

DALE CARNEGIE® TRAINING



de la autorul
bestsellerului
„Secretele succesului”

cum să devii remarcabil

Fii o
persoană
de neuitat



căreia
nimineri nu
ii poate
rezista



Cuprins

<i>Introducere</i>	7
CAPITOLUL 1	
Energia de neuitat	11
CAPITOLUL 2	
Conduita de mare clasă în timpul unei crize.	24
CAPITOLUL 3	
Inspirație, nu imitație	35
CAPITOLUL 4	
Onestitate însoțită de onoare.	50
CAPITOLUL 5	
Ascultarea, abilitatea-cheie a comunicării	62
CAPITOLUL 6	
Principiile etice	72
CAPITOLUL 7	
Conduita de mare clasă și încrederea	90
CAPITOLUL 8	
Empatie față de (aproape) toată lumea	108
CAPITOLUL 9	
Construirea încrederii în cadrul unei echipe.	121

CAPITOLUL 10	
Gestionarea stresului	135
CAPITOLUL 11	
Răbdarea intenționată	142
CAPITOLUL 12	
Inteligența de dincolo de intelect	158
CAPITOLUL 13	
Reziliență fără regrete.....	173
CAPITOLUL 14	
Generozitatea, în afara zonei de confort.....	191
CAPITOLUL 15	
Curajul, reversul fricii	208
CAPITOLUL 16	
A avea bani și a avea clasă	225
CAPITOLUL 17	
Nu vă îngrijați, păstrați-vă conduita de mare clasă!.....	252
CAPITOLUL 18	
Reușită, productivitate și mai mult de-atât	270
<i>Epilog</i>	283

CAPITOLUL 1

Energia de neuitat

Este mai ușor de recunoscut decât de definit energia ce-i face pe oameni cu adevărat de neuitat, căreia îi spunem clasă. O recunoaștem atunci când o vedem, dar ce este „ea“ de fapt? Această carte vă va ajuta nu doar să răspundeți la întrebare, ci și să aveți cu adevărat „un comportament de mare clasă“ în fiecare aspect al vieții dumneavoastră. Atunci când veți realiza acest lucru – ceea ce nu este ușor –, veți deveni, în adevăratul sens al cuvântului, o persoană de neuitat.

(Apropo, așa cum clasa este ușor de recunoscut, absența ei este la fel de ușor de detectat la un bărbat sau la o femeie. Și, cu siguranță, nu aceasta este imaginea pe care doriți să o promovați!)

În capitolele următoare, vom discuta mult despre ceea ce înseamnă a avea clasă și despre motivul pentru care aceasta este importantă. Veți avea șansa de a vă crea propria definiție a clasei și veți învăța metode practice și eficiente pentru a deveni de neuitat pentru toți cei pe care îi întâlniți. Fie în afaceri, fie în orice alt aspect al vieții dumneavoastră, nimic nu este mai valoros. S-ar putea să nu vă dați seama acum de marea însemnătate a clasei, dar când veți ajunge la ultima pagină a acestei cărți, o veți face cu siguranță.

Vom începe prin a arunca o privire asupra înțelesului deseori neclar al clasei, precum și asupra *efectului foarte limpede* pe care îl poate avea, atât în afaceri, cât și în interacțiunile personale. Vom vedea cum clasa a reprezentat un factor decisiv într-o perioadă critică a istoriei Statelor Unite ale Americii și vom examina cum puteți folosi lecțiile aceluia moment în favoarea dumneavoastră.

În capitolele ce vor urma, vom cerceta elementele esențiale ale unei conduite de mare clasă, în adevăratul sens al cuvântului. Apoi, în capitolul final al cărții, vom analiza felul în care aceasta se exprimă pe ea însăși prin reușita în lumea materială – pentru dumneavoastră și pentru cei din jur. Această capacitate de a determina succesul altora este una dintre caracteristicile cele mai demne de admirat ale clasei. Ca un mare atlet, o persoană de calitate joacă întotdeauna la un nivel ridicat și îi impulsionează pe coechipierii ei să fie jucători mai buni.

Pentru a începe explorarea clasei și a ceea ce poate reprezenta ea, vom prezenta un caz elocvent. Nu a existat niciodată un exemplu mai clar privind modul în care acționează clasa decât prima dezbatere prezidențială televizată din istorie. Ea a avut loc în ziua de 26 septembrie 1960. Participanții erau John F. Kennedy, pe atunci senator de Massachusetts, și vicepreședintele Richard M. Nixon.

Peste ani, au fost scrise multe cărți despre acest eveniment, dar acesta a fost discutat rareori din perspectiva clasei, în sensul în care vom folosi noi acest cuvânt. Așadar, clasa a reprezentat un factor foarte important în dezbatere. Acest factor a

făcut diferența între câștigător și învingător și, din acest punct de vedere, a schimbat cursul istoriei.

