146
Să împărtășești mai degrabă decât să insiști	147
Caută momentul potrivit pentru feedback	148
Verifică percepțiile	149
3. Oferă feedback informativ	149
Referă-te la un comportament specific	150
Limitează cantitatea de informații	151
Oferă sugestii pentru îmbunătățire	153
<i>Sugestii Specifice</i>	153
<i>Sugestii Realiste</i>	153
<i>Sugestii Pozitive</i>	153
<i>Sugestii Pline de tact</i>	153
EXPERIMENTEAZĂ – Exerciții pentru dezvoltarea abilităților necesare în schimbul de feedback	154
Cum să-i inviți pe alții să-ți ofere feedback	154
Cum să fii invitat să oferi feedback	155
Cum să oferi feedback informativ	155
TRĂIEȘTE – Depășirea propriilor bariere în calea realizării unor schimbări durabile	156
Nu-mi place să-i pun pe alții în dificultate cerându-le să-mi spună ce cred despre mine	156
Cred cu sinceritate că persoana aceea nu are să-mi spună lucruri folositoare	157
Nu sunt pregătit să ascult o mulțime de critici	157
Persoana căreia vreau să îi ofer feedback este foarte sensibilă	157
Mă simt nesincer când mă abțin să spun ce gândesc	158
Celălalt are o voință puternică și nu este deschis la sugestiile altora	158

capitolul 5 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #5 Influențarea celorlalți	159
MOTIVEAZĂ-TE – Cum să vrei să îți dezvolti	
abilitățile necesare pentru a-i influența pe alții	163
<i>La locul de muncă</i>	163
<i>Pe frontul de acasă</i>	164
ÎNVAȚĂ – Trei căi pentru a-i influența pe oameni	164
1. Conectarea cu alții	165
„Am ceva pentru tine.”	165
„Am trecut și eu prin asta.”	166
„Te admir.”	166
„Mă interesezi.”	166
2. Identificarea nevoilor	167
Observă comportamentul celorlalți	167
Pune întrebări iscusite	169
Obține reacții	171
3. Prezentări persuasive	172
Reducerea rezistenței	173
Mesaje atrăgătoare	176
EXPERIMENTEAZĂ – Exerciții pentru dezvoltarea	
abilităților necesare în influențarea celorlalți	181
Conectarea cu alții	181
Identificarea nevoilor	182
Prezentări persuasive	182
TRĂIEȘTE – Depășirea propriilor bariere în calea	
realizării unor schimbări durabile	183
Nu prea am avut influență în trecut. Mă tem că nimeni	
nu va ține seama de ideile mele dacă încerc acum	183
Nu știu „să-i citesc” pe oameni	183
Sunt nesigur pe mine și devin exagerat de nerăbdător	
să obțin imediat acordul interlocutorului	184
Urăsc să fiu agresiv	184
De obicei nu am suficient timp ca să pregătesc	
ce vreau să spun	184
Ceilalți îmi distrug adeseori argumentația	184
Unii oameni sunt pur și simplu încăpățânați	185

Obțin rezultate mai bune dacă sunt mai agresiv decât dacă sunt amabil	185
capitolul 6 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #6 Rezolvarea conflictelor	187
MOTIVEAZĂ-TE – Cum să vrei să îți dezvolți abilitățile necesare rezolvării conflictelor	192
<i>La locul de muncă</i>	192
<i>Pe frontul de acasă</i>	192
ÎNVAȚĂ – Trei căi pentru a deveni eficient în rezolvarea conflictelor	193
1. Crearea unui climat de interes reciproc	194
Recunoașterea existenței conflictului	194
Conflicte privind fapte sau date	196
Conflicte privind procese sau metode	196
Conflicte privind obiective	196
Conflicte privind valori	196
Recunoașterea unui conflict care are la bază <i>fapte</i>	196
Recunoașterea unui conflict care are la bază <i>metode</i>	196
Recunoașterea unui conflict care are la bază <i>obiective</i>	197
Recunoașterea unui conflict care are la bază <i>valori</i>	197
Adoptarea unei abordări pozitive	197
<i>Stilul confruntativ</i>	199
<i>Stilul persuasiv</i>	199
<i>Stilul cooperant</i>	199
<i>Stilul evitant</i>	199
Stimularea parteneriatului	202
Imaginea în oglindă	203
Standardul dublu	203
Gândire polarizată	203
Profeția care se autoîmplinește	203
2. Scoaterea problemelor reale la suprafață	204
Concentrarea pe interese și nu pe poziții	204
Stabilirea obiectivelor	206
Studierea situației interlocutorului	207
3. Negocierea unor soluții câștig/câștig	210
Crearea unor opțiuni cu câștig reciproc	210

