

Dale Carnegie
& Associates

SECRETELE
RELAȚIILOR
INTERPERSONALE

**Cum să câștigi încrederea
și să devii influent**

“

Ceea ce ești răzbate dincolo de vorbe,
așa că nici nu mai contează ce spui.

RALPH WALDO EMERSON



Cuprins

INTRODUCERE (de Dr. Arthur R. Pell)	9
DESPRE EDITOR	13
PREFAȚĂ	15
CAPITOLUL 1	
Da, ai carismă!	21
Trăsăturile de personalitate se pot dobândi	21
Fii vesel și optimist	23
Zâmbește	24
Oamenii carismatici sunt entuziaști	28
Oamenii carismatici sunt remarcați.	34
Descoperă ce-i mai bun în ceilalți	38
Fă-ți obiceiul de a te ajuta pe tine însuți	39
Nu-ți fie teamă să fii original	41
Fii ca un magnet pentru afaceri	43
Sinteză	44
CAPITOLUL 2	
Fă-ți prieteni noi și păstrează-ți prietenii vechi	47
Fii interesat de alții	48
Învață, folosește și reține numele	53
Apreciază-i pe ceilalți cu sinceritate și onestitate	60
Evidențiază lucrurile pozitive pentru a-i motiva pe ceilalți	63

Nu critica, nu condamna și nu te plânge	65
Sinteză	67
CAPITOLUL 3	
Cei trei „C” – cooperare, colaborare, colegialitate	68
Arată un interes real pentru alte persoane	69
Colaborarea la serviciu	70
Colaborarea în viața personală	74
Crearea unui climat favorabil pentru creștere	76
Al patrulea „C” – credibilitatea	80
Colaborarea în rezolvarea problemelor	81
Sinteză	89
CAPITOLUL 4	
Cum să construiești încrederea	91
Nu face promisiuni pe care nu le poți respecta ...	94
Toți trebuie să dezvolte încredere	95
Integritatea – sângele vital al încrederii	96
Fii disponibil pentru oamenii tăi	100
Ai încredere în oamenii tăi	104
Câștigă respectul oamenilor tăi	105
Construiește-ți o relație de încredere cu șeful tău	109
Sinteză	113
CAPITOLUL 5	
Cunoaște-ți oamenii	114
Analizează cu atenție	114
Ascultă și observă	115
Identifică „modurile de operare”	115
Este incorect să tratezi diferit persoane diferite?	117
Analiza interioară	117
Fii un ascultător mai bun	120
Caută particularitățile fiecăruia	125
Fii cu adevărat interesat de cealaltă persoană	130

Ce își doresc cu adevărat oamenii de la slujbele lor	131
Sinteză	132
CAPITOLUL 6	
Cum să atragi oamenii de partea ta	133
Clarifică-ți ideile	134
Prezentarea ideii	138
Fă-l pe celălalt să se simtă important	146
Lansează o provocare	147
Convinge apelând la aspectele nobile ale cuiva	148
Determină cealaltă persoană să spună: „Da”	149
Creează o situație în care câștigă toți	150
Opt pași către oportunități <i>win-win</i>	151
Sinteză	152
CAPITOLUL 7	
Cum să te descurci cu persoanele dificile	154
Detectează hipersensibilitatea	154
Cum temperezi crizele de furie	156
Combate negativismul	157
„Nu e vorba de personalul meu, ci de colegii mei”	165
Cum să faci compromisuri	169
Sinteză	172
CAPITOLUL 8	
Cum să nu fii de acord fără să fii dezagreabil	174
Clarifică problema	175
Fii politicos	175
Permite-i celorlalte persoane să iasă cu fața curată	176
Pune întrebări	176
Concentrează-te pe problemă, nu pe persoană ...	178
Nu te abate de la problema în discuție	179

Fii pozitiv	180
Respinge sfaturile	
fără a provoca resentimente	180
Înțelege-te bine cu șeful tău	183
Cele șase reguli pentru a nu fi de acord	
în mod agreabil	188
Disciplinarea	189
Ce să faci când ești criticat	195
Sinteză	200
CAPITOLUL 9	
Cum să oferi și cum să obții servicii mai bune	202
Îmbunătățirea serviciului de relații cu clienții	202
Obținerea de servicii mai bune	210
Sinteză	216
CAPITOLUL 10	
Cum să-ți păstrezi cumpătul	217
Cele cinci competențe pe care ți le dă	
inteligența emoțională	217
Coeficientul de inteligență emoțională (CIE)	220
Inteligența emoțională poate fi îmbunătățită	227
Sinteză	230
ANEXA A	
Despre Dale Carnegie & Associates, Inc.	233
ANEXA B	
Principiile lui Dale Carnegie	235
Devino o persoană mai prietenoasă	235
Principii fundamentale	
pentru a nu mai fi copleșit de griji	236
Tehnici de bază pentru a analiza de unde vine	
îngrijorarea	237
Renunță la îngrijorare înainte ca aceasta	
să te distrugă	237
Cultivă o atitudine de pace și fericire	238

INTRODUCERE

Amintește-ți că fericirea nu depinde de cine ești sau de ceea ce ai; depinde doar de ceea ce gândești. Așadar, începe fiecare zi gândindu-te la toate lucrurile pentru care trebuie să fii recunoscător. Viitorul tău depinde în foarte mare măsură de gândurile pe care le ai astăzi. Deci, gândește-te la a avea încredere, la iubire și la succes.

Dale Carnegie

Dale Carnegie a fost un pionier în ceea ce astăzi se numește *valorificarea potențialului uman*. Învățăturile și scrierile sale au ajutat oameni din întreaga lume să devină persoane încrezătoare, influente, cu personalitate.

În 1912, Carnegie a ținut primul său curs de oratorie la YMCA din New York. La fel ca în majoritatea cursurilor de oratorie ținute la acea vreme, Carnegie a început cu o prelegere teoretică, dar a observat rapid că membrii clasei păreau plictisiți și oboșiți. Ceva trebuia făcut.

Dale și-a întrerupt prelegerea și, cu calm, a arătat spre un bărbat din rândul din spate și l-a rugat să se ridice și să improvizeze un discurs despre pregătirea sa. Când cursantul a terminat,

a cerut unui alt cursant să vorbească despre el și așa mai departe, până când toți cei din clasă au ținut câte o scurtă prezentare. Cu încurajarea colegilor și cu îndrumarea lui Carnegie, fiecare dintre ei și-a depășit spaima și a ținut discursuri satisfăcătoare. „Fără să îmi dau seama“, a relatat mai târziu Carnegie, „descoperisem cea mai bună metodă de a controla teama.“

Cursul său a devenit atât de popular, încât i s-a cerut să îl țină și în alte orașe. Pe măsură ce anii treceau, el a continuat să îmbunătățească conținutul cursului. A aflat că studenții erau cel mai mult interesați de creșterea încrederii în sine, de îmbunătățirea relațiilor interpersonale, de a avea succes în carieră și de a depăși frica și îngrijorarea. Acest lucru a făcut ca accentul cursului să se mute de la vorbitul în public la abordarea acestor aspecte.

Discuțiile au devenit mai degrabă un mijloc pentru atingerea unui scop decât un scop în sine.

Pe lângă ceea ce a învățat de la cursanții săi, Carnegie s-a angajat în cercetări ample privind viața bărbaților și femeilor de succes. El a încorporat acest lucru în cursurile sale, iar asta a dus la scrierea celei mai faimoase cărți a sa: *How to Win Friends and Influence People**.

Volumul a devenit instantaneu un bestseller și, de la publicarea sa în 1936 (cu o ediție revizuită în 1981), s-au vândut peste 20 de milioane de exemplare. A fost tradus în 36 de limbi. În 2002, *How to Win Friends and Influence People* a fost desemnată cartea de afaceri numărul 1 a secolului XX. În 2008,

* Carte apărută cu titlul *Secretele succesului. Cum să-ți faci prieteni și să devii influent*, traducere de Ioana Manolache, Curtea Veche Publishing, București, 2023. (N. red.)

revista *Fortune* a catalogat-o drept una dintre cele șapte cărți pe care orice lider ar trebui să le aibă în bibliotecă.

How to Stop Worrying and Start Living^{*}, scrisă în 1948, s-a vândut, de asemenea, în milioane de exemplare și a fost tradusă în 27 de limbi.

De-a lungul anilor, Dale Carnegie și succesorii săi din compania pe care a fondat-o, Dale Carnegie & Associates, Inc., au creat și au predat cursuri și seminare la care au participat milioane de bărbați și femei din peste 70 de țări și au influențat viețile bărbaților și femeilor de la toate nivelurile societății, de la muncitorii din fabrici și birouri, de la proprietarii și managerii de afaceri la liderii de guverne. Printre absolvenții acestor programe se numără directori executivi ai marilor corporații, proprietari și manageri de întreprinderi de toate dimensiunile și cu o multitudine de activități comerciale și industriale, lideri legislativi și executivi ai guvernelor și nenumărate persoane ale căror vieți au fost îmbogățite de această experiență.

Dale Carnegie a murit la 1 noiembrie 1955. Necrologul dintr-un ziar din Washington a rezumat contribuția sa socială: „Dale Carnegie nu a rezolvat niciunul dintre misterele profunde ale universului. Dar, poate mai mult decât oricine altcineva din generația sa, el a ajutat oamenii să învețe cum să se înțeleagă unii cu ceilalți, ceea ce uneori pare a fi cea mai mare nevoie a noastră.“

Această serie de cărți a fost scrisă pentru a-i familiariza pe cititori cu învățăturile lui Dale Carnegie. Volumele se bazează

^{*} Carte apărută cu titlul *Uită de griji, începe să trăiești*, traducere de Dana Dobre, ACT și Politon, București, 2020. (N. red.)

pe scrierile lui Dale Carnegie și pe tematica prezentată în diversele cursuri oferite de Dale Carnegie & Associates, Inc. Pentru a da acestor principii semnificație contemporană și a le face utile cititorului din secolul XXI, acest material a fost completat cu exemple și ilustrații actuale.

Aceasta este prima carte din această serie.

Celelalte cărți sunt:

- *Voice for Success – How to Think, Act and Speak for Success*
- *Living an Enriched Life*
- *Overcoming Worry and Stress*
- *Becoming an Effective Leader and Decision Maker*

Dr. Arthur R. Pell, editor

DESPRE EDITOR

Această carte a fost compilată și editată de dr. Arthur R. Pell, care a fost consultant pentru Dale Carnegie & Associates timp de 22 de ani și a fost ales de companie pentru a edita și actualiza lucrarea lui Dale Carnegie *How to Win Friends and Influence People*. De asemenea, este autorul cărții *Enrich Your Life, the Dale Carnegie Way* și a scris și editat *The Human Side*, un articol lunar al lui Dale Carnegie care a fost publicat în 150 de reviste comerciale și profesionale.

Este autorul a peste 50 de cărți și a sute de articole despre management, relații umane și autoperfecționare. Pe lângă propriile sale scrieri, dr. Pell a editat și actualizat lucrări clasice în domeniul potențialului uman, precum *Think and Grow Rich** de Napoleon Hill, *The Power of Your Subconscious Mind*** de Joseph Murphy, *As A Man Thinketh**** de James Allen,

* Carte apărută cu titlul *De la idee la bani*, traducere de Ștefan Notaru, Curtea Veche Publishing, București, 2024. (N. red.)

** Carte apărută cu titlul *Puterea extraordinară a subconștientului tău*, traducere de Dan Bozaru, Deceneu, București, 1998. (N. red.)

*** Carte apărută cu titlul *Cum gândește omul*, traducere de Monica Medeleanu, ACT și Politon, București, 2016. (N. red.)

Common Sense de Yoritomo Tashi, precum și lucrări ale lui Orison Swett Marden, Julia Seton și Wallace D. Wattles.

PREFAȚĂ

Unii oameni au magnetism – sunt atât de veseli, de luminoși, de voioși și de atrăgători, încât nu trebuie să forțeze sau să solicite intrarea în vreun loc. Ușa este larg deschisă, iar ei sunt invitați să intre. Simpla lor prezență aduce în mod subtil confortul și buna dispoziție. Ei știu să convingă aproape fără să rostească un cuvânt. Sunt populari în grupurile lor sociale și comunitare, iar la locul de muncă și în carieră avansează rapid.

Există un anume farmec într-o persoană amabilă, de care este foarte greu să te desprinzi. Este dificil să desconsideri o asemenea persoană. Există ceva la aceste persoane care te atrage și, indiferent cât de ocupat sau de îngrijorat ai fi sau cât de mult ți-ar plăcea să fii întrerupt de la ceva, într-un fel, îți dorești să interacționezi cu acești oameni plini de magnetism.

Este vorba despre o calitate greu de descris, pe care unii lideri, precum Ronald Reagan, Barack Obama și împăratul Akihito al Japoniei, au avut-o într-o mare măsură.

Nu ți-ar plăcea să fii unul dintre acești oameni magnetici? Ei bine, poți fi unul dintre ei. Magnetismul personal nu vine neapărat din naștere. Orice om care își dorește cu adevărat să

își dezvolte o personalitate caldă, sociabilă și politicoasă poate face acest lucru dacă stăpânește anumite tehnici.

Există oameni care sunt în mod natural magnetici, dar, atunci când le analizezi caracterul, vei descoperi că aceștia posedă anumite calități pe care noi toți le admirăm instinctiv, calități care atrag orice ființă umană, cum ar fi generozitatea, mărinimia, cordialitatea, simpatia necondiționată, serviabilitatea și optimismul.

Nu, nu e nevoie să te naști cu caracteristicile care te fac o persoană magnetică. Aceste trăsături se dobândesc cu ușurință dacă îți acorzi timpul și efortul de a le dezvolta. Dale Carnegie și succesorii săi de la Dale Carnegie & Associates, Inc. au o experiență de peste 90 de ani în a ajuta bărbați și femei de toate vârstele, de toate naționalitățile și nivelurile de educație să dobândească aceste trăsături și să câștige și să păstreze mai mulți prieteni, să avanseze în carieră și să trăiască o viață îmbelșugată. Această carte se bazează pe învățăturile lor. Printre abilitățile pe care le vei învăța în această carte se numără:

- Cum să devii o persoană carismatică;
- Cum să-ți faci prieteni noi și să-ți păstrezi prietenii vechi;
- Cum să influențezi oamenii cu care interacționezi prin crearea unui mediu de cooperare, colaborare și colegialitate;
- Cum să construiești un climat de încredere;
- Cum să evaluezi și să înțelegi personalitatea altor persoane pentru a putea relaționa mai eficient cu ele;
- Cum să-ți vinzi ideile, conceptele și sugestiile la locul de muncă, în relațiile cu familia și prietenii și cu toți ceilalți cu care ai legături;

- Cum să acționezi și să reacționezi atunci când te confrunți cu persoane dificile;
- Cum să nu fii de acord fără să fii dezagreabil;
- Cum să-ți înțelegi și să-ți stăpânești emoțiile și să înțelegi emoțiile celorlalți.

Personalitatea noastră depășește limitele corpurilor noastre. Ea nu depinde de faptul că suntem frumoși sau arătoși, educați sau needucați. În această carte, vei învăța cum să-ți perfecționezi o capacitate pe care o avem cu toții în noi, capacitatea de a dezvolta acea însușire subtilă și misterioasă a personalității care atrage oamenii spre noi și de a depăși acele tendințe care au tendința de a-i îndepărta pe oameni.

Emerson spunea: „Ceea ce ești răzbate dincolo de vorbe, așa că nici nu mai contează ce spui.“ Nu avem cum să ascundem ceea ce suntem sau ceea ce simțim, pentru că radiem personalitatea noastră, iar aceasta este rece sau caldă, atractivă sau respingătoare, în funcție de trăsăturile și calitățile noastre dominante.

Calitățile care atrag se revarsă, sunt pline de viață; calitățile care resping sunt cele care implică retragerea. Asta înseamnă că oamenii care nu au magnetism sunt egocentrici, se gândesc prea mult la ei înșiși, nu oferă suficient, urmăresc mereu ceva, să absoarbă totul, să primească un beneficiu, să obțină un avantaj pentru ei înșiși. Le lipsește compasiunea, cordialitatea și camaraderia; sunt reci și distanți.

Bărbații și femeile sunt magneți umani. La fel cum un magnet de oțel trecut printr-o grămadă de gunoaiă va scoate doar lucrurile care au afinitate cu el, tot așa și noi atragem în mod

constant și stabilim relații cu lucrurile și oamenii care răspund gândurilor și idealurilor noastre.

Mediul în care trăim, asociații noștri, starea noastră generală sunt atrase de mintea noastră. Aceste lucruri au ajuns la noi în planul fizic pentru că ne-am concentrat asupra lor și ne-am legat de ele mental; ele reprezintă afinitățile noastre și vor rămâne cu noi atâta timp cât dispoziția pentru ele continuă să existe în mintea noastră.

Oricare ar fi afacerea ta, reputația și succesul tău, vor depinde în mare măsură de ce impresie faci asupra celorlalți. Prin urmare, a-ți dezvolta o personalitate magnetică și puternică înseamnă totul.

Acest lucru nu este dificil. Oricine își poate cultiva capacitatea de a fi pe placul altora și tăria de caracter pentru a deveni o adevărată forță în lume. Dacă vom cunoaște calitățile și caracteristicile care diferențiază însușirile magnetice de cele nemagnetice, va fi relativ ușor să le cultivăm pe cele dintâi și să le eliminăm pe cele din urmă. Poți cultiva calitățile mentale care implică generozitate, mărinimie, veselie, dorința de a ajuta și le poți strivi pe opusele lor. În măsura în care vei reuși acest lucru, vei constata că vei deveni mai interesat de ceilalți, iar ei, la rândul lor, de tine. Vei fi mai binevenit oriunde vei merge și mult mai căutat. Cu alte cuvinte, cultivând calitățile pe care le admiri atât de mult la alții, acele calități care te atrag cu adevărat, vei deveni mai atractiv pentru ceilalți. Pe măsură ce te vei impregna de aceste calități, ele te vor caracteriza și astfel vei dobândi o personalitate plină de magnetism.

Pentru a fi magnetic, trebuie să înfrunți viața în modul potrivit. Pesimismul, egoismul, o dispoziție morocănoasă,

lipsa de simpatie și de entuziasm, toate acestea tind să distrugă magnetismul. O persoană plină de speranță, optimistă, luminoasă, echilibrată, cu o inimă mare, este cea care radiază genul de magnetism personal pe care îl admirăm cu toții, cel care atrage atenția, care captivează oamenii de toate felurile.

Mai mult decât orice, dacă vrei să ai o personalitate magnetică, atrăgătoare, cultivă-ți obiceiul de a fi cordial, de a întâmpina oamenii cu un salut cald, sincer, cu inima deschisă; acest lucru va face minuni pentru tine. Vei constata că rigiditatea, neîncrederea și indiferența, lipsa rece de interes față de toată lumea, care îți creează atâtea probleme acum, vor dispărea. Oamenii vor vedea că ești cu adevărat interesat de ei, că vrei cu adevărat să îi cunoști, să le faci pe plac și să le stârnești interesul. Fiind cordial, vei vedea o revoluție în ceea ce privește puterea ta socială. Vei dezvolta calități deosebite, pe care nu ai visat vreodată să le ai. Pentru a fi popular, trebuie să cultivi cordialitatea. Trebuie să deschizi larg ușa inimii tale și nu să o lași doar întredeschisă, așa cum fac mulți, ca și cum le-ai spune oamenilor: „Puteți arunca o scurtă privire înăuntru, dar nu puteți intra până nu mă conving că sunteți de dorit.“

Nu-ți fie teamă să-ți deschizi inima; deschide larg ușa inimii. Să nu ai nicio rezervă; nu te întâlnești cu o persoană ca și cum ți-ar fi teamă să nu faci o greșală. Apropie-te de acea persoană cu încredere, ca și cum știi că te vei împrieteni cu ea și vei stabili o relație plăcută și plină de satisfacții.

Citind această carte, vei face primul pas în încercarea de a deveni o persoană plină de magnetism. Pentru a profita la maximum de această carte, citește-o mai întâi în întregime, pentru a asimila concepția generală pe baza căreia vei deveni

o persoană magnetică. Apoi recitește fiecare capitol și începe să aplici liniile directoare pentru a realiza fiecare dintre domeniile abordate. Astfel, vei porni pe drumul care aduce succes, fericire și îmbogățire. Așa cum a adus milioane de bărbați și femei care au studiat și pus în aplicare învățăturile lui Dale Carnegie.

CAPITOLUL 1

Da, ai carismă!

Când Robert a cunoscut-o pe Lisa, noua sa șefă, a fost impresionat de „personalitatea“ ei plăcută. Ceva din felul ei de a fi l-a făcut pe Robert să aibă încredere în ea, să o admire și să se simtă confortabil în prezența ei. El s-a gândit: „Această femeie are carismă. Mi-aș dori să fiu ca ea.“

Am putea crede că oamenii ca Lisa s-au născut așa. Unele fațete ale personalității noastre le avem din naștere – aspectul fizic, inteligența de bază și unele talente –, dar fiecare dintre noi are capacitatea de a valorifica aceste trăsături și de a le dezvolta în acel tip de „personalitate“ pe care ceilalți îl vor admira.

Nu este ușor să devii o persoană carismatică, dar totul începe cu o dorință și un angajament puternic de a-ți dezvolta trăsăturile înnăscute.

Trăsăturile de personalitate se pot dobândi

Există ceva în personalitatea cuiva care scapă unui fotograf, pe care un pictor nu-l poate reproduce și pe care un sculptor nu-l poate sculpta. Acest ceva subtil pe care toată lumea îl simte,

dar pe care nimeni nu îl poate descrie și pe care niciun biograf nu l-a evidențiat vreodată într-o carte are o mare legătură cu succesul în viață.

Anumite personalități sunt mai mult decât simpla frumusețe fizică și mai puternice decât învățătura.

Carisma, acel farmec special pe care îl emană unii oameni, poate influența cele mai puternice caractere și poate, uneori, chiar controla destinele unor națiuni.

Persoanele care posedă această putere magnetică ne influențează fără a fi conștiente de acest lucru. În momentul în care ne aflăm în prezența lor, avem un sentiment de măreție. Ei ne deschid noi posibilități, pe care nu le concepeam până atunci. Orizontul nostru se lărgeste; simțim că o nouă putere se naște în toată ființa noastră; avem un sentiment de ușurare, ca și cum o mare greutate, care ne apăsa de mult timp, a fost îndepărtată. Nu ar fi grozav dacă oamenii ar reacționa în acest fel cunoscându-te pe tine?

O mare parte din farmecul unei personalități magnetice provine dintr-o atitudine fină, cultivată. Tactul, de asemenea, este un element foarte important. E nevoie să știi exact ce trebuie să faci și să fii capabil să faci exact ceea ce trebuie la momentul potrivit. Buna judecată și bunul-simț sunt indispensabile pentru cei care încearcă să dobândească această putere magică. Bunul gust este, de asemenea, unul dintre elementele carismei.

Trăsăturile de personalitate *pot* fi dobândite. Oamenii nu sunt creați toți la fel. Trebuie să recunoaștem că nu toți avem aceeași inteligență, aceeași forță fizică sau același nivel de energie, dar, depunând eforturi, putem deveni carismatici.

Poți alege și poți lucra pentru a-ți dezvolta trăsăturile de personalitate pe care dorești să le dobândești. Cheia este să acționezi.

Christopher L. era inteligent, dedicat muncii sale și harnic, dar timid. Nefiind promovată, s-a apropiat sfios de managerul de resurse umane și l-a întrebat de ce. Managerul respectiv i-a spus: „Chris, ești un bun lucrător, dar nu ai caracteristicile esențiale pentru a reuși ca supervisor. Dacă vrei să avansezi în carieră, nu trebuie doar să îți faci foarte bine munca, ci trebuie să fii capabil să te descurci cu ușurință cu subordonații, cu colegii și șefii. Dacă îți propui acest lucru, poți dobândi aceste trăsături.“ La sugestia sa, Chris s-a înscris la cursul „Dale Carnegie“ și a aplicat principiile învățate. Și-a învins timiditatea și a început să facă sugestii, să ia cuvântul la ședințe și să se împrietenească cu colegii pe care îi ignorase până atunci. Când s-a ivit următoarea oportunitate, Chris a fost primul candidat ales pentru promovare.

Fii vesel și optimist

Oamenii carismatici sunt luminoși, veseli, plini de speranță, merg prin viață căutând binele și frumosul, și nu urâtul, noblețea, și nu meschinăria, strălucirea și bucuria, și nu întunericul și tristețea, speranța în loc de disperare. Ei văd partea luminoasă în loc de partea întunecată. A-ți îndrepta mereu ochii spre soare este la fel de ușor ca a vedea mereu numai umbre, iar asta face toată diferența între mulțumire și nemulțumire, între fericire și nefericire, între prosperitate și necaz, între succes și eșec.