John F. Kennedy și Richard Nixon erau amândoi într-o formă excelentă la data acelei întâlniri televizate. Amândoi aveau motive întemeiate să se simtă optimiști în legătură cu alegerile. CV-urile lor erau foarte diferite, dar erau impresionante.

Fiecare candidat din 1960 fusese nominalizat din primul tur de scrutin în cadrul convenției naționale a partidului său. Kennedy, a cărui nominalizare avusese loc mai întâi, obținuse rezultate uluitoare în preliminarii în fața mai experimentatului senator Hubert Humphrey. Victoriile lui Kennedy în West Virginia și Wisconsin îi sporiseră simțitor șansele de a câștiga președinția, deoarece existaseră îndoieli că un romano-catolic ar putea câștiga alegerile în afara statelor predominant catolice, precum Massachusetts.

Apartenența religioasă a lui Kennedy a creat incertitudine în cadrul partidului său, dar democrații au uitat mai mult sau mai puțin aceste îngrijorări după West Virginia și Wisconsin. Apoi, imediat după nominalizare, Kennedy a făcut o mișcare îndrăzneță și practică, din punct de vedere politic, prin numirea candidatului pentru vicepreședinție. Alegerea senatorului de Texas Lyndon Johnson trebuie să-i fi surprins pe susținătorii principali ai lui Kennedy din nord-est, dar democrații aveau acum o tabără națională puternică. Johnson, lider al majorității din Senat, era un politician experimentat, care cunoștea Washingtonul în cele mai mici detalii. Era în mod categoric un luptător și, de cele mai multe ori, un câștigător.

Probabil că singurul dezavantaj al nominalizării lui Johnson ca vicepreședinte era acela că el și Kennedy nu se suportau deloc! Dar Kennedy a dat deoparte emoțiile pentru a lua o hotărâre practică eficientă. A fost aceasta o decizie „de mare clasă“? Vom reveni la această întrebare mai târziu în acest capitol.

La două săptămâni de la convenția în care Kennedy a fost desemnat candidat la președinție, Richard Nixon a fost nominalizat de către republicani. În lumina a ceea ce îi rezerva viitorul atunci când a izbucnit scandalul Watergate, este, poate, dificil de înțeles cât de popular era Nixon atunci când a fost nominalizat. În acei ani, America era preocupată de pericolul nuclear reprezentat de Uniunea Sovietică. Nixon a câștigat o apreciere imensă atunci când avut o discuție serioasă în contradictoriu cu premierul rus Nikita Hrușciiov la o expoziție comercială. De asemenea, a făcut față unei mulțimi de antiamericani în timpul unei vizite în Venezuela. Nixon părea să ofere siguranță și competență într-o perioadă de spaimă din istoria Americii. Este adevărat că avu-se câteva momente jenante, dar întotdeauna a revenit întreg și s-a situat în vârf. Și părea că va reuși din nou. Era, fără îndoială, favoritul în alegerile generale.

Pozițiile prezentate de Kennedy și de Nixon erau asemănătoare în unele privințe și foarte diferite în altele. Amândoi vorbeau despre măreția Americii în termeni mai mult sau mai puțin convenționali. Kennedy punea sub semnul întrebării mulțumirea oamenilor, dar într-o manieră pozitivă. În multe dintre discursurile sale vorbea despre „dezavantajul în privința rachetelor“ – referindu-se la o presupusă superioritate a rușilor în cazul numărului de arme intercontinentale. Nu exista un

astfel de dezavantaj, dar, la fel ca în cazul alegerii lui Lyndon Johnson, Kennedy a părut dispus să sacrifice unele lucruri pentru a-și atinge obiectivele.

În lumina abordării dure a Partidului Republican privind problemele de apărare, trebuie să fi fost greu de imaginat un Richard Nixon luptător pentru pace. Dar, în comparație cu Kennedy, aceasta era imaginea lui în perioada alegerilor din 1960. Nu cu mult timp înainte, președintele Eisenhower – care fusese comandantul suprem al Aliaților în războiul împotriva Germaniei naziste – avertiza în privința creșterii „complexului militar industrial“ care amenința să domine viața Americii. Discursul lui Eisenhower pe această temă a fost unul demn de cel mai arzător luptător pentru pace, și probabil Kennedy a fost de acord cu cea mai mare parte din el. Dar a ales că se prezinte ca apărător al libertății Americii împotriva amenințării militare sovietice.

