

DALE CARNEGIE, pe numele lui real Dale Carnegie, s-a născut într-o familie săracă de fermieri americani. După absolvirea facultății, a vândut cursuri prin corespondență în Nebraska și a obținut câteva roluri ca actor la New York, fără mare succes. În 1912, este angajat de Young Men's Christian Association să predea cursuri pentru adulți și descoperă, fără să-și propună asta, o metodă de a diminua teama celor care vorbesc în fața unui public numeros. Astfel începe faimoasa carieră a lui Dale Carnegie, care a ajuns să fie considerat cel mai mare autor de literatură motivațională al secolului al XX-lea.

În anii '50, au început să prindă contur proiectele din cadrul programului Dale Carnegie Training, așa cum există astăzi. Acesta se bazează pe principiile promovate de fondatorul său, Dale Carnegie. Recunoscut recent de către *Wall Street Journal* ca una dintre cele 25 de francize de top de înaltă performanță, programul Dale Carnegie Training a elaborat cursuri disponibile în peste 25 de limbi în Statele Unite ale Americii și în peste 80 de țări.

În prezent, partenerii din cadrul programului Dale Carnegie Training colaborează cu sute de corporații medii și mari, precum și cu diferite organizații, pentru a ajuta firmele să aibă succes, derulând cercetări referitoare la creșterea randamentului angajaților, cu accent pe conducere, vânzări, funcționarea echipelor, servicii pentru clienți, promovarea afacerii, îmbunătățirea procesului muncii și alte abilități de management.

Pentru mai multe informații, puteți vizita site-ul [www.dalecarnegie.com](http://www.dalecarnegie.com).

BRENT COLE este autor și agent literar. În 2002, a pus bazele companiei Invisible Ink, o agenție care oferă servicii editoriale și literare.

**DALE CARNEGIE & ASSOCIATES  
BRENT COLE**

# **SECRETELE SUCCESELUI ÎN ERA DIGITALĂ**

Cum să vă faceți prieteni și  
să deveniți influent

Ediția a II-a

Traducere din engleză de  
RUXANDRA APETREI

De ce sfaturile lui Dale Carnegie sunt încă aplicabile.....	9
---	---

**PARTEA I**  
**Idei esențiale despre implicare**

<b>CAPITOLUL 1</b>	
Îngropați bumerangul.....	29
<b>CAPITOLUL 2</b>	
Scoateți în evidență aspectele pozitive .....	42
<b>CAPITOLUL 3</b>	
Țineți cont de dorințele cele mai profunde ale celorlalți.....	56

**PARTEA A II-A**  
**Șase feluri prin care putem crea o impresie de durată**

<b>CAPITOLUL 4</b>	
Interesați-vă de interesele altora .....	71
<b>CAPITOLUL 5</b>	
Zâmbiți .....	85
<b>CAPITOLUL 6</b>	
Faceți-vă numele cunoscut.....	98
<b>CAPITOLUL 7</b>	
Ascultați-i mai mult pe ceilalți.....	111
<b>CAPITOLUL 8</b>	
Discutați despre lucrurile importante pentru ceilalți .....	120
<b>CAPITOLUL 9</b>	
Faceți-i pe ceilalți să se simtă un pic mai bine .....	130

**PARTEA A III-A**  
**Cum să câștigați și să păstrați încrederea celor din jur**

<b>CAPITOLUL 10</b>	
Evitați certurile.....	145
<b>CAPITOLUL 11</b>	
Nu spuneți nimănui: „Te înșeli“ .....	151
<b>CAPITOLUL 12</b>	
Recunoașteți-vă rapid și clar vina .....	162

<b>CAPITOLUL 13</b>	
Inițiați discuția pe un ton prietenos.....	172
<b>CAPITOLUL 14</b>	
Profitați de afinități .....	181
<b>CAPITOLUL 15</b>	
Recunoașteți meritele altora .....	189
<b>CAPITOLUL 16</b>	
Adoptați o abordare empatică .....	196
<b>CAPITOLUL 17</b>	
Faceți apel la cele mai nobile motivații .....	202
<b>CAPITOLUL 18</b>	
Împărtășiți-vă experiența.....	210
<b>CAPITOLUL 19</b>	
Înfrunțați provocările.....	217

