

seria  
*Dale Carnegie*

.....

SECRETELE

.....

SUCCESULUI

.....

ÎN ERA

.....

DIGITALĂ

.....

**DALE**  
**CARNEGIE**  
**& ASSOCIATES**

# CUPRINS

De ce sfaturile lui Dale Carnegie sunt încă aplicabile ..... 7

## PARTEA I

### IDEI ESENȚIALE DESPRE IMPLICARE

Capitolul 1	
Îngropați bumerangul .....	23
Capitolul 2	
Scoateți în evidență aspectele pozitive.....	34
Capitolul 3	
Țineți cont de dorințele cele mai profunde ale celorlalți .....	46

## PARTEA A II-A

### ȘASE FELURI PRIN CARE PUTEM CREA O IMPRESIE DE DURATĂ

Capitolul 4	
Interesați-vă de interesele altora .....	57
Capitolul 5	
Zâmbiți .....	68
Capitolul 6	
Faceți-vă numele cunoscut .....	78
Capitolul 7	
Ascultați-i mai mult pe ceilalți .....	88
Capitolul 8	
Discutați despre lucrurile importante pentru ceilalți .....	95
Capitolul 9	
Faceți-i pe ceilalți să se simtă un pic mai bine .....	104

**PARTEA A III-A**  
**CUM SĂ CÂȘTIGAȚI ȘI SĂ PĂSTRAȚI**  
**ÎNCREDEREA CELOR DIN JUR**

Capitolul 10	
Evitați certurile .....	115
Capitolul 11	
Nu spuneți nimănui: „Te înșeli“ .....	121
Capitolul 12	
Recunoașteți-vă rapid și clar vina .....	130
Capitolul 13	
Inițiați discuția pe un ton prietenos.....	138
Capitolul 14	
Profitați de afinități.....	145
Capitolul 15	
Recunoașteți meritele altora .....	151
Capitolul 16	
Adoptați o abordare empatică.....	157
Capitolul 17	
Faceți apel la cele mai nobile motivații .....	162
Capitolul 18	
Împărtășiți-vă experiența .....	169
Capitolul 19	
Înfrunțați provocările.....	175

**PARTEA A IV-A**  
**CUM SĂ PRODUCEȚI SCHIMBĂRI FĂRĂ SĂ ÎNTÂMPINAȚI**  
**REZISTENȚĂ SAU SĂ CAUZAȚI RESENTIMENTE**

Capitolul 20	
Începeți într-o notă pozitivă .....	183
Capitolul 21	
Recunoașteți-vă greșelile .....	190
Capitolul 22	
Semnalăți greșelile discret .....	194

## CUPRINS

Capitolul 23	
Puneți întrebări în loc să dați ordine .....	199
Capitolul 24	
Nu stăruți asupra greșelilor .....	204
Capitolul 25	
Evidențiați reușitele .....	212
Capitolul 26	
Oferiți-le celorlalți un statut la care să aspire .....	220
Capitolul 27	
Mențineți legăturile pornind de la interesele comune .....	224
Note .....	233

# 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 ascultăm sfatul lui 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% din 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 Brixx“, a spus ea sarcastic, după care a început să își bată joc de clienți, numindu-i „zgârșiți“.<sup>7</sup>

- Un angajat temporar al stadionului Philadelphia Eagles a condamnat echipa într-o postare că i-a permis iubitului 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 — nebăgând 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 rupțura 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 greșală 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. Încrăzător 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 din 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

---

„Vă puteți face mai mulți prieteni și încheia mai multe afaceri în două luni dovedindu-vă interesul față de ceilalți, decât în doi ani încercând să-i faceți pe ceilalți să fie interesați de dumneavoastră.“

Dale Carnegie

---

„Trăim într-un moment al istoriei în care schimbarea se produce atât de rapid, încât ajungem să observăm prezentul abia atunci când a început deja să dispară.“

R.D. Laing

---

„Abilitățile de relaționare care îi influențează pe ceilalți au de-a face atât cu mesagerul, un lider în anumite privințe, cât și cu mijloacele de comunicare. Această carte vă va arăta de ce acest lucru este adevărat, așa cum le-a arătat altor 50 de milioane de cititori din întreaga lume, inclusiv lideri mondiali, personalități din media, oameni de afaceri și autori de succes.“

*New York Times*

---

S E R I A   D A L E   C A R N E G I E

---

CURTEA  VECHÉ

Pentru a comanda online sau pentru lista completă a titlurilor publicate la Curtea Veche, vizitează [www.curteaveche.ro](http://www.curteaveche.ro)

începi să afli

ISBN 978-606-588-478-6



9 786065 884786