Ca deținător al funcției de vicepreședinte, Nixon se referea întotdeauna în discursurile sale la un prezent sigur și la un viitor luminos, dar el vorbea despre aceste lucruri în contextul principiilor republicane, precum libera inițiativă și scăderea cheltuielilor guvernamentale. Pe lângă mesajele generale pro-americe, Kennedy și Nixon aveau în comun îngrijorarea față de amenințarea sovietică și erau de acord asupra altor probleme de politică externă, deși Kennedy pune accent pe necesitatea întăririi armatei. Asemănarea dintre cei doi candidați a forțat echipele de campanie să caute strategii prin care să-i diferențieze.

Alegerile s-au transformat într-o dezbatere privind experiența. Amândoi candidații au intrat în Congres în același an,

1946, dar Nixon a încercat să-și demonstreze competența scoțând în evidență prerogativele sale de politică externă în calitate de vicepreședinte. Problema experienței părea să reprezinte un punct slab în campania lui Kennedy și, înainte de prima dezbateră, părea că Nixon va câștiga. Acest lucru a fost crucial, pentru că, în acea perioadă, la nivel național, numărul democraților era cu mult mai mare decât numărul republicanilor. Cursa pentru Casa Albă era atât de strânsă, încât orice mic avantaj putea aduce beneficii enorme.

Dar, în timp ce Nixon își întărea poziția, s-au petrecut câteva evenimente în mass-media, care au avut o influență puternică asupra rezultatului alegerilor.

Strategia lui Nixon de concentrare asupra experienței sale în politica externă și internă a fost afectată de propriul său șef. În toamna anului 1960, președintele Eisenhower a ținut o conferință de presă, activitate care nu îi plăcuse niciodată. Era grăbit să termine repede. Un corespondent l-a întrebat la ce decizii majore a participat vicepreședintele Nixon. Eisenhower a răspuns: „Dacă îmi dai o săptămână, aș putea să mă gândesc la una.“ De fapt, președintele nu a vrut să-l jignească pe Nixon. Încerca să facă o glumă pe seama oboselii și a lipsei sale de concentrare. Însă această remarcă a fost mană cerească pentru Kennedy, dându-i șansa de a submina experiența superioară a lui Nixon. Kennedy a spus: „Da, domnul Nixon are experiență – o experiență în politicile retragerii, ale eșecului și ale slăbiciunii.“

Domnul Nixon a început să aibă și alte probleme. El promisese, după Convenția Națională a Partidului Republican, că va face campanie în toate cele 50 de state, dar o infecție la genunchi

l-a ținut două săptămâni pe tușă. Apoi, neținând seama de sfaturile apropiaților, a reluat campania, nefiind încă restabilit. Iar acum, candidatul obosit a trebuit să-și îndrepte atenția asupra primei dezbateri prezidențiale televizate din istorie. Nixon era un campion al dezbaterii scolastice și a salutat oportunitatea de a vorbi cu oponentul său la televiziunea națională, dar, la sfârșitul seriei, mass-media s-a aliniat împotriva vicepreședintelui.

Kennedy a alocat extraordinar de mult timp pregătirii acestui eveniment. Recentul succes al răspunsurilor sale televizate privind religia dovedise că acest mediu de comunicare avea un imens potențial pentru succesul său în alegeri. În plus, o prestație puternică împotriva favoritului Nixon i-ar fi stabilit un statut credibil în privința temelor de discuție și ar fi stimulat încrederea publicului în capacitățile sale de lider. Vicepreședintele a venit, de asemenea, pregătit, dar rezultatul dezbaterii nu avea să fie determinat de conținutul discuțiilor.

Nixon nu a avut noroc nici pe alte fronturi mediatice. Kennedy a avut numai de câștigat în fața electoratului de culoare atunci când a venit în ajutorul lui Martin Luther King Jr., după arestarea acestuia în Atlanta. Vicepreședintele a fost prins într-un conflict de interese și a trebuit să rămână tăcut în privința acestui eveniment bine mediatizat. Kennedy s-a folosit de presă pentru a-și întări imaginea de om milos și charismatic. Spre sfârșitul cursei, Eisenhower și-a accentuat sprijinul față de Nixon. Această acțiune a fost respinsă de către democrați și, probabil, a creat impresia că vicepreședintele era incapabil să câștige prin forțe proprii. A fost percepută ca o slăbiciune și a avut, în cele din urmă, ecouri în presă. Combinate cu prestația slabă a lui Nixon de la prima

dezbatere, cu gafa lui Eisenhower și cu triumfurile anterioare ale lui Kennedy în media, micile greșeli de calcul legate de presă l-au costat scump pe candidatul republican.

JFK a fost capabil să îl pună pe Nixon în defensivă datorită neașteptatei sale capacități de înțelegere a realităților, dar Nixon a reușit să-și mențină poziția în fața criticilor lui Kennedy. Ulterior, s-a discutat mult despre atracția vizuală pe care a exercitat-o Kennedy în opoziție cu aspectul bolnăvicios al lui Nixon. La imaginea nesatisfăcătoare a lui Nixon au contribuit câțiva factori. Problemele sale de sănătate îl făcuseră să piardă mult în greutate. Pe platoul de filmare, un fundal proaspăt pictat se uscase într-o nuanță de gri deschis, care se amesteca cu culoarea costumului său. În timpul pauzelor, camerele au prins momentul în care Nixon își ștergea respirația de pe frunte. Părea încolțit și năucit. În acest timp, Kennedy era impunător și elegant.