**PARTEA A IV-A**  
**Cum să produceți schimbări fără să întâmpinați rezistență sau să cauzați resentimente**

<b>CAPITOLUL 20</b>	
Începeți într-o notă pozitivă .....	225
<b>CAPITOLUL 21</b>	
Recunoașteți-vă greșelile .....	233
<b>CAPITOLUL 22</b>	
Semnalați greșelile discret .....	237
<b>CAPITOLUL 23</b>	
Puneți întrebări în loc să dați ordine .....	243
<b>CAPITOLUL 24</b>	
Nu stăruii asupra greșelilor .....	249
<b>CAPITOLUL 25</b>	
Evidențiați reușitele .....	259
<b>CAPITOLUL 26</b>	
Oferiți-le celorlalți un statut la care să aspire .....	269
<b>CAPITOLUL 27</b>	
Mențineți legăturile pornind de la interesele comune .....	274
<b>NOTE</b> .....	285

## CAPITOLUL 1

### **Îngropați bumerangul**

---

Dacă le-am cere lui Adolf Hitler și lui Martin Luther King să dea o definiție simplă a influenței, s-ar putea să primim răspunsuri asemănătoare. Dacă observați cum s-au folosit ei de influență de-a lungul vieții, veți descoperi că definițiile lor se bat cap în cap. Diferența dintre ele începe cu modul în care au folosit cuvintele.

Comparați aceste două fraze: „Ce noroc pentru lideri că oamenii nu gândesc“ și „Nu sunt interesat de puterea de dragul puterii, ci de... puterea dublată de morală, care este dreaptă și bună“ și diferențele vor fi evidente.<sup>1</sup> Prima frază este expresia influenței bazate pe cinism viclean și condescendent. Cea de-a doua este expresia influenței bazate pe încrederea pe care o generează binele comun. În fiecare zi, cuvintele pe care le folosim ne plasează undeva între cele două abordări diferite. Istoria prezintă detaliat rezultatele fiecăreia dintre aceste două căi. Comunicarea noastră este îndreptată fie către distrugerea, fie către susținerea celor care ne înconjoară.

Legat de acest subiect, Carnegie s-a exprimat foarte succint: nu criticați, nu condamnați și nu vă plângeți. Dar este mult mai dificil să-i ascultăm sfatul astăzi. Nu este suficient să ne spunem că trebuie să fim mai înțelepți în exprimare. Odată cu spațiul digital imens pe care îl avem la dispoziție pentru a ne

comunica ideile, vine și o mare responsabilitate denumită acces public. „Mijloacele de comunicare digitală de astăzi fac posibil accesul la mai mulți oameni, mai rapid și cu costuri mai mici“, explică autorul cărții *Enchantment*, Guy Kawasaki, într-un interviu recent, „dar fraierul e tot fraier. Am putea spune că tehnologia face posibilă distrugerea reputației unei persoane mai rapid și mai ușor ca oricând“.

Este un argument bun și reprezintă chiar punctul de sprijin actual pentru aplicarea acestui principiu.

Criticile aduse altădată pe la colțuri îți pot aduce, astăzi, o amendă. Întrebați-l pe dr. Patrick Michael Nesbitt, fost doctor într-un cabinet medical din Canada, care a primit o amendă în valoare de 40 000 de dolari pentru că a postat comentarii „răutăcioase“ și defăimătoare la adresa mamei fiicei lui.<sup>2</sup> Sau pe Ryan Babel, atacantul olandez al echipei de fotbal Liverpool care, după un meci pierdut cu Manchester United, a postat pe Twitter o fotografie modificată a arbitrilor Howard Webb împreună cu comentariul: „Și se mai spune despre el că e unul dintre cei mai buni arbitri. Ce glumă bună.“ Drept urmare, jucătorul a fost amendat cu 10 000 de lire, adică aproximativ 16 000 de dolari.<sup>3</sup> Bloggerul BBC Ben Dirs nota despre acest caz: „Dacă acum un an Babel își descărca nervii numai față de prietena sa, acum el are la îndemână un instrument foarte convenabil – și foarte tentant – care îi permite să se facă auzit de întreaga lume.“<sup>4</sup>

Dacă altădată ne puteam plânge prietenilor fără grijă, acum putem fi concediați pentru asta. Un studiu Proofpoint din 2009 a scos la iveală faptul că 8% dintre companiile cu peste o mie de angajați din SUA au făcut concedieri pe baza comentariilor angajaților pe Facebook sau LinkedIn.<sup>5</sup> Mai mult, într-un număr

online recent din *Huffington Post* sunt descrise treisprezece postări de pe Facebook care le-au adus autorilor concedierea.<sup>6</sup> Iată câteva dintre ele:

- O chelneriță care lucra într-o pizzerie s-a plâns în legătură cu doi clienți și i-a criticat pentru că a primit un bacșiș mic după ce a stat trei ore pe lângă masa lor, dintre care una peste program. „Mulțumim că ați luat masa la Brix“, a spus ea sarcastic, după care a început să își bată joc de clienți, numindu-i „zgârciți“.<sup>7</sup>
- Un angajat temporar al stadionului Philadelphia Eagles a condamnat echipa într-o postare că i-a permis iubitelui apărător Brian Dawkins să semneze cu echipa Denver Broncos. „Dan este (înjurătură) devastat de faptul că Dawkins a semnat cu Denver... Ai naibii Eagles sunt chiar retardați!“<sup>8</sup>
- Șapte angajați ai lanțului canadian de magazine Farm Boy au creat grupul de Facebook „I Got Farm Boy’d“ în cadrul căruia făceau glume pe seama clienților și utilizau „atacuri verbale împotriva clienților și personalului“.<sup>9</sup>

Ne putem întreba, din când în când, dacă nu întâlnim mai adesea dorința de a critica decât compasiunea și tendința de a judeca decât bunăvoința, în mediile de socializare. Fără îndoială, comentariile sarcastice sunt interesante. Cu atâtea oportunități de a ne face auziți, multe persoane tind să facă uz în mod răutăcios de dreptul lor la replică, atunci când altcineva greșește, retrăgându-se la adăpostul dreptului de a păstra tăcerea atunci când ele sunt cele care greșesc. Mulți dintre noi obișnuiesc

să utilizeze drept sabie Primul Amendament și drept scut pe al Cincilea – nebagând de seamă că astfel ajung să privească relațiile dintre oameni ca pe un câmp de luptă. Din multe puncte de vedere, această cultură a criticii și a plângerilor reprezintă trista realitate.

Totuși, persoanele influente înțeleg că această abordare grăbește ruptura relațiilor dintre oameni, indiferent cât de multă dreptate au unii sau cât de mult greșesc alții. O asemenea tactică distruge mai mult decât construiește, pentru că se bazează pe sugerarea existenței unor motive ascunse, unilaterale, indiferent dacă acestea există sau nu. În cele din urmă, criticile și plângerile transformă o relație calmă într-una tensionată. Nu e de mirare că în zilele noastre există mai mulți prezentatori TV decât lideri adevărați. Toți vor să obțină influență, dar mulți dintre ei nu vor decât să-și susțină punctul de vedere. Această atitudine nu doar creează un precedent necorespunzător, ci și contribuie la dezvoltarea tensiunii și mărirea discrepanței dintre ceea ce înseamnă transmiterea unui mesaj și o colaborare plină de sens.

Cu toate acestea, atunci când un lider adevărat se remarcă, adversarul nu are nicio șansă. Au existat puțini vorbitori mai fascinanți decât autorul Proclamației de Emancipare, în SUA. Președintele Lincoln era recunoscut pentru calmul și tactul cu care aborda situațiile tensionate. Reacția lui la o greșeală tactică importantă produsă într-un moment critic al Războiului Civil este un bun exemplu.

Bătălia de la Gettysburg a avut loc în primele trei zile ale lunii iulie, în anul 1863. În noaptea de 4 iulie, generalul Robert E. Lee a început retragerea spre sud, în timp ce nori de furtună inundau pământul. Când generalul Lee a ajuns la Potomac cu

armata sa înfrântă, și-a dat seama că are în față un râu ieșit din matcă, imposibil de traversat, iar în spate, armata victorioasă a Uniunii. Lee nu putea nici să înainteze, nici să se întoarcă. Era o ocazie de aur pentru armata Uniunii să preia controlul asupra armatei lui Lee și să pună astfel capăt războiului. Încercător în forțele armatei sale, Lincoln i-a ordonat generalului George Meade să nu mai organizeze un consiliu de război și să îl atace imediat pe Lee. Președintele a telegrafiat ordinul și l-a trimis printr-un mesager special lui Meade, căruia îi cerea să acționeze imediat.

Însă Meade a organizat consiliul de război. A ezitat. Nu a îndeplinit ordinul primit. I-a trimis tot felul de scuze președintelui, prin mesaje telegrafiate. În cele din urmă, râul Potomac a scăzut, iar Lee l-a putut traversa, salvându-se împreună cu trupele sale.

Lincoln era furios. „Ce înseamnă asta?” s-a plâns fiului său Robert. „Dumnezeule mare! Ce înseamnă asta? Îi aveam atât de aproape, încât nu trebuia decât să întindem mâna să punem stăpânire pe ei; cu toate acestea, nimic din ce aș fi făcut sau spus nu a putut pune armata în mișcare. În acele împrejurări aproape orice general l-ar fi putut înfrânge pe Lee. Dacă aș fi fost acolo, l-aș fi putut bate și eu.”

Cu un sentiment de amară dezamăgire, Lincoln, în mod normal un om reținut, s-a așezat la masă și i-a scris lui Meade o scrisoare care, având în vedere comportamentul său obișnuit, putea fi considerată dură.

*Dragul meu general,*

*Nu cred că realizezi dimensiunile nenorocirii produse de fuga lui Lee. Îl aveam practic în mână, iar capturarea sa, alături de celelalte succese pe care le-am avut recent, ar fi pus capăt războiului. Având în vedere situația actuală, războiul se va prelungi pe termen nedefinit. Dacă nu l-ai putut ataca pe Lee luna trecută, cum ai crezut că o poți face la sud de râu, unde nu poți lua cu tine decât foarte puțini oameni, nu mai mult de două treimi dintre cei pe care îi aveai la dispoziție? Ar fi absurd din partea mea să mă aștept să poți face ceva, și nici nu o fac. Ocazia ta de aur s-a dus, iar eu sunt mâhnit peste măsură de acest lucru.*

Lincoln era perfect îndreptățit să expedieze această scrisoare. Dar n-a făcut-o. După moartea sa, a fost găsită printre alte hârtii personale.

Ce credeți că l-a oprit pe președintele Lincoln să-și exprime dezamăgirea imensă și criticile pe deplin justificate?

Președintele Lincoln era un maestru în arta comunicării și vorbea întotdeauna cu modestie. Probabil că a considerat că, dacă ar fi trimis scrisoarea, și-ar fi descărcat o parte din frustrări, dar, în același timp, ar fi generat și resentimente în sufletul generalului Meade, împiedicându-l astfel să fie un bun comandant pe viitor. Lincoln știa că Meade primise misiunea de a conduce armata de pe Potomac cu numai câteva zile înainte. Mai știa și că Meade se bucurase de o serie de succese în război. Cu siguranță că Meade se afla sub o mare presiune, la care se adăugau tensiunile dintre el și unii dintre cei pe care i se ceruse să-i conducă. Dacă Lincoln ar fi lăsat la o parte toate aceste detalii

și ar fi trimis scrisoarea, ar fi câștigat de bună seamă războiul cuvintelor, dar ar fi pierdut cu siguranță războiul influenței asupra celor din jurul său.

Asta nu înseamnă că Meade nu merita să i se spună că a greșit. Înseamnă că putea fi informat asupra greșelii sale în două moduri: unul eficient și unul ineficient. Lincoln i-a transmis, în final, dezamăgirea sa generalului Meade, dar a făcut-o cu demnitate. Alegând să nu trimită scrisoarea mai tăioasă, Lincoln a ales să își păstreze, ba chiar să-și mărească influența asupra lui Meade, care, la rândul lui, avea să fie în continuare o forță în slujba binelui civic, în orașul său natal, Philadelphia, până la moartea sa, în 1872.

Lincoln părea să știe, poate mai mult decât orice alt președinte american din istorie, când să tacă și când tăcerea era o greșeală mai mare decât vorbitul. Această calitate se baza pe înțelegerea unui adevăr fundamental, definitiv pentru natura umană: cu toții suntem ființe cu instinct de autoapărare și cu tendința de a respinge, a evita și a nega orice amenințare la adresa bunăstării noastre, și nu în ultimul rând la adresa demnității noastre.

Să ne gândim la scandalul provocat de consumul de steroizi din Liga profesionistă de baseball. Dintre cei 129 de jucători acuzați de consum de steroizi și de hormoni de creștere, conform testelor, Raportului Mitchell sau acuzațiilor colegilor, numai 16 au recunoscut că foloseau astfel de substanțe.<sup>10</sup>

Credeți că era vorba doar de sportivi importanți cu ego-uri pe măsură?

Să nu ne pripim. Gândiți-vă la ultima dată când un coleg de serviciu v-a reproșat ceva ce ați spus sau făcut. Ar trebui să

ne imaginăm că spusele lui v-au făcut să vreți să-l îmbrățișați sau să-i faceți cinste cu masa de prânz? Sau mai degrabă să-i ascundeți o conservă de sardine deschisă în birou? Și asta n-ar fi fost destul.

Nici mie, nici dumneavoastră nu ne place să fim dezaprobați de ceilalți, indiferent că o merităm sau nu. „Oricât de mult am dori aprobarea celor din jur, ideea de a fi condamnați ne îngrozește“, explică endocrinologul Hans Selye.

Atunci când vrem să câștigăm o dispută, să exprimăm o idee sau să determinăm o schimbare criticându-l pe celălalt, facem doi pași înapoi. Oamenii pot fi conduși către schimbare precum caii la apă, dar denigrarea va genera foarte rar rezultatele spre care țințiți. Și nu mă refer doar la discursurile publice. Regula se aplică și în conversațiile private.

În ciuda invaziei de comentarii denigratoare apărute pe bloguri, în emisiuni și în mass-media, în momentul în care folosiți unul dintre aceste medii să-i criticați pe alții, aceștia vor fi obligați să se apere. Iar când o persoană devine defensivă, puține sunt lucrurile pe care le puteți spune pentru a trece de barierele pe care le ridică. Orice spuneți va fi trecut prin filtrul scepticismului sau, mai rău, cel al neîncrederii totale. Iată deci cum un comentariu critic acționează asemenea unui bumerang invizibil, care se întoarce în capul celui care îl aruncă.

Iar asta se întâmplă și mai rapid într-o lume în care aproape orice comunicăm poate străbate întreaga lume printr-o singură apăsare de tastă, printr-un microfon sau prin camera video a telefonului. Actorul Mel Gibson a primit o lecție neplăcută atunci când mesajul său disprețuitor, cu încărcătură rasistă, lăsat pe telefonul fostei sale iubite a fost făcut cunoscut întregii

lumi. Influența pe care o avea în comunitatea de la Hollywood a primit o lovitură puternică.

Un exemplu nu atât de grav, dar totuși negativ, este cel din iulie 2008, când pe canalul Fox News s-a difuzat știrea că, potrivit unui blog CNN, „preotul Jesse Jackson ar fi formulat în particular unele comentarii defăimătoare la adresa candidatului democrat la președinție, legate de faptul că acesta din urmă a ținut predici comunității de culoare privind moralitatea“. <sup>11</sup> În ciuda scuzelor publice prezentate imediat de către preot, comentariile făcute i-au știrbit influența în problemele importante pentru membrii comunității de culoare. Mai mult, comunitatea a pus sub semnul întrebării sprijinul oferit de preot senatorului de Illinois, Barack Obama, care avea să devină în scurt timp cel de-al 44-lea președinte al Statelor Unite ale Americii.

Deși cei mai mulți dintre noi vom evita gafele publice de comunicare de acest fel, ne-am face un mare bine dacă, în loc să ne blocăm în judecarea persoanelor publice care au călcat strâmb, ne-am gândi la ce ar spune cei din jurul nostru dacă izbucnirea noastră privată cea mai rea ar deveni publică. Și mai bine ar fi să aplicăm un principiu sigur în relațiile cu ceilalți – nu criticați, nu condamnați și nu vă plângeți. Trăim într-o lume în care oricine ne poate auzi cuvintele și este foarte posibil să trebuiască să dăm socoteală întregii lumi pentru ele, iar greșelile de comunicare ne pot urmări pentru totdeauna.

În ciuda tendinței globale către discuțiile libere, nu este nici înțelept, nici necesar să îi criticăm pe alții pentru ca mesajele noastre să fie mai eficiente, mai importante sau mai interesante. Măsura în care putem fi auziți de lume nu trebuie privită nici ca o povară, nici ca o binecuvântare, ci ca o responsabilitate. Aceia