

Dave Kerpen

ARTĂ

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

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 plăci) 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

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 posibii 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 reductibil, 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 sferile 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 însuți 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*