

Hogyan szerezzünk barátokat és legyünk hatással másokra a digitális korban?

Hogyan szerezzünk barátokat és legyünk hatással másokra a digitális korban?

Dale Carnegie & Associates, Inc.
Brent Cole együttműködésével

A fordítás alapja:

Dale Carnegie & Associates, Inc.: *How to Win Friends and Influence People in the Digital Age*. Simon & Schuster, Inc. 2011

Copyright © Donna Dale Carnegie, 2011

Fordította © Bojtár Péter, 2012

Lektorálta: Nagy György

Szerkesztette: Sebes Katalin

Borítóterv: Tabák Miklós

A könyv megjelenését a Dale Carnegie Magyarország támogatta.

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Török Hilda

Kiadói szerkesztő: Szűcs Adrienn

ISBN 978-963-304-091-1

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közzélni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2012

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt.

Felelős vezető: György Géza

Tartalom

Előszó a magyar kiadáshoz	7
Miért időszerű ma is Carnegie üzenete?	9
I. RÉSZ A KAPCSOLATTEREMTÉS ALAPELVEI	
1 Ássuk el a bumerángot!	29
2 Vegyük észre mások erősségeit!	43
3 Összpontosítsunk a vágyakra!	57
II. RÉSZ HAT MÓDSZER, AMELLYEL MARADANDÓ HATÁST GYAKOROLHATUNK MÁSOKRA	
1 Mutassunk őszinte érdeklődést!	71
2 Mosolyogjunk!	85
3 Emlékezzünk a nevekre!	97
4 Figyelmesen hallgassunk meg másokat!	109
5 Beszélgessünk arról, ami a másikat érdekli!	119
6 Tegyük másokat egy kicsivel fontosabbá!	129

III. RÉSZ HOGYAN ÉRDEMEljÜK KI ÉS TARTSUK MEG MÁSOK BIZALMÁT?

1	Kerüljük a vitát!	143
2	Ne mondjuk senkinek, hogy téved!	151
3	Tévedéseinket ismerjük el gyorsan és félreérthetetlenül!	163
4	Indítsunk barátságos hangnemben!	173
5	Nyerjük el mások szimpátiáját!	183
6	Engedjük át a dicsőséget!	191
7	Közelítsünk megértéssel másokhoz!	199
8	Építsünk a nemes érzésekre!	205
9	Osszuk meg történeteinket másokkal!	213
10	Állítsuk a másikat kihívás elé!	221

IV. RÉSZ HOGYAN ÁLLJUNK A VÁLTOZÁS ÉLÉRE ANÉLKÜL, HOGY ELLENÁLLÁST VAGY ELLENÉRZÉST VÁLTANÁNK KI?

1	Mondanivalónkat kezdjük elismeréssel!	229
2	Mielőtt bírálunk, beszéljünk saját hibáinkról!	237
3	Közvetve mutassunk rá mások hibáira!	241
4	Utasítás helyett kérdezzünk!	247
5	Kisebítsük a hibák jelentőségét!	253
6	Ismerjük el az eredményeket!	263
7	Előlegezzük meg a bizalmat!	273
8	Találjuk meg a közös hangot!	279

Jegyzetek	289
Név- és tárgymutató	301

Előszó a magyar kiadáshoz

Több változás történt világunkban az elmúlt 10 év során, mint az azt megelőző évszázadban együttvéve – állítják a téma kutatói. Napjaink legkeresettebb szakmái közül jó néhány még nem is létezett egy évtizede, az internet kialakulásával és elterjedésével olyan kapcsolattartási formák és lehetőségek jöttek létre, melyek nélkül lassan elképzelni sem tudjuk hétköznapjainkat. Egyetlen dolog van csupán, ami bizonyosan nem változott meg az évszázadok során – mi emberek. Maradtunk ugyanazok az érzelmeink által irányított lények, mint voltunk. A „járműveinket” egyre sűrűbben cserélgetjük, de a sofőr nem változik. A közelmúltban született, gyakran személytelen kommunikációs módszerek és csatornák ellenére, sőt talán éppen azért, legalább annyira vágyunk rá most, mint régebben, hogy elnyerjük mások figyelmét, minőségi személyes kapcsolatokat építsünk munkahelyen, magánéletben egyaránt. Amikor megkérdezzük valakit, milyen a kapcsolata – példának okáért egy kollégájával –, gyakran kapjuk azt a választ, hogy „elvagyunk egymással”. Emberi kapcsolataink működése hasonlít az izmokéhoz: ha nem építjük, akkor sorvasztjuk őket, stagnálás nincs. Amikor

Dale Carnegie 76 évvel ezelőtt megjelent első könyvében – *Hogyan szerezzünk barátokat, hogyan bánjunk az emberekkel?* – megfogalmazott alapelvei ma is érvényesek, és a világ 86 országában tanítjuk. Röviden összefoglalva Carnegie hitvallását: „bánjunk úgy az emberekkel, miként ők szeretnék, hogy bánjanak velük”.

Ez a könyv egy modern, a digitális kor kihívásainak megfelelő adaptációja évszázados filozófiájának. Napjainkban játszódó, valós történetek bemutatásával invitálja az olvasót utazásra, egy olyan világba, ahol néhány egyszerű alapelv alkalmazásával akár azonnal elkezdhetjük emberi kapcsolataink minőségét javítani. Megtudhatjuk, hogyan válhatunk egy csapásra népszerűbb, barátságosabb emberré, akinek keresik a társaságát, mert maradandó hatással leszünk másokra. Elsajátíthatjuk azt a képességet, hogy milyen módon tudjuk elnyerni és megőrizni mások bizalmát, ezzel gyakran az együttműködésre való hajlandóságukat is. Megoldást találunk egy régi problémánkra, amely különösen gyakran kerül felszínre rohanó és teljesítményorientált világunkban – hogyan vívjuk ki mások tiszteletét, ezzel párhuzamosan miként állhatunk úgy egy csapat élére, hogy követőkre találjunk és elfogadjanak minket vezetőként. A könyvben található alapelvek sikeres alkalmazásához csupán két dolog szükséges: tegyük őszintén és tiszta szívvel.

Nagy György

vezető tanácsadó,

Dale Carnegie Training Magyarország

www.dalecarnegie.hu

Miért időszerű ma is Carnegie üzenete?

1936-ban Dale Carnegie a következő üzenettel lepte meg olvasóit: „Az emberekkel való megfelelő kommunikáció a legnagyobb kihívásaink egyike, amivel szembesülhetünk.” Ez a kijelentés az alapja a *Hogyan szerezzünk barátokat, hogyan bánjunk az emberekkel?** könyvének, és a mai napig sem veszített érvényességéből. Mára azonban a megfelelő stratégia kialakítása jóval összetettebb feladattá vált.

Manapság az üzenet szinte azonnal célba ér. A kommunikációs médiacsatornák száma megsokszorozódott. A hálózatok átnyúlnak határokon, iparágakon és ideológiákon. Azonban e jelentős változások sem tették túlhaladottá Carnegie elveit, sőt fontosabbak, mint valaha, ugyanis alapjául szolgálnak minden életképes stratégiának, akár egy márka marketingjén ügyködünk, befektetőket környékezünk meg vagy éppen a párunktól kérünk bocsánatot. És ha nem jó alapokra építünk, könnyen rossz üzenetet küldhetünk, megsérthe-

* Dale Carnegie: *Sikerkalauz – Hogyan szerezzünk barátokat, hogyan bánjunk az emberekkel?* (*How to Win Friends and Influence People*) 5. átd. kiad. Ford.: Varga István. Debrecen, Alföldi Ny., 1991.

tünk valakit, vagy bosszantó módon célt téveszthetünk. „A pontos kommunikáció – állította James Thurber amerikai író – rendkívül fontos, sőt mindennél fontosabb korunkban, amikor a dolgok sorsa egy hajszálon függ, amikor egy rosszul megválasztott vagy félreértett szó éppolyan katasztrófákat idézhet elő, mint egy váratlan, meggondolatlan cselekedet.”¹

És gondoljuk csak végig, mennyire egy hajszálon függ bizonyos dolgok kimenetele most, ötven évvel azután, hogy Thurber papírra vetette e sorokat. A tétek eleve nagyobbak, és ebben a médiaháborúban sokkal nehezebb kitűnni. Minden szót, minden nem verbális megnyilvánulást fürkész tekintetek figyelnek, mint korábban sohasem. Egyetlen rossz lépésnek sokkal messzebb ható következményei lehetnek. Mégis, minden egyes kapcsolatteremtés – legyen szó az első „jó reggelttől” egészen a napot záró „jó éjszakáig” – lehetőséget kínál arra, hogy barátokra leljünk, és pozitívan hassunk másokra. Azok, akik boldogulnak a mindennapokban, sikeres életet élnek. Ennek a sikernek azonban olyan ára van, amelyet némelyek nem hajlandók megfizetni. Nem elég ugyanis, ha valaki tudatosan használja a személyes márkaépítés eszköztárát, vagy járatos a közösségi média világában.

„A kommunikáció művészete a vezetés nyelve” – mondta James Humes elnöki beszédíró.² Más szóval, azok az emberi érintkezés során használt készségek, amelyek segítségével valaki befolyásra tesz szert, legalább annyira függenek attól, ki az üzenet közvetítője – azaz az, aki valamilyen joggal vezetői helyzetbe került –, mint attól, milyen médiumot választott az üzenet célba juttatására. Ez a könyv azt mutatja be, miképpen és miért igaz a fenti állítás, ahogyan ezt 50 millió olvasónak már szemléltette szerte a világon, többek között a világ vezetőit, a média kiválóságait, az üzleti élet ikonjait és bestsellerírókat is beleértve. Ezek az emberek egyvalamit mindenképpen megértettek: semleges kapcsolat nem létezik. Ha találkozunk valakivel, egyikünk egy kicsivel jobb vagy rosszabb lesz.³

A legkiválóbbak egyetlen biccentéssel, egyetlen szóval, egyetlen találkozással valamivel jobbá tehetnek másokat. Ha ezt az elvet a mindennapjainkban is követjük, jelentős eredményeket érhetünk el.

Kapcsolataink javulni fognak, befolyásunk növekszik, ehhez kétség sem férhet. Minderre azonban csak azért kerülhet sor, mert ennek az elvnek a napi érvényesítése kiválóbb jellemet és nagyobb együttérzést követel meg tőlünk. Elvégre nem a szeretet mozgat mindannyiunkat?