• Se inventează idei	210
• Participanții se abțin să judece	211
• Evaluarea soluțiilor	211
• Se alege cea mai bună soluție	211
Conceperea unui plan comun	213
Strategii pentru situații neprevăzute	213
EXPERIMENTEAZĂ – Exerciții pentru dezvoltarea abilităților necesare în rezolvarea conflictelor	218
Crearea unui climat de interes reciproc	218
Scoaterea problemelor reale la suprafață	218
Negocierea unor soluții câștig/câștig	219
TRĂIEȘTE – Depășirea propriilor bariere în calea realizării unor schimbări durabile	219
Cred cu adevărat că un conflict conduce la resentimente și la amărăciune. Este mai bine să evit conflictele oricând este posibil	220
Sunt impulsiv și nu-mi pot controla furia în situații conflictuale	220
Nu pot gândi rapid în timpul unui conflict și nu-mi pot apăra bine poziția	220
Când ne certăm, soția mea își aduce aminte de o sută de greșeli din trecut	221
Șeful meu pare că nu tolerează nicio diferență de opinie. Nu există nicio cale să câștigi într-un conflict cu el, în afară de a-ți da demisia	221
Pare că aceleași conflicte se repetă mereu cu partenerul meu de viață. Chiar și când cădem de acord asupra unei soluții, nimic nu se schimbă	221
Unii oameni sunt prea lași pentru a discuta deschis problemele. Încerc să atac frontal, dar ei neagă problema iar apoi mă atacă pe la spate	222
Nu pot rămâne calm și pozitiv când cineva mă atacă sau mă insultă	222
Este dificil să găsești soluții câștig/câștig și nu știu dacă aș avea încredere că persoana cealaltă va respecta acordul	223

capitolul 7 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #7 Să devii un jucător de echipă	225
MOTIVEAZĂ-TE – Cum să vrei să îți dezvolți	
abilitățile necesare pentru a deveni un jucător	
de echipă	229
<i>La locul de muncă</i>	229
<i>Pe frontul de acasă</i>	230
ÎNVĂȚĂ – Trei căi pentru a învăța să devii un	
jucător de echipă	230
1. Alăturarea la un grup	231
Observă ce se întâmplă în grup	231
Adu-ți contribuția acolo unde este nevoie	232
Construiește un climat propice dialogului	233
2. Facilitarea muncii în echipă	234
Promovarea unei viziuni comune	235
Încurajarea participării	236
Discuții deschise	237
Cartonașe pentru răspunsuri	237
Discuții în subgrupuri	238
Formează perechi	238
Mișcă-te printre oameni	238
Cel care vorbește îl desemnează pe următorul	
vorbitor	239
Acvariul cu pești	239
Stimularea rezolvării creative a problemelor	240
3. Construirea consensului	244
Îngustarea subiectului dezbaterii	245
Sondarea consensului în interiorul grupului	246
Verificarea angajamentului	247
EXPERIMENTEAZĂ – Exerciții pentru dezvoltarea	
abilităților necesare ca să fii un jucător de echipă	248
Alăturarea la un grup	248
Facilitarea lucrului în echipă	248
Construirea consensului	249
TRĂIEȘTE – Depășirea propriilor bariere în calea	
realizării unor schimbări durabile	249

Nu cred că se poate face ceva pentru a salva grupul în care muncesc. Este prea târziu	250
Nu am puterea să schimb lucrurile	250
Suntem o echipă, dar abia dacă ne vedem unii pe alții. Oamenii călătoresc mult ori au alte motive pentru care nu sunt la birou	250
Aș vrea să lucrez cu unii dintre colegii mei, dar ei par ocupați cu propriile sarcini	251
Sfârșesc prin a face singur toată munca	251
capitolul 8 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	
– Abilitatea #8: SCHIMBAREA ABORDĂRII	253
MOTIVEAZĂ-TE – Cum să vrei să îți dezvolți abilitățile necesare schimbării abordării	258
<i>La locul de muncă</i>	258
<i>Pe frontul de acasă</i>	259
ÎNVAȚĂ – Trei căi de a schimba abordarea	259
1. Acceptarea provocării	260
Înfruntarea realității	260
Asumarea responsabilității	261
Aplicarea unor standarde înalte	262
2. Identificarea blocajelor dintr-o relație	263
Evaluarea apropierii emoționale	263
Căutarea deosebirilor de stil	265
Tip de activitate Vizual Auditiv Kinestezic/tactil	268
Identificarea ciclurilor de comportament	270
3. Schimbarea modului de a acționa	271
Testarea apelor	272
Schimbă modul de a solicita	273
Fă un pas înapoi	273
Monitorizează	273
Încurajează	273
Evaluarea beneficiilor	273
Angajamentul față de schimbare	274
EXPERIMENTEAZĂ – Exerciții pentru schimbarea abordării	274
Acceptarea provocării	275

Identificarea blocajelor dintr-o relație	275
Schimbarea modului de acțiune	276
TRĂIEȘTE – Depășirea propriilor bariere în calea unor schimbări durabile	276
Nu cred că se poate face ceva pentru a salva această relație. Este prea târziu	277
Îmi vine greu să mă analizez obiectiv	277
Îmi vine greu să-mi asum partea mea de responsabilitate într-o relație în care comportamentul celeilalte persoane este detestabil	277
Am atâtea probleme pe cap încât nu mai am energie să mă ocup de această relație dificilă	278
M-am fript din cauză că mi-am asumat riscuri în relații din trecut	278
Am dificultăți în relația cu o persoană cu stil și temperament exact ca ale mele	278
Știu ca relația noastră a ajuns într-un punct mort deoarece aceleași tipare se repetă mereu, dar îmi vine greu să înțeleg ce se întâmplă	279
SĂ LE PUNEM PE TOATE CAP LA CAP	281
ÎNȚELEGEREA OAMENILOR	281
Ascultă și observă	281
Clarifică înțelesul	282
Interpretează comportamentul	282
EXPRIMAREA CLARĂ	282
Își transmite mesajul	282
Se exprimă direct	282
Includ interlocutorul	282
AFIRMAREA PROPRIILOR NEVOI	282
Arată hotărâre	283
Își păstrează calmul și încrederea	283
Sunt perseverente	283
SCHIMBUL DE FEEDBACK	283
Îi invită pe alții să le ofere feedback	283
Se fac invitații de alții să-și exprime părerile	283

Oferă feedback informativ	283
INFLUENȚAREA CELORLALȚI	284
Se conectează cu alții	284
Identifică nevoile celorlalți	284
Fac prezentări persuasive	284
REZOLVAREA CONFLICTELOR	284
Creează un climat de interes reciproc	284
Scot la suprafață adevăratele probleme	284
Negociază soluții câștig/câștig	285
LUCRUL ÎN ECHIPĂ	285
Se alătură altora	285
Facilitează munca în echipă	285
Construiesc consens	285
SCHIMBAREA ABORDĂRII	285
Acceptă provocarea	286
Identifică unde se află blocajul	286
Schimbă modul de a acționa	286
PLANUL TĂU PERSONAL DE ACȚIUNE	287
Listă de împrăștiere a memoriei pentru opt săptămâni	291
Săptămâna 1: Înțelegerea oamenilor	291
Săptămâna 2: Exprimarea clară	291
Săptămâna 3: Afirmarea propriilor nevoi	292
Săptămâna 4: Schimb de feedback	292
Săptămâna 5: Influențarea celorlalți	292
Săptămâna 6: Rezolvarea conflictelor	293
Săptămâna 7: Fii un jucător de echipă	293
Săptămâna 8: Schimbarea abordării când o relație se blochează	294
Referințe	295
DESPRE AUTORI	297
Aprecieri pentru cartea PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală	299
Despre BusinessTeh International	301
Final	304

PREFAȚĂ

Se întâmplă ca uneori să ai mai puțin succes decât ar trebui, ținând seama de inteligența ta și de etica muncii de care dai dovadă?

Încerci să-ți îmbunătățești relațiile acasă și la locul de muncă, dar eforturile tale sunt uneori respinse?

Îți risipești energia datorită conflictelor cu anumiți indivizi?

Ți-ai dori ca relațiile cu oamenii apropiați să fie mai armonioase și să-ți aducă mai multă împlinire?

PeopleSmart sau ***Eficiența Interpersonală*** este o carte pentru cei care își pun aceste întrebări, adică pentru majoritatea oamenilor, pentru că fiecare dintre noi ajunge, la un moment dat, într-un impas privind relația cu un șef, cu colegii, cu clienții, cu partenerul de viață, cu copiii, cu rudele sau cu prietenii. Scopul acestei cărți este să-ți ofere *un ghid cuprinzător* pentru construirea unor relații mai sănătoase și mai productive. Citind-o, economisești timpul necesar pentru parcurgerea unei întregi biblioteci cu cărți despre dezvoltare personală care să te învețe cum să

ascuți atent, cum să comunici și să fii asertiv, cum să ceri și să oferi feedback constructiv, cum să-i influențezi pe alții și cum să rezolvi conflicte, cum să colaborezi și să fii flexibil.

Asta nu înseamnă că trebuie să ignori numeroasele cărți minunate care tratează aceste subiecte. (Vei găsi o scurtă listă cu exemple în *Referințe*.) Dar, dacă dispui de puțin timp, vei constata că această carte este o colecție concisă de cunoștințe pe care le-am adunat și selectat cu grijă din ceea ce am citit și trăit în propria mea viață vreme de 40 de ani. (Primii 18 ani din viața mea am fost prea ocupat cu jocurile vieții, așa încât nu am avut timp să citesc sau să reflectez.) Am scris *PeopleSmart* sau **Eficiența Interpersonală** având în minte ideea că dezvoltarea abilităților interpersonale necesită mai mult decât să citești și să reflectezi. Filozoful chinez Lao Tzu (sec al VI-lea î.e.n.) a spus: „Dacă îmi spui, voi asculta. Dacă îmi arăți, voi vedea. Dacă mă lași să experimentez, voi învăța”. Această carte este concepută pentru a te face să *experimentezi*. A învăța să interacționezi eficient cu oamenii este o provocare pentru o viață. Fiecare deceniu prezintă oportunități unice de a-ți crește nivelul de eficiență interpersonală. Dar numai dacă te străduiești s-o faci!

Desigur, nimeni nu face ceva decât dacă vrea cu adevărat. Sper că această carte te va inspira să muncești pentru a-ți îmbunătăți relațiile cam în același mod în care ai munci pentru a-ți îmbunătăți condiția fizică. Iar eu vreau să fiu instructorul tău personal în domeniu. Cum de am curajul să candidez la această poziție? Îmi vin în minte trei motive principale.

1.

Am fost psiholog vreme de peste 30 de ani. În ultimii 10 ani, m-am concentrat exclusiv pe conceperea unor căi practice de facilitare a dezvoltării profesionale și personale a adulților. Filozofia care m-a ghidat este instruirea activă.

În cadrul instruirii active, tu muncești cel mai mult și nu instructorul. Îți folosești creierul studiind idei, rezolvând probleme și aplicând cunoștințele dobândite. Datoria instructorului unei persoane adulte este s-o îndrepte în direcția corectă, să-i ofere suficiente cunoștințe de bază pentru a putea începe să acționeze pe cont propriu și s-o împingă cu delicatețe spre explorarea propriului eu. Și exact asta sunt pregătit să fac pentru tine.

De asemenea, am constatat că oamenii nu acționează pentru a dobândi noi abilități dacă nu au unde să le folosească. Știi cât de des mi s-au părut nepotrivite și imposibil de aplicat sfaturile citite în unele cărți de autoperfecționare. Eu sunt pregătit să îți ofer sfaturi de care te poți folosi imediat. De asemenea, te voi ajuta să lupți cu tendința de a reveni la obiceiurile vechi, mai puțin eficiente, de a interacționa cu oamenii.

2.

Am supraviețuit unui cancer de plămâni. De-a lungul celor doi ani, cât m-am luptat cu această boală, am învățat că nu poți înfrunța și lupta cu cancerul fără sprijinul, dragostea și îndrumările celorlalți. Sunt sigur că dragostea familiei și a prietenilor apropiați este de importanță capitală într-o asemenea încercare. Eu mă simt binecuvântat, mai ales, că am de 36 de ani o soție iubitoare, pe Shoshana, cea care mi-a fost parteneră de nădejde în vremuri bune, ca și în vremuri de mare suferință. Dar faptul că toți cunos-

cuții tăi, care știi că ai cancer, te sprijină moral este un dar în plus pe care nu-l poți aprecia la adevărata valoare decât atunci când îl primești. Am ajuns la concluzia că trebuie să-ți pui încrederea în ceilalți oameni. Totuși, asta presupune că ai investit suficient în relațiile cu oamenii încât să poți culege roade. Din fericire, am fost învățat să investesc în oameni. Acum, mai mult ca niciodată, vreau să învăț această lecție pe oricine vrea să profite de ea.

3.

Nu am scris singur *PeopleSmart* sau *Eficiența Interpersonală*. Sunt norocos că Freda Hansburg a acceptat să mă ajute. Freda este minunată ca psiholog, instructor și autor de cărți. Intuiția și judecata sănătoasă de care dă dovadă au dat formă sfaturilor conținute în această carte, de la început și până la sfârșit. Îți vor plăcea tare mult exercițiile pentru dezvoltarea abilităților necesare eficienței interpersonale tocmai pentru că Freda a avut un rol major în conceperea lor.

Îmi permiți să îți fiu instructor?

Mel Silberman
Princeton, NJ

atât la nivel individual, cât și la nivelul relației. Din nefericire, ciclurile au și costuri. Iată un exemplu:

Bill, un soț chinuit de sentimente de vinovăție, vrea să petreacă frecvent „o seară cu băieții” și știe că soția lui, Sally, nu va fi de acord dacă spune direct că vrea să iasă. Adeseori, Bill începe o ceartă cu Sally despre cu totul alt subiect. Când cearta se încinge, Sally se enervează, amândoi încep să țipe și Billy iese pe ușă. Această secvență repetitivă le aduce multe beneficii: Bill are o justificare să plece de acasă, Sally își poate vărsa mânia și cuplul evită calea mai dificilă de a echilibra nevoile lor în privința libertății personale și a gradului de apropiere.

Calea pentru a detecta un ciclu dăunător este să identifici când o problemă s-a rezolvat într-un fel resimțit ca epuizant din punct de vedere emoțional. De exemplu, imaginează-ți că ai un copil care vrea să facă doar ce îl taie pe el capul. Pentru a evita certurile, să spunem că anticipezi solicitările copilului și te pregătești din timp să le satisfaci. După ce a aflat cât de departe ești dispus să mergi pentru a-l calma, copilul cere și mai multe. Cu cât copilul cere mai mult, cu atât este mai mulțumit și cu cât este mai mulțumit, cu atât cere mai mult.

3. Schimbarea modului de acțiune

Înarmat cu conștientizarea capcanelor în care ai căzut, acum ești în măsură să ieși din ele prin schimbarea comportamentului. Deși nu există nicio garanție că o schimbare a comportamentului tău va determina o schimbare în comportamentul celuilalt, merită cu siguranță să încerci. Dacă tu schimbi modul în care

dansezi, într-un final și partenerul trebuie să-și schimbe pașii. Pentru a acționa într-un mod nou este nevoie să testezi apele, să evaluezi beneficiile și să te angajezi față de schimbare.

Testarea apelor

Primul test este să pui la îndoială propria supoziție privind faptul că felul cum te comporti în relație nu necesită o schimbare. Acest lucru este deosebit de dificil când crezi că propriul comportament este corect. De exemplu, o persoană anxioasă caută la tine asigurarea că totul o să fie bine și tu îi dai cu ușurință această asigurare. În ciuda bunelor tale intenții, poate că persoanei i-ar merge mai bine dacă și-ar înfrunta temerile, în loc să se bazeze pe asigurarea ta. O asemenea schimbare în comportamentul tău, în ciuda riscurilor, i-ar putea oferi ocazia celeilalte persoane să-și acceseze propria putere interioară.

După ce ai pus la îndoială propriile supoziții, merită să-ți acorzi timp pentru a explora ce va însemna pentru tine și pentru cealaltă persoană o schimbare în propriul tău comportament. Această schimbare te va scoate din zona ta de confort? Merită să-ți asumi riscul? Va încerca cealaltă persoană să te descurajeze să acționezi într-un nou mod? Întrebări ca acestea te vor ajuta să te pregătești pentru noi direcții. Există o glumă cum că singurul căruia îi place schimbarea este un copil care a făcut pipi în scutece. Schimbarea nu este confortabilă și, uneori, stârnește teamă, dar oferă și o ocazie de reînnoire și poate chiar de progres.

Rareori există doar o singură opțiune dacă vrei să faci o schimbare. De exemplu, dacă ai încercat să corectezi performanțele slabe ale unui angajat exprimându-ți dezamăgirea, o abordare diferită ar putea crea un mediu propice schimbării. Îți sunt disponibile mai multe abordări: