

# CUPRINS

Prefață	19
<b>CE ÎNSEAMNĂ EFICIENȚA INTERPERSONALĂ</b>	<b>23</b>
PeopleSmart sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	
– Abilitatea #1: Să știi să înțelegi oamenii	25
PeopleSmart sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	
– Abilitatea #2: Să poți să te exprimi clar	25
PeopleSmart sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	
– Abilitatea #3: Să știi să îți afirmi deschis nevoile și dorințele	26
PeopleSmart sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	
– Abilitatea #4: Să știi să primești și să oferi feedback	26
PeopleSmart sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	
– Abilitatea #5: Să știi să exerciți o influență pozitivă asupra celorlalți	27
PeopleSmart sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	
– Abilitatea #6: Să știi să rezolvi conflictele	27
PeopleSmart sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	
– Abilitatea #7: Să fii un jucător de echipă	28
PeopleSmart sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	
– 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
<b>SCARA EFICIENȚEI INTERPERSONALE</b>	<b>38</b>
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
<b>capitolul 1 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală</b>	
– <b>Abilitatea #1: Înțelegerea oamenilor</b>	<b>45</b>
<b>MOTIVEAZĂ-TE</b> – 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
<b>ÎNVAȚĂ</b> – 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
<b>EXPERIMENTEAZĂ</b> – Exerciții pentru dezvoltarea abilităților necesare înțelegerii oamenilor	74
Ascultarea și observarea	74
Clarificarea înțelesului	75
Interpretarea comportamentului	75
<b>TRĂIEȘTE</b> – 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
<b>capitolul 2 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală</b>	
– <b>Abilitatea #2: Exprimarea clară</b>	<b>81</b>
<b>MOTIVEAZĂ-TE</b> – Cum să vrei să comunici mai bine	85
<i>La locul de muncă</i>	86
<i>Pe frontul de acasă</i>	86
<b>ÎNVAȚĂ</b> – 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
<b>EXPERIMENTEAZĂ</b> – Exerciții pentru dezvoltarea abilităților necesare exprimării clare	97
Transmiterea mesajului	97
Exprimarea directă	98
Includerea interlocutorului	99

<b>TRĂIEȘTE</b> – 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
Obişnuiești 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 prefațezi mesajele cu o dezavuare	103
<b>capitolul 3 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală</b>	
– <b>Abilitatea #3: Afirmarea propriilor nevoi</b>	<b>105</b>
<b>MOTIVEAZĂ-TE</b> – Cum să vrei să fii mai asertiv	108
<i>La locul de muncă</i>	108
<i>Pe frontul de acasă</i>	109
<b>ÎNVAȚĂ</b> – 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
<b>EXPERIMENTEAZĂ</b> – Exerciții pentru dezvoltarea abilităților necesare în afirmarea propriilor nevoi	127
Hotărâre	127
Calm și încrederea	128
Perseverență	129
<b>TRĂIEȘTE</b> – 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
<b>capitolul 4 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală</b> – <b>Abilitatea #4: Schimbul de feedback</b>	133
<b>MOTIVEAZĂ-TE</b> – 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

<b>ÎNVAȚĂ</b> – 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
<b>EXPERIMENTEAZĂ</b> – 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
<b>TRĂIEȘTE</b> – 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

<b>capitolul 5 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală</b>	
<b>– Abilitatea #5 Influențarea celorlalți</b>	<b>159</b>
<b>MOTIVEAZĂ-TE</b> – Cum să vrei să îți dezvolți	
abilitățile necesare pentru a-i influența pe alții	163
<i>La locul de muncă</i>	163
<i>Pe frontul de acasă</i>	164
<b>ÎNVAȚĂ</b> – 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
<b>EXPERIMENTEAZĂ</b> – Exerciții pentru dezvoltarea	
abilităților necesare în influențarea celorlalți	181
Conectarea cu alții	181
Identificarea nevoilor	182
Prezentări persuasive	182
<b>TRĂIEȘTE</b> – 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
<b>capitolul 6 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală</b>	
– <b>Abilitatea #6 Rezolvarea conflictelor</b>	<b>187</b>
<b>MOTIVEAZĂ-TE</b> – 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
<b>ÎNVAȚĂ</b> – 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
<b>EXPERIMENTEAZĂ</b> – 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
<b>TRĂIEȘTE</b> – 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

<b>capitolul 7 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală</b>	
– <b>Abilitatea #7</b> Să devii un jucător de echipă	225
<b>MOTIVEAZĂ-TE</b> – Cum să vrei să îți dezvolti	
abilitățile necesare pentru a deveni un jucător	
de echipă	229
<i>La locul de muncă</i>	229
<i>Pe frontul de acasă</i>	230
<b>ÎNVĂȚĂ</b> – 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
<b>EXPERIMENTEAZĂ</b> – 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
<b>TRĂIEȘTE</b> – 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
<b>capitolul 8 PeopleSmart sau Eficiența Interpersonală</b>	
– <b>Abilitatea #8: SCHIMBAREA ABORDĂRII</b>	253
<b>MOTIVEAZĂ-TE</b> – 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
<b>ÎNVAȚĂ</b> – 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
<b>EXPERIMENTEAZĂ</b> – Exerciții pentru schimbarea abordării	274
Acceptarea provocării	275

Identificarea blocajelor dintr-o relație	275
Schimbarea modului de acțiune	276
<b>TRĂIEȘTE</b> – 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
<b>SĂ LE PUNEM PE TOATE CAP LA CAP</b>	281
<b>ÎNȚELEGEREA OAMENILOR</b>	281
Ascultă și observă	281
Clarifică înțelesul	282
Interpretează comportamentul	282
<b>EXPRIMAREA CLARĂ</b>	282
Își transmite mesajul	282
Se exprimă direct	282
Includ interlocutorul	282
<b>AFIRMAREA PROPRIILOR NEVOI</b>	282
Arată hotărâre	283
Își păstrează calmul și încrederea	283
Sunt perseverente	283
<b>SCHIMBUL DE FEEDBACK</b>	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 <b>PeopleSmart</b> sau <b>Eficiența Interpersonală</b>	299
Despre <b>BusinessTeh International</b>	301
Final	304

# CE ÎNSEAMNĂ EFICIENȚA INTERPERSONALĂ?

Verifică ce activități „cu oameni” dintre cele de mai jos sunt valabile în cazul tău:

- Ai angajați în subordine;
- Ești părinte;
- Lucrezi într-o echipă;
- Faci parte dintr-un cuplu;
- Ai de-a face cu un șef;
- Participi la activități de grup în diferite comunități;
- Îi ajuți pe alții să înțeleagă cum să facă ceva;
- Te confrunți cu probleme în calitate de consumator;
- Cauți să obții afaceri;
- Iei interviuri altora sau ești tu interviuat;
- Interacționezi cu doctori, asistente și profesioniști în sănătate psihică;
- Vinzi unor clienți;
- Participi la petreceri;
- Participi la evenimente profesionale;
- Interacționezi cu colegi de muncă sau de clasă;
- Porți conversații pe internet.

Sunt șanse mari să fi bifat mai multe dintre aceste activități. Se spunea pe vremuri că unii dintre noi lucrează în afaceri legate de relațiile cu oamenii, iar alții în afaceri legate de fapte, cifre și echipamente. Probabil

că această distincție nu a fost niciodată corectă, dar în ziua de astăzi este clar că ea pur și simplu nu există: abilități interpersonale bune sunt absolut necesare oriunde ai munci, incluzând slujbele tehnice. Viața în familie necesită, de asemenea, abilități superioare de a interacționa cu oamenii, de vreme ce trebuie să jonglăm permanent cu noi roluri și noi condiții de viață. Eficiența interpersonală nu mai este considerat un domeniu al câtorva. Tu, și toți cei pe care îi cunoști, trebuie să știi să interacționezi inteligent cu oamenii.

Secolul XXI este al unei lumi înalt interconectată, în rapidă schimbare. Probabil că vei putea realiza foarte puțin lucrând pe cont propriu dar, lucrând împreună cu alții, vei putea avea realizări substanțiale. Succesul va depinde din ce în ce mai mult de eficiența interpersonală.

Întreabă pe cineva de pe stradă ce înseamnă o persoană cu un înalt nivel de eficiență interpersonală și ai putea primi răspunsuri de genul: „Oh, este vorba de cineva care știe să lucreze cu oamenii... o persoană care știe să-i convingă pe alții să i se alătore”. Altcineva ar putea spune: „o persoană plăcută, prietenoasă și alături de care te simți bine”. Deși aproape nimeni nu se poate plânge de cineva care are aceste calități, ele reprezintă o viziune foarte limitată despre ce înseamnă să ai darul de a lucra cu oamenii. Eficiența interpersonală are fațete multiple și nu se limitează la dibăcia de a influența sau la a avea farmec personal. Un nivel înalt de eficiență interpersonală presupune să stăpânești opt abilități.

## SĂ ȘTII SĂ ÎNȚELEGI OAMENII

Cât de bine știi să înțelegi oamenii are un impact considerabil asupra succesului pe care îl obții în orice domeniu. Oamenii care îi înțeleg pe alții comunică mai eficient, influențează modul de gândire și acțiunile altora și rezolvă conflictele într-un mod sănătos. Pentru a descoperi ce îi „mișcă” pe oameni, trebuie să înveți să-i ascuți cu atenție, să fii capabil de empatie (să te pui în pielea celuilalt) și să fii deschis față de părerile altora. De asemenea, ai nevoie să știi cum să pui întrebări care clarifică ceea ce încearcă să spună o persoană. A-i înțelege pe oameni înseamnă să mergi dincolo de cuvinte și să interpretezi corect ceea ce nu este spus. De asemenea, trebuie să înveți să citești stilul și motivele oamenilor astfel încât să poți colabora eficient cu ei.

## SĂ POTI SĂ TE EXPRIMI CLAR

Eficiența interpersonală înseamnă să știi cum să-ți transmiți mesajul. Exprimarea clară este importantă în orice relație, atât în afaceri, cât și pe plan personal. Dacă încerci iar și iar să explici o idee, adăugând mereu alte și alte detalii, nu înseamnă că vei obține rezultatele dorite. Trebuie să știi să transmiți ideea într-un mod concis, dar și să oferi suficiente detalii pentru ca oamenii să nu rămână nedumeriți. De asemenea, este important să te exprimi astfel încât cuvintele tale să fie demne de reținut. În plus, trebuie să simți când interlocutorul te poate ajuta să fii mai explicit și pentru asta este necesar să verifici ce a înțeles el din ceea ce ai spus tu.

## SĂ ȘTII SĂ ÎȚI AFIRMI DESCHIS NEVOILE ȘI DORINȚELE

Pentru a avea un înalt nivel de eficiență interpersonală, trebuie să știi să fii tu însuți. Trebuie să îți cunoști limitele și să ți le impui. Dacă încerci să fii pe placul tuturor, vei sfârși prin a dezamăgi. De asemenea, trebuie să-ți exprimi direct dorințele. Dacă te mulțumești să faci aluzii la ceea ce ai nevoie, vei obține doar dezamăgiri și frustrări. Odată ce se întâmplă așa, deseori vei fi furios pe ceilalți și îți vei pierde calmul și încrederea de care ai nevoie pentru a fi în cea mai bună formă.

## SĂ ȘTII SĂ PRIMEȘTI ȘI SĂ OFERI FEEDBACK

Eficiența interpersonală înseamnă să ai capacitatea de a oferi feedback constructiv, adică să îți exprimi opiniile fără a emite judecăți mai mult sau mai puțin ofensatoare. Opinia pe care o oferi trebuie să fie descriptivă, concretă și cu intenția de a fi utilă. De asemenea, trebuie exprimată la momentul potrivit, să fie practică și să nu acuze pe nimeni. Este inteligent să-ți faci obiceiul de a cere și tu feedback, nu doar de a oferi. Fără feedbackul celorlalți este ca și cum ai fi legat la ochi. Te vei întreba mereu ce gândesc ceilalți despre tine și acțiunile tale. Pentru a-i încuraja pe alții să-ți ofere feedback constructiv, trebuie să le lași timp pentru a-și organiza și exprima gândurile și trebuie să-i asculți cu o minte deschisă.

## SĂ ȘTII SĂ EXERCIȚI O INFLUENȚĂ POZITIVĂ ASUPRA CELORLALȚI

O persoană cu înaltă eficiență interpersonală este capabilă să-i motiveze pe alții să treacă la acțiune. Pentru a te afla într-o poziție mai bună spre a-i influența pe alții, trebuie să devii felul de persoană capabilă să se conecteze cu ceilalți, să le descopere nevoile și dorințele și să-i legi într-un mod eficient de ceea ce ai să le oferi. De asemenea, trebuie să știi cum să reduci rezistența la schimbare și cum să faci solicitări convingătoare.

## SĂ ȘTII SĂ REZOLVI CONFLICTELE

Cele cinci abilități anterioare devin deosebit de valoroase când situația este încordată. Dacă emoțiile devin puternice, toate abilitățile anterioare trebuie să iasă în prim-plan și este nevoie să intre în joc și altele noi. Cei străluciți în interacționarea cu oamenii sunt excepționali în rezolvarea conflictelor. Factorul cheie pentru abilitatea de a rezolva conflictele constă în a ști cum să scoți în mod corect la suprafață problema reală. Este dificil să faci asta dacă ești o persoană temătoare. Interlocutorul poate fi și el temător sau poate reacționa exploziv. Pe lângă aducerea la suprafață a problemei, trebuie să-ți dai seama ce te deranjează în mod real pe tine și ce îl deranjează pe interlocutor, iar apoi să fii capabil să propui soluții creative.

## SĂ FII UN JUCĂTOR DE ECHIPĂ

Inteligența interpersonală este pusă cu adevărat la încercare când vine vorba de munca în echipă. Toți suntem implicați în vreun fel de muncă în echipă, fie la serviciu, fie în familie, fie în comunitate. A face parte dintr-o echipă ridică provocări deoarece ai mai puțin control personal asupra rezultatului, în comparație cu cazul în care ai lucra doar cu o singură persoană. Este deseori dezamăgitor, deoarece există mai puține ocazii să-ți exprimi ideile și să-i influențezi pe ceilalți. Este nevoie de abilități speciale pentru a lucra în echipă ca, de pildă, să îi completezi pe alții, să coordonezi eforturile membrilor echipei fără să faci pe șeful și să construiești consens.

## SĂ FII CAPABIL SĂ ÎȚI SCHIMBI ABORDAREA

În sfârșit, oamenii cu înaltă eficiență interpersonală sunt flexibili și rezilienți; ei înțeleg că există abordări diferite pentru persoane diferite. O cale prin care poți debloca o relație este să schimbi felul cum acționezi. Oamenii capabili să-și îmbunătățească relațiile sunt cei care pot renunța la obiceiurile lor și pot ieși de pe cărările bătătorite – chiar dacă acestea sunt utile în anumite situații – și pot acționa în moduri noi și diferite. Este un lucru riscant, așa încât este important să știi cum să nu te aventurezi prea departe de drumul cunoscut.

**A**ceste opt modalități de manifestare a eficienței interpersonale sunt tot atâtea instrumente de care ai nevoie pentru a construi și menține relații bune cu toți cei cu care vii în contact, de la un străin oarecare până la partenerul tău intim. Vei descoperi că aceste opt aspecte ale inteligenței interpersonale se îmbină împreună aproape la fel ca piesele folosite de copii pentru construcțiile lor, fiecare piesă oferind o fundație solidă pentru următoarea. Dezvoltarea unei abilități într-un domeniu aduce beneficii și în alte domenii. Vei ajunge să te gândești la aceste abilități integrate ca la niște unelte ce pot remedia și dezvolta relațiile care nu au atins întotdeauna nivelul dorit de tine. Pe măsură ce îți dezvolti aceste abilități, vei descoperi numeroase beneficii de pe urma lor:

**Când înțelegi cu adevărat o altă persoană, vei căpăta aprecierea ei.** Ne plac oamenii care își fac timp să înțeleagă ce gândim și ce simțim. Când ești ascultat și înțeles, te simți mai important și mai sigur pe tine.

**Când te exprimi clar, vei fi bine înțeles.** Dacă îți poți prezenta o idee „din prima”, cu claritate, vor apare mai puține confuzii mai târziu. Aceasta poate ajuta la facilitarea proceselor de muncă și la reducerea neînțelegerilor în familie, pe lângă că îți va economisi timp și energie.

**Când îți afirmi deschis nevoile și dorințele, vei fi respectat.** Oamenii îi respectă pe cei care vorbesc cu franchețe. Ei vor admira curajul și forța psihică a celor care sunt direcți și sinceri. Fermitatea calmă te ajută mult să îi influențezi pe alții să-ți onoreze solicitările.

**Când faci schimb de feedback cu alții, ți se dezvăluie adevărul.** Cerând feedback, descoperi impactul com-

portamentului tău asupra altora. Când oferi feedback, afli dacă punctele tale de vedere sunt bine ținute. Datorită acestui schimb, relațiile tale devin mai complete și mai pline de înțeles.

**Când îi influențezi pozitiv pe alții, ești apreciat.** Mulți dau sfaturi, dar oamenii îți vor asculta sfatul numai dacă îl oferi într-un mod constructiv. Sfaturile tale vor fi căutate numai dacă sunt sincere, convingătoare și utile.

**Când reușești să rezolvi eficient conflictele, oamenii vor căpăta încredere în tine.** Dacă ești delicat cu oamenii și dur cu problemele, nu vei răni orgoliul altora și nu-ți vei face dușmani. Atitudinea ta îi va inspira pe ceilalți să negocieze cinstit.

**Când colaborezi cu colegii de echipă, ești prețuit.**

Oamenii care știu să lucreze în echipă sunt cei mai râvnii de către angajatori. Vei primi mai multe responsabilități și recompense mai mari dacă ești un jucător de echipă.

**Când ești capabil să îți schimbi abordarea, relațiile se reînnoiesc.** Se întâmplă astfel deoarece schimbarea comportamentului *propriu* este un stimulent pentru ca și *celălalt* să-și schimbe comportamentul. În acest fel crezi oportunitatea ca relațiile cu probleme să se amelioreze.

Pe scurt, vei constata că este *eficient* să îți crești nivelul de eficiență interpersonală. Cum poți face asta? Hai să aflăm...

## Cum să îți crești nivelul de eficiență interpersonală

În timp ce unele abilități rămân stabile sau chiar se diminuează cu vârsta, cele legate de eficiența interpersonală se pot perfecționa continuu. Aceasta este vestea bună. Vestea proastă este că nu-i un lucru ușor. Nouă, adulților, nu prea ne place schimbarea. Dacă nu crezi asta, încearcă următorul experiment simplu.

*Încrucșează-ți brațele fără să te gândești. Acum, schimbă, încrucșându-le astfel încât brațul pe care l-ai pus inițial dedesubt să fie deasupra. Te simți ciudat? Pun pariu că da. Ei bine, rămâi în poziția aceasta vreme de un minut. Acum încrucșează-ți picioarele fără să te gândești. Da, partea de sus încă o simți într-o poziție inconfortabilă, dar partea de jos a corpului este într-o poziție plăcută. Apoi, încrucșează picioarele invers. Acum întregul corp este într-o poziție lipsită de confort. În acest moment poți să revii la cum îți încrucșezi brațele și picioarele în mod normal. Te simți mai bine? Acesta ești tu, cel adevărat. Este confortabil să faci lucrurile așa cum te-ai obișnuit să le faci.*

Cu bune, cu rele, ne-am obișnuit nu doar să încrucișăm brațele și picioarele într-un anumit fel, ci și să interacționăm cu alții în anumite moduri. Nu ne simțim confortabil când trebuie să facem schimbări.

Până când suntem adulți, am încercat deja de multe ori să schimbăm anumite lucruri în viața noastră fără să avem succes. În fond, de câte ori nu am încercat să slăbim, să facem mișcare regulat, să petrecem mai mult timp cu persoanele iubite, să donăm sânge sau să facem multe alte lucruri despre care știm că sunt importante? Fără îndoială că am ratat de atâtea ori să punem în aplicare hotărârile bune pe care le-am luat de Anul Nou încât le-am și pierdut socoteala.

Poate că cea mai puternică sursă a rezistenței la schimbare provine din faptul că ne-am dezvoltat deja un stil interpersonal. Temperamentul cu care ne-am născut, mediul în care am trăit și relațiile pe care ni le-am format au contribuit toate la crearea unui mod preferat de a relaționa cu alții. Acest stil este atât de dominant încât este probabil ca el să nu se schimbe spectaculos de-a lungul întregii noastre vieți. Stilul fiecăruia de a relaționa se dezvoltă în jurul a două concepte de bază:

*Felul cum reacționăm față de alții:* când facem ceva împreună cu alții, fie că este vorba de acordarea unui ajutor, muncă, sex sau orice altă activitate, ne concentrăm mai mult asupra activității în sine sau asupra persoanei cu care facem acea activitate? Unii dintre noi sunt extravertiți, în timp ce alții sunt mai închiși în ei înșiși.

*Felul cum urmărim satisfacerea propriilor nevoi:* Facem presiuni pentru satisfacerea propriilor nevoi (preluând inițiativa) sau

avem răbdare să luăm în considerare nevoile altora? Unii dintre noi sunt mai impetuoși, în timp ce alții sunt mai răbdători.

Poziția pe care ne aflăm în raport cu aceste două concepțe de bază afectează mult modul cum relaționăm cu alții. Deoarece fiecare are deja un stil relativ stabilit, nu ar trebui să ne așteptăm sau să dorim schimbări radicale. Însă ne putem uita în oglindă, ne putem mândri cu punctele noastre forte și ne putem inventaria punctele slabe, căutând căi de a lucra cu ele sau de a le ocoli.

Gândește-te la îmbunătățirea abilităților de a interacționa cu oamenii la fel cum te gândești la îmbunătățirea condiției fizice. Deși moștenirea genetică și vârsta îți pot limita performanțele fizice, este posibil totuși să ți le îmbunătățești. Același lucru este valabil și pentru abilitățile de a interacționa cu oamenii.

În cartea *PeopleSmart* sau *Eficiența Interpersonală* vei găsi un proces în patru etape, realist și fezabil, pentru creșterea inteligenței interpersonale.

### 1. Trebuie SĂ VREI.

Deoarece schimbarea unor obiceiuri bine înrădăcinate nu se face ușor, trebuie să acorzi o atenție specială motivației. Este probabil să fii mult mai motivat dacă știi când și unde ai nevoie cel mai mult de o anumită abilitate. Pentru a te ajuta, îți vom furniza o listă de situații în care abilitatea respectivă poate fi deosebit de relevantă pentru viața ta în acel moment. Alege o situație sau două în care vrei să excelezi și concentrează-te asupra ei sau asupra lor.

## 2. Trebuie SĂ ÎNVEȚI.

Oamenii cu înaltă inteligență interpersonală știu să facă foarte bine anumite lucruri. Familiarizează-te cu abilitățile pe care le au oamenii dați ca exemplu pentru fiecare dintre cele opt abilități principale. Nu ai nevoie de un întreg curs în fiecare domeniu pentru a face schimbări, dar este important să dobândești câteva cunoștințe de bază. Chiar dacă ai deja cunoștințele pe care le prezentăm noi, te îndemnăm să le treci în revistă din nou.

## 3. Trebuie SĂ ÎNCERCI.

Dacă citești ce fac alții bine, nu este suficient, trebuie să faci tu însuși. Pentru fiecare abilitate te îndemnăm să „experimentezi schimbarea”. Exercițiile pe care ți le propunem îți vor permite să încerci mici schimbări de comportament. Îți testezi aripile și poți experimenta succesul care va deveni impulsul necesar pentru a continua pe calea aleasă.

## 4. Trebuie SĂ TRĂIEȘTI.

Unul dintre motivele pentru care schimbarea nu este durabilă este acela că, după entuziasmul inițial, oamenii încearcă să acționeze lăsându-se la întâmplare în voia inspirației și voinței. Ei pot face unele progrese, dar recad repede în vechile obiceiuri. Adevăratele schimbări apar numai prin depășirea consecventă a obstacolelor din viața zilnică. Te vom ajuta să-ți înfrunți *propriile* dificultăți în dezvoltarea fiecărei abilități de a interacționa eficient cu oamenii. Dezvoltarea unei abilități poate fi dificilă pentru tine din

motive diferite de cele ale altcuiva. Dacă înfrunți motivele pentru care dezvoltarea unei abilități este dificilă *pentru tine*, va fi mai probabil să reușești să ți-o însușești și s-o integrezi în viața ta.

Dacă te gândești bine, cele patru etape prezentate mai sus sunt valabile pentru autoperfecționare în orice domeniu. De exemplu, să presupunem că vrei să slăbești. Chiar dacă recunoști că trebuie să slăbești, trebuie **să vrei** cu adevărat să faci ceva pentru a slăbi – mai ales dacă îți place să mănânci. Prin urmare, s-ar putea dovedi necesar să-ți sporești motivația gândindu-te la anumite situații în care te poți bucura de beneficii dacă slăbești. Apoi, ar putea fi util **să înveți** despre cele mai noi diete, căi de a arde calorii prin exercițiu fizic și trucuri psihice pentru a-ți modifica obiceiurile de hrănire. Când te hotărăști **să încerci** ceva diferit, vei simți că „experimentezi schimbarea”. Dacă experimentul are succes, vei putea integra abordarea pe care ai folosit-o în stilul tău de viață. Vei începe **s-o trăiești**. De-a lungul drumului, vor fi o mulțime de obstacole pe care trebuie să le identifice și să le depășești. Dacă reușești asta, vei evita să te îngrași din nou.

Aceste patru etape – *să vrei, să înveți, să încerci și să trăiești* – sunt deosebit de importante când cauți să-ți crești nivelul inteligenței interpersonale. Nu poți deprinde abilitățile pentru eficiența interpersonală doar prin osmoză.

Înainte să începi procesul de schimbare, este logic să evaluezi cum stau lucrurile în prezent. Hai să aflăm care este nivelul tău de eficiență interpersonală!

## Care este coeficientul tău de eficiență interpersonală?

Testele de inteligență au ca rezultat stabilirea unui coeficient de inteligență sau IQ. Poate că știi ce coeficient de inteligență ai, dar știi care este coeficientul tău de eficiență interpersonală?

Noi am conceput un test numit *Scala eficienței interpersonale* care îți va oferi o estimare a modului cum stau lucrurile în prezent. La fel ca un test pentru determinarea coeficientului de inteligență, și acesta este astfel conceput încât punctajul mediu să fie de 100 de puncte. Deoarece este un test de autoevaluare, coeficientul va fi subiectiv. De aceea, cu cât răspunzi mai onest, cu atât mai exact vei afla care este coeficientul tău de eficiență interpersonală. De asemenea, standardul cu care te compari ar putea fi diferit de cel al altor cititori; ia ca standard de comparație oameni pe care îi cunoști. În sfârșit, vei descoperi că poate fi dificil să faci o evaluare globală a persoanei tale valabilă tot timpul și în raport cu toți oamenii. De exemplu, coeficientul tău de eficiență interpersonală ar putea fi mai înalt la locul de muncă decât în raport cu membrii familiei. Când faci testul, alege ca referință una sau două persoane dintre următoarele:

- partenerul de viață;
- copii;
- prieteni;
- părinți;