„Több barátot szerezhetsz két hónap alatt azzal, hogy nagyobb érdeklődést tanúsítasz mások iránt, mint két év alatt azzal, hogy megpróbálsz felkelteni az emberek érdeklődését magad iránt.” Carnegie megfigyelése a mai napig is érvényes, bár ösztöneinkkel ellentétes, hiszen a titok, amelynek segítségével haladást érhetünk el embertársainknál, egy bizonyos fokú önzetlenség, ezt a magatartást azonban a digitális kor hulláma maga alá temette.

Manapság az önmenedzselés és személyes márkáépítés előtérbe állításának sosem látott méreteket öltött korszakát éljük. A YouTube-on hetek alatt víruszerűen terjednek el az olyan videók, mint például a Double Rainbow (egy amerikai hegységben látott kettős szivárványról készített felvétel), és igen rövid idő alatt olyan globális figyelmet vonnak magukra, amelyért mások évekig, sőt évtizedekig vért izzadva dolgoznak. Szemtanúi lehetünk annak, ahogy a „véletlenül” kiszivárgott szexvideók egyik napról a másikra sztárt csinálnak ismeretlenekből. Láthatjuk, ahogy szakértők és politikai megmondóemberek darabokra szedik vetélytársaikat, majd ismertségük, támogatottságuk az egekbe szökik. Naponta szembekerülünk azzal a csábítással, miszerint a nyilvánosság kezelésére a legjobb stratégia az, ha valamilyen eszement ötletet humorral vegyítünk, majd ezt a víruszerű terjedést legjobban elősegítő médiumon futtatjuk keresztül. Sokak nem tudnak ellenállni a kísértésnek. Akik átlátják az emberi kapcsolatok mozgatórugóit, azok számára létezik egy sokkal jobb, tisztességesebb és hosszabb távon működő módszer.

Noha az önmenedzselés és személyes márkánk építése eredendően nem számít rossz célkitűzésnek, az már problémákat okoz, ha az önmegvalósításra törekvés vágya túlburjánzik bennünk. A Föld hétmilliárdjának egyikeként előrejutásunk nem csak kizárólag saját céljainkat szolgálják.

És minél előbb hagyjuk, hogy ez az igazság formálja kommunikációs döntéseinket, annál előbb beláthatjuk, hogy a személyes vagy szakmai gyarapodáshoz vezető leggyorsabb út nem az, ha másokra ráerőltetjük magunkat, hanem ha egyenrangú félként tekintünk egymásra. Egyetlen szerző sem mutatta meg olyan világosan ezt az utat, mint Dale Carnegie, de talán még ő sem látta előre, hogyan lesz az értelmes együttműködés ösvényéből mára a tartós és felettebb nyereséges kapcsolatépítés autósztudája.

Több kell az okos kommunikációnál

Noha az emberi érintkezési csatornák kiszélesedése nyomán minden korábbinál előnyösebb, ha járatosak vagyunk abban, hogyan bánjunk és teremtsünk kapcsolatot másokkal, nem elég, ha csak a kommunikációban vagyunk jártasak.

A kommunikáció egyszerűen gondolataink, szándékaink és a környezetünkről alkotott véleményünk külső megnyilatkozási formája. „A száj ugyanis a szív bőségéből szól.”* A mai kor vezetőjét ezek a belső hajtóerők különböztetik meg alapvetően attól, aki csupán az emberi kapcsolatokon akar élősködni. A bizalom legmagasabb szintjét akkor érjük el, ha 1. az emberek azért követnek bennünket, amit értük tettünk, vagy 2. azért követnek bennünket,

* Jézus mondja, amikor a farizeusok Janus-arcú kijelentéseit bírálja. Mt 12,34.
(A bibliai idézetek a Szent István Társulat Bibliájából valók. [A Szerk.]

amik vagyunk. Más szóval hatékonyságunk legmagasabb szintjét akkor érhetjük el, ha nagylelkűség és megbízhatóság sugárzik viselkedésünkből. Ez az ára a fenntartható és erős hatásnak, akár kettő, akár 2 millió emberről van szó. Az előnyök azonban csakis akkor lesznek kölcsönösek, ha ezt a nagylelkűséget és bizalmat hitelesen és meggyőzően kommunikáljuk.

Olyan korban élünk, amikor a sztárleútból fakadó rivaldafénynt úgy lehet kihasználni, mintha hitelt venne fel az ember, és a média figyelmét is felkelthetjük azzal, ha kicsit megolajozzuk a kerekeket, ezért még életbevágóbb felismerés, hogy minden kommunikációs lehetőség számít – hogy minden igénybe vett közvetítőcsatornát olyan üzenetekkel töltsünk meg, amelyek bizalmat építenek, nagylelkűséget sugároznak, és értéket közvetítenek az üzenet befogadójának. Carnegie óta egyvalami nem változott: még ma is világos választóvonal húzódik a kölcsönzött (emiatt nehezen fenntartható) és a kiérdemelt (ezért sziklaszilárd) figyelem között. Carnegie a kiérdemelt figyelem megszerzésének nagymestere volt.

Nézzük meg például néhány alapelvét: Ne bíráljunk, ne ítéljünk el másokat és ne panaszkodjunk! Beszéljünk a másik embert érdeklő dolgokról! Ha tévedtünk, ismerjük el! Hagyjuk, hogy mások presztízsveszteség nélkül kerüljenek ki egy-egy helyzetből! Az efféle elvek nem tesznek okos társalkodóvá vagy elmés történetmesélővé. Ugyanakkor emlékeztetnek arra, hogy vegyük figyelembe mások véleményét, mielőtt megszólalunk. Arra biztatnak, hogy a nehéz kérdésekben is becsületesen, ne bántón nyilvánuljunk meg. Ezek az elvek arra sarkallják az embert, hogy jobb, szerényebb vezető, házastárs, kolléga, eladó és szülő legyen. Végső soron arra buzdítanak, hogy ne alakoskodással vagy manipulációval gyakoroljunk hatást másokra, hanem azzal, hogy valódi tiszteletet, empátiát és szerénységet tanúsítunk.

És mi lesz mindezért a jutalom? Gazdag és tartós barátságok. Megbízható kapcsolatok. Meggyőző vezetési stílus. És a manapság

oly divatos, a csakis az ént előtérbe állító izmusok helyett egy rendkívül jól megkülönböztethető énmárka.

Carnegie könyvét minden idők legjobb önmenedzselő bestsellereinek nevezik. Mai szemmel nézve azonban ez az elnevezés félrevezető. Carnegie maga nem az önmenedzselő kifejezést használta. Ezt a ragadványnevet csupán ráaggatták arra a műfajra, amelyet a *Hogyan szerezzünk barátokat?* mindent elsöprő sikere hívott életre. Ironikus az egészben az, hogy Carnegie bizonyosan nem pártolná azokat a tanácsokat, amelyeket manapság az önmenedzselő művekben fellelhetünk. Ő az olyan cselekvést támogatta, amely a mások iránti őszinte érdeklődésben gyökerezik. Olyan elveket tanított, amelyek eredője az a közel sem tolakodó öröm, amely abból fakad, amikor az ember valakit hozzásegít a sikerhez. Ha a könyvét ismét kategorizálni kellene, ma már sokkal inkább a személyiségfejlesztő művek bestsellereként emlegetnék.

Éppen emiatt az itt felsorolt elvek nem csupán az önmenedzselést és a személyes márkáépítést támogató segédeszközök. E személyiségfejlesztő stratégiák segítségével tartós és gyümölcsöző fejlődés érhető el a mindennapi beszélgetésekben, a másokkal való együttműködésben és a cégben, amelyet irányítunk. Alkalmazásuk gyökeres minőségi változást jelent.

Ezeket az elveket alkalmazva az ember nem csupán vonzóbb egyéniség lesz, aki nagyobb hatást gyakorol mások életére; ezek az elvek segítenek abban is, hogy mindennap emberbaráti célkitűzéseket hajtsunk végre. Képzeljük csak el, amint ez a hatás összeadódik a digitális korban lehetséges napi több tucat kapcsolatteremtés során! Képzeljük el, milyen hatása lesz annak, ha egy szervezeten belül emberek tucatjai követik ugyanezeket az elveket. Barátokra szert tenni és emberekkel bánni manapság nem kis feladat. A lehetőségek teljes skáláját nézve pedig ez a legnagyobb és legállandóbbnak tekinthető alkalom arra, hogy másoknál tartós haladást érzünk el. És milyen siker lehet az, ami nem valamilyen kapcsolatteremtéssel kezdődik?

Kezdjük az alapoknál!

Az üzleti világ hajlamos arra, hogy kissé lenézzze a személyes készségeket, ahogy Carnegie elveit nevezik, s ezzel mintha csak azt állítanák, hogy ezek legjobb esetben is csak a szakmai készségek kiegészítői lehetnek. Pedig ennek épp az ellenkezője igaz. Gondolkodásmódunkat alapvetően meg kell változtatni, ha az emberi kapcsolatokból – és persze ebből a könyvből – a legtöbbet akarjuk kihozni.

A személyes készségek, így az együttérzés és az empátia hatékonyan támogatja az olyan szakmai készségeket, mint a programozás, a működtetés vagy a tervezés. De mégis hogyan? A személyes készségek kapcsolják össze a szakmai készségeket a működési termelékenységgel, a szervezeti szinergiával és a hatékony kereskedelmi jelenléttel, mivel minden terület elkötelezettséget kíván. Vajon az a szakmai készségekkel jól felruházott vállalatvezető, aki elszigetelten, magányosan üldögél a jelentések felett, fölébe kerekedik-e annak a szintén jó szakmai készségekkel megáldott menedzsernek, aki a dolgozói között jár-kezel, akit ismernek, látnak és tisztelnek az emberei? Noha az előbbi típus is érhet el időleges sikereket azzal, hogy erővel keresztülviszi akarátát az embereken, a hatása mégis végzetesen ingatag lesz, mert nem az emberei ruházták fel hatalommal. Befolyása csupán látszólagos erő, amelynek szavatossági ideje igen rövid.

Tim Irwin vállalati pszichológus *Derailed* (Kisiklások) című könyvében az elmúlt évtized hat csúcsvezető bukását vizsgálta. A bukást minden esetben az okozta, hogy a vezető képtelen volt értelmes, érzékelhető szinten kapcsolatot teremteni beosztottjaival. Más szóval minden zavar mögött az az ok húzódott meg, hogy a túltengő szakmai készségek mellől hiányoztak a személyes készségek – a vállalatvezetői képesség megvolt ugyan, de az elsöprő hatás hiányzott.

És az efféle hibákat mi magunk is gyakran elkövetjük. Az ő hiányosságaik napvilágra kerültek, a mieink azonban sokszor láthatatlanok maradnak. Gyakran elveszítjük barátaink, családtagjaink és mások bizalmát, amikor a kapcsolatokban sikerre vezérlő lépéseket úgy tesszük meg, hogy nem törődünk a kapcsolatok lényegével: az emberi szükségletek feltárásával és kielégítésével.

De vajon ez a sok jó szándékú ember hogyan tévedhet ekkorát? Talán a személyes készségek légius természete vezet félre bennünket. Mégsem támaszkodhatunk mindig egyoldalúan arra, ami mérhető. A szakmai készségek tesztelhetők, taníthatók és átadhatók. A legtöbb üzleti tanácsadó könyvet ennek szellemében írják, mivel a szakmai készségekben bekövetkezett haladás – a személyeké és a vállalatoké egyaránt – különféle grafikonokkal, kimutatásokkal, jelentésekkel jól ábrázolható.

A személyes készségekkel más a helyzet. Ezeket nehéz lépésről lépésre követhető folyamatra lebontani. Gyakran csak a jobb reakciók és javuló kapcsolatok révén lehet mérni, akkor is csak igen hozzávetőlegesen. Mégiscsak nem ezek a legjobb mutatószámok? Mire jó egy csupa nagyszerű eredményt felsorakoztató lista, ha a kapcsolatok visszaeséséhez vezet? Ha bármiféle haladást a személyesmárka-építés és az öntömjénezés hatékonyságával mérünk, nem lesz tartós a siker.

Ha szűk környezetben nézzük a dolgot, vajon megtartjuk-e azokat a barátainkat, akiknek tettei rendre azt bizonyítják, hogy a kapcsolatunk csupán róluk szól? Ha rájövünk, hogy valakit hátsó szándékok vezérelnek, a továbbiakban kisebb hatással lesz ránk, mint az, akit először látunk életünkben. A kapcsolat halálra van ítélve, hacsak be nem ismeri a hibáját, és meg nem változik. A kétségek azonban még ekkor sem múlnak el nyomtalanul.

Tágabb környezetben vizsgálva: kitartunk-e azon márka mellett, amely rendre bebizonyítja, hogy képtelen vagy nem is akar megfelelni elvárásainknak és vágyainknak? Elmúltak már azok az idők,

amikor a vállalatok többsége mondta meg a fogyasztónak, hogy mire van szüksége. Manapság a fogyasztók döntenek a kivitelezést, a gyártást és a marketinget érintő legtöbb kérdésben. A zöld termékek bevezetése valaha egy kicsi, jó szándékú hirdetési kampány volt, amellyel csak egy pár terméket reklámoztak. A kollektív fogyasztói követelés azonban mára a marketingmantra kihagyhatatlan elemévé tette. Azok az egyének és vállalatok, akik és amelyek nem látják át a személyes készségekből fakadó sikerek értékét, manapság gyakran célt tévesztenek.

Néhányan azt állítják, hogy a személyes készségek nem taníthatók. Ez valóban igaz, de csak akkor, ha a személyes készségeket a szakmai készségek fejlesztésének módszertanával akarjuk oktatni. Carnegie nem követte el ezt a hibát. Felfedezte, hogy az emberbaráti ösztönök nem a lépésről lépésre lefektetett, ravasz stratégiák segítségével törnek felszínre, hanem a legmélyebb vágyak gyakorlása során. Amikor barátokra lelünk és pozitív hatást gyakorlunk rájuk, akkor az ihlet, az értelem és a találékonyság mindennél mélyebb kútjából merítünk.

Mindenkiben élénken él a vágy, hogy őszinte kommunikációt folytasson másokkal – hogy megértsünk és megértessünk. Ezenfelül persze valódi kapcsolatra is vágyunk: arra, hogy ismerjenek, elfogadjanak és értékeljenek bennünket. Ezt tetézi az a vágy is, hogy képesek legyünk sikeresen együttműködni: dolgozzunk együtt egy értelmes cél érdekében, legyen szó valamiféle üzleti sikerről, vállalati győzelemről vagy a kapcsolatokban jelentkező állandóságról. A siker mindent megkoronázó lényege ott található valahol azon a spektrumon, amely a valódi emberi kapcsolatteremtéstől (a barátok megszerzésétől) az értelmes és előremutató hatásig (az együttműködésig) terjed.

„Ne reménykedjünk abban, hogy az emberi kapcsolatokon kívül bármiben is örömeinket leljük” – vélte a francia pilóta és író, Antoine de Saint-Exupéry.⁴ De hogyan tehet valaki szert azokra

a lélekemelő készségekre, amelyek a hatékony kommunikációt, az értelmes kapcsolatteremtést és a progresszív együttműködést hajtják?

Először is ne feledjük, hogy a kapcsolatok terén elért mai sikereinket ne a közvetítő közeg nagyságán mérjük le – ne azon, hogy melyik csatornát használtuk, és hány barátot, követőt vagy rajongót gyűjtöttünk. A sikereket a jelentőségük alapján mérjük. Ha ugyanis jelentőségteljes kapcsolatokat tudunk kialakítani, a sikerhez vezető út is sokkal egyszerűbb, jóval fenntarthatóbb lesz. Hogy miért? Mert ezt az emberek észreveszik. Emlékeznek rá. Megmozgatja őket, amikor kapcsolatba kerülnek velünk, s ennek nyomán egy kicsit jobbá válnak ők is.

Minden médium hatékonyságát a szándéka irányítja. Amint van valamiféle jelentőségteljes mondanivalója, az ember maga választhatja meg, hogy közvetítésére melyik a leghatékonyabb csatorna. Ha azonban a médiumot a jelentés elé helyezzük, fennáll a veszélye, hogy mondanivalónk nem lesz egyéb – Shakespeare *Macbeth*jéből kölcsönözve a kifejezést –, mint „egy félkegyelmű / Meséje, zengő tombolás, de semmi / Értelme nincs”.*

A twitterezés, a lájkolás, csetelés megjelenésével elég kézenfekvő eszközkhöz jutottunk, hogy kapcsolatot tartsunk barátainkkal, családjainkkal és kollégáinkkal, de ez egyben a fentebb említett „zengő tombolás” soha nem tapasztalt terjedését is elhozta. Ám nem csupán a legfeljebb 140 karakterből álló üzeneteket fenyegeti az a veszély, hogy értelmüket veszítik. Bármelyik médium, amelyik értelmet nélkülöző üzeneteket közvetít, célt téveszt, legyen szó televíziós reklámról, munkahelyi emlékeztetőről, ügyfélnek küldött emailről vagy születésnap üdvözlőkártyáról.

* Shakespeare: *Macbeth*. Ford.: Szabó Lőrinc. V. felv., V. szín. In: *William Shakespeare összes művei I-II*. Európa, Budapest, 1964. 2. köt.

Mivel Carnegie idejében még olyan kevés volt a közvetítőcsatorna, neki sem kellett az egyenlőségjel mindkét oldalával foglalkoznia. Ő még gond nélkül arra összpontosíthatott, hogyan lehetünk barátságos személyiségek, akár telefonon beszélünk valakivel, akár levélben érintkezünk. Manapság azonban alaposan meg kell vizsgálnunk üzeneteink jelentését és közvetítőcsatornáját egyaránt.

Hogyan alkalmazzuk a digitális korban?

„Az egyszerű igazságok – írta a francia esszéista Vauvenargues – mindig megkönnyebbülést jelentenek a nagyszabású spekulációkhoz képest.”⁵ A *Hogyan szerezzünk barátokat?* azért maradhatott a mai napig is bestseller – 2010-ben egyedül az Egyesült Államokban 250 ezer példányt adtak el belőle –, mert a könyv alapjául szolgáló elvek egyszerűek, mégis időtlenek. Meghatározó bölcsessége nyílt, őszinte, és egyben transzcendens is. Mióta csak Carnegie 1912-ben megtartotta első előadás-sorozatát, egyszerű igazságai a mai napig megmutatják annak leghatékonyabb módját, hogyan váljunk olyasvalakivé, akihez a többiek tanácsért és véleményért fordulnak, s akit elfogadnak vezetőként.

Éppen ezért egy ilyen klasszikus mű újraírásakor nem is az a feladat, hogy az eredeti könyvben lefektetett tanácsokat meghaladjuk. A cél az, hogy Carnegie tanácsait egy teljesen más korhoz igazítsuk – időtlen elveit mintegy modern szemüvegen keresztül vegyük szemügyre, és a digitális, globális gondolkodáshoz alkalmazzuk. A barátok megszerzésére és a hatásgyakorlásra ma exponenciálisan több lehetőségünk adódik, mint Dale Carnegie korában. Amikor azonban a lehetőségeket számba vesszük, látni fogjuk, hogy a számok kevéssé számítanak, mivel „az egész világegyetem, egyetlen jelentéktelen kivételt leszámítva, [még mindig] a többi emberből áll”.⁶

Való igaz, írja a *50 Self-Help Classics* (Ötven önmenedzseléssel foglalkozó klasszikus mű) szerzője, Tom Butler-Bowdon a *Hogyan szerezzünk barátokat?* ismertetésekor, hogy „furcsa következetlenség áll fenn a címből sugárzó önbizalom és aközött, amit a könyv valójában tartalmaz”.⁷ Ha a címet szkeptikusan közelítjük meg, könnyen elszalasztjuk a varázsát. Carnegie könyve ugyanis mindezekelőtt olyan esszé, amely az autentikus empátia, a stratégiai kapcsolatteremtés és a nagylelkű vezetés mindmáig páratlan kombinációját teremti meg. Ne feledkezzünk meg arról sem, hogy Carnegie idejében az álcázott identitásokat lehetővé tévő médiacsatornák (internetes oldalak, Facebook, LinkedIn, Twitter) és a meggyőzés különféle eszközei (felugró ablakok, sztárok felkarolta ügyek, tévés ighirdetés) még ismeretlen jelenségek voltak. A barátok megnyerése nem abból állt, hogy valaki nyom egy „elfogadom” gombot. Az emberek megnyerésének átgondolása közben még nem kellett számolni azzal a teherrel, amelyet az elmúlt ötven évben a hitelességüket veszített reklámkampányok, a vállalati csalások és a kettős életet élő kiválóságok raktak erre az elgondolásra. Carnegie egy ösztönös gondolatmenetből kiindulva adta könyvének azt a címet, amit adott.

Akkoriban ha valaki nem ápolta a kapcsolatait, szinte lehetetlen volt együttműködni bárki mással. A közösségi média még nem létezett. A digitális kapcsolatok nem álltak rendelkezésre. Olyannyira, hogy az ember ritkán kötött üzletet olyasvalakivel, akit nem ismert közvetlen közletről. Egy átlagember csak háromféleképpen teremthetett kapcsolatot: személyesen, levélben vagy telefonon. És a személyes találkozás volt az alapvetően elvárt. Ma már ez számít kivételnek.

Noha a közvetett hatásgyakorlás sztárok vagy társadalmi státus által Carnegie idejében is létezett, akkoriban ez nem volt időben sem annyira közvetlen, és olyan gyorsan terjedő sem, mint manapság. A barátság volt a híd, amelyen haladva a hétköznapokban, az

ember gyümölcsöző kapcsolatokra tehetett szert. Egy erős kézfogással, egy derűs mosollyal és egy sor jótékony tettel lehetett kapcsolatokra szert tenni. Akkoriban még kiérdemelt volt az a hatás, amely ezekből fakadt. Ma az ok-okozati viszony már nem ilyen egyértelmű és világos.

Nézzük csak meg például a *Time* 2010-es „100 Most Influential People in the World” (A világ 100 legbefolyásosabb embere) különszámát! Több mint 6 millió Twitter-követőjével Lady Gaga is felkerült a listára.⁸ Teljesen értelmetlen volna vitatni, hogy hatalmas rajongótábora felett – amely azóta már a 10 milliót is elérte – rendelkezik-e befolyással vagy sem. Ha ő áldását adja egy bizonyos cipómárkára vagy egy palackozott vízre, a termék szárnyakat kap. Az azonban már valódi vita tárgya lehet, hogy Lady Gaga miféle értéket tulajdonít a kapcsolatainak, és a befolyását milyen célokra fordítja. Ha mindkét szempontból a legnemesebb célokra tör, a befolyásának valóban jelentős az ereje. Ha azonban csak a számok növelése a célja, a pénze több lesz ugyan, de a befolyása nem lesz több, mint egy balul elsült Polaroid-reklámkampányé.

Személyiségünk belső, kapcsolataink minőségében gyökerező értéke a mai napig sem változott. Kapcsolatépítéseitek terén még mindig ez az értékálló valuta. Ugyanakkor a kommunikációs média burjánzása lehetővé tette, hogy mindennek a tízfilléres változatát is megvásároljuk – de ekkor is csak azt kapjuk, amit kifizettünk.

Noha olyan korban élünk, amikor „egy kis ricsaj, plusz egy kis meztelenség egyenlő a sztársággal”, ez a könyv mégsem arról szól, hogyan kell barátságot kicsikarni és a befolyásunkat kihasználni, azaz azt a módszert választani, amelyet Carnegie könyvében „foghegyről odavetett” módszernek nevezett.⁹ Ez mű a szívből jövő emberi kapcsolatokról szóló kézikönyv. Olyan módszert mutat be, amelynek segítségével a jó öreg nagypapa elnyerte a bölcs nagymama szívét valamikor – az iránta mutatott őszinte érdeklődés, a szívből jövő empátia és a másik megbecsülése révén. És persze

útmutatást ad arra nézve is, hogyan állíthatjuk a kivívott tartós jó viszonyt a kölcsönös haladás és előnyök szolgálatába.

Mindennek persze már létezik egy jó és hatékony módszere, amelyet Carnegie oly remekül írt le könyvében. Hetvenöt évvel később az alapelvek változatlanul érvényesek, de néhány definíció megváltozott, és a kapcsolatok rendszere is szerteágazóbbá vált. Ez a könyv éppen ezért az új magyarázatokat és alkalmazási területeket próbálja bemutatni. Hogyan érthetjük meg és alkalmazhatjuk Carnegie elveit digitalizált világunkban? Bizonyos útmutatásokat persze találhatunk azokban a listákban, amelyek Carnegie idején még nem léteztek. Ilyen például a *Forbes* „World’s Most Admired Companies” (A világ legcsodáltabb vállalata), a *Harvard Business Review* „Best-Performing CEOs in the World” (A világ legjobban teljesítő vállalatvezetői) listája, illetve a *Time* korábban már említett „100 Most Influential People”. Ezek a nyomok – amelyeket időnként tekinthetünk figyelmeztetésnek is – alkalmanként vezérfonalul is szolgálhatnak arra, hogy a személyes kapcsolatokból fakadó sikereket manapság hogyan lehet elérni. Az eredeti könyv szellemében ennek a műnek a sorai is minduntalan arra figyelmeztetik az olvasót, hogy az ok, amiért megteszünk valamit, sokkal fontosabb, mint az, amit teszünk.

Noha a Carnegie elveihez vezető út nem olyan bonyolult, mint ha kihúznánk mindent a konnektorból, és ismét táviratokra, telefonokra és a személyes megbeszélésre hagyatkoznánk, de nem is csupán arról lesz szó, hogy némi emberiséget juttatunk digitális terünk minden szögletébe. Általában véve a legjobb eljárás az, ha egyenlő arányban keverjük a személyes, illetve a digitális jelenlétet.

Ennek az elegynek a kialakításához kezdetben őszintén fel kell mérnünk jelenlegi helyzetünket. És ettől a pillanattól fogva már tisztán látszik majd az út, hogyan érhetünk el haladást másoknál.

Milyen arányú a személyes és a digitális érintkezések aránya? A legtöbben főleg emailben, blogon, Twitter-üzenetben és Face-

book-bejegyzésben kommunikálnak egymással. Ez új akadályokat gördít elénk, de egyben új lehetőségeket is teremt. Ha túlságosan nagy arányban támaszkodunk a digitális kommunikációra, elvesztjük az emberi érintkezés egyik fontos aspektusát: a nemverbális útjelzőket. Amikor rossz hírt közlünk valakivel, nehéz úgy együttérzést mutatni és a támogatásunkról biztosítani őt, ha közben nem tehetjük a kezünket a vállára. Amikor előadunk egy új ötletet, nem könnyű ugyanazt a lelkesedést közvetíteni telefonvonalon keresztül, mint ha szemtől szemben állunk a közönséggel. Hányszor fordult már elő, hogy elküldtünk egy emailt, majd a címzett felhívott, hogy tisztázzuk a részleteket, noha a részletek nagyon is világosak voltak?

Az érzelmeket igen nehéz nemverbális eszközök nélkül kommunikálni. A videokommunikáció elterjedése néhány akadályt persze már felszámolt, de a videók a digitális kommunikációnak csupán egy apró töredékét teszik ki. És még mindig nem képesek közvetíteni az emberi méltóságnak azt a legmagasabb fokát, amelyet csakis egy személyes találkozáson lehet megtapasztalni. A díjnyertes *Egek ura* (*Up in the Air*) film remekül szemlélteti ezt a tanulságot.

Ryan Bingham (George Clooney), a nagyvállalati leépítések szakértője, azért repüli körbe az országot, hogy kirúgja a cégektől azokat, akiket a vállalat magától nem tud elküldeni. Bingham remekül végzi a munkáját, azaz úgy mond fel az embereknek, hogy megőrizhessék a méltóságukat, sőt akár még erőt is merítsenek az elbocsátásból. Ennek megfelelően tökéletesen magáévá tesz egy szöveget, amelyben mindenkit arra biztat, hogy éljen az újonnan kínálgató szabadsággal. Sőt még a főnökével is szembeszáll, aki megpróbálja rávenni, hogy az elbocsátó üzenetet a költségkímélés érdekében videón közölje az érintettekkel. Az egészben azonban a legfőbb paradoxon az, hogy Bingham magányos fickó, akinek egyetlen valódi kapcsolata sincs az életben, még a kishúga esküvőjére sem megy el. Noha úgy tetszik, elképesztő tehetséggel képes azonosulni és

kapcsolatot teremteni azokkal, akiknek felmond, ez a képessége valójában a tökéletes közönyéből fakad. Végül egy személyes élmény döbbsenti rá a maga rideg módján, milyen fontosak a valódi emberi kapcsolatok. Ezután már ő maga sem képes követni a tanácsokat, amelyeket addig osztogatott.

Túlhajsolt, digitális világban élünk, ahol az emberi kapcsolatok valódi értékét gyakran feláldozzák a tranzakciós hatékonyságért. És sokan ironikus módon úgy sajátították el az érintkezési pontok növelésének művészetét, hogy közben a valódi érintkezést kiiktatták a folyamatból. A gyógyír azonban nem az, hogy az ember befelé fordul (ahogyan Ryan Bingham teszi), de nem is az, hogy a kapcsolatok élénkítése érdekében valamiféle felkavaró, noha sekélyes üzleti fogást vet be. Az első filozófiai baklövés lenne, a második stratégiai.

Korunkban a termelékenységnek létezik határértéke, és ez pontosan ott húzódik, ahol az embereknel elért haladás helyébe a pusztaság lép. Gyakran megesik, hogy az ítéletünket a kommunikáció pusztasága befolyásolja. Mivel azt hisszük, hogy mások azonnali válaszokat várnak tőlünk (akárcsak mi magunk), gyakran nem szakítunk elég időt arra, hogy értelmes válaszokkal álljunk elő; figyelmen kívül hagyjuk a legalapvetőbb udvariassági szabályokat; magunkban azt mondjuk: „ezeket az elveket egy bloghoz fűzött kommentben, egy emailben vagy egy virtuális konferencián, ahol talán még a hangomat sem hallani, már csak nem fogom figyelembe venni”. Pedig pontosan ezek azok a kommunikációs csatornák, ahol Carnegie elvei a legtöbb hasznot hajtják. Az emberbaráti cselekedet leginkább a hétköznapi, megszokott pillanatok között tűnik ki.

Az első találkozáson és az azt követő néhány alkalommal természetesen udvarias viselkedésre számítunk; de lenyűgözőnek találjuk, ha ugyanezt az udvariasságot tapasztaljuk egy hetente elküldött beszámolóban vagy egy néhány másodperces közös liftezés közben. Egy reklámkampánytól vagy egy esküvői beszédétől elvárjuk, hogy

visszafogott eleganciát sugározzon, de ha egy email-frissítésben vagy egy teljesen hétköznapi SMS-ben találkozunk vele, felvillanyozódunk tőle. A különbség – ahogy mondani szokás – a mindennapi életünkben fellelhető és gyakran igen apró részletekben rejlik.

Vajon a digitális korban miért számítanak még mindig ezek a részletek? Azért, mert „az a személy, aki birtokában van a technikai ismereteknek, ezenfelül még az a képesség is megvan benne, hogy jól adja elő az ötleteit, magához ragadja az irányítást, és lelkesedést ébreszt az emberekben – nos, az ilyen ember okkal számíthat a magasabb anyagi juttatásra is.” Bámulatós, hogy Carnegie szavai manapság is mennyire időtállóak.