Se subliniază deseori faptul că oamenii care au ascultat dezbaterea la radio au crezut că a câștigat Nixon, în timp ce milioanele de oameni care au urmărit dezbaterea la televizor l-au considerat pe Kennedy învingător. Explicația este simplă: Nixon s-a prezentat excelent, dar Kennedy a avut – sau a părut că are – avantajul copleșitor al *clasei*.

Ce înțelegem prin avantajul clasei? Nu ne referim la faptul că JFK ar fi fost mai bogat decât Nixon, deși, cu siguranță, așa stăteau lucrurile. *Manifestarea clasei* reprezintă primul punct important pentru a o înțelege. Avantajul de a avea clasă al lui John Kennedy vine din faptul că el părea *cool, calm și stăpân pe sine*. Se prea poate ca Nixon să fi avut conținutul, dar Kennedy avea clasă. De fapt, nimic nu a indicat că acea noapte ar fi fost

mai importantă decât altele pentru politica publică sau pentru afacerile externe. Nu au fost remarci înțepătoare sau dispute memorabile, iar problemele discutate pot părea total irelevante oamenilor de astăzi. Însă au rămas imaginile cu John F. Kennedy părând relaxat și încrezător – acționând cu clasă, în ciuda faptului că Nixon avea mai multă experiență guvernamentală și era mult mai cunoscut.

Cum s-a întâmplat asta? Din tot ce s-a scris cu privire la prima dezbatere prezidențială televizată, trei teme sunt de remarcat. Vom reveni pe parcursul cărții la acestea, sub diferite forme, astfel încât, pe măsură ce le analizăm, să vă faceți o părere despre felul în care pot fi ele prezente în viața și cariera dumneavoastră. Probabil că nu veți candida niciodată la postul de președinte, dar va trebui cu siguranță să înfrunțați unele situații în care va fi nevoie să luați decizii similare cu alegerile făcute de Kennedy și de Nixon acum 50 de ani. Este posibil ca, la suprafață, aceste hotărâri să fi părut unele mărunte sau de procedură, dar, de fapt, erau altceva. Ele vizau clasa – sau percepția clasei – și modul în care se poate lăsa, cât mai eficient, această impresie.

Mai întâi, participanții la dezbatere se aflau acolo din motive diferite. Pentru Kennedy, întâlnirea a reprezentat o alegere pozitivă. Aproape necunoscut, putea câștiga totul și avea puțin de pierdut. Pe de altă parte, pentru Nixon a constituit o *constrângere*. Cel mai rău este că el și-a impus această constrângere, neținând seama de sfaturile apropiaților. Consilierii săi l-au îndemnat să nu participe la dezbateră cu Kennedy, dar Nixon s-a simțit obligat să facă acest lucru. A crezut că are ceva de dovedit,

probabil mai mult sieși decât altora. Astfel, acțiunile sale s-au bazat mai degrabă pe nesiguranță decât pe forță.

Aceasta este o dinamică extrem de interesantă – una care poate afecta pe oricine ia o decizie, indiferent de circumstanțele externe. Cu cât oamenii au mai multă putere, cu atât ei se pot simți mai obligați să dovedească faptul că o merită. Au nevoie de reconfirmare și de sprijin constant, acordate de obicei de membrii unei echipe „de susținere“, care au grijă să înlăture orice îndoială de sine.

Clasa nu se exprimă niciodată fără voie. Clasa este întotdeauna o alegere pozitivă, făcută cu inima senină. Chiar dacă acțiunile dumneavoastră au clasă în mod obiectiv, efectul pozitiv este anulat dacă motivația este negativă. Și să nu aveți niciun dubiu: motivația negativă se dezvăluie întotdeauna, uneori într-un mod neașteptat și jenant.

Există o legătură fundamentală între a avea clasă și comunicare. Oamenii care au clasă sunt cei care pot comunica în mod clar cine sunt și care este viziunea lor. Nu trebuie să fiți cea mai inteligentă persoană din cameră pentru a fi lider. În general, este acceptat, de mulți istorici, faptul că doi dintre cei mai străluciți oameni care au deținut funcția de președinte în istoria recentă au fost Jimmy Carter și Richard Nixon. Carter avea o diplomă de inginer electrician, iar Nixon, o diplomă în drept de la Universitatea Duke. Fie că sunteți sau nu de acord cu politicile lui Ronald Reagan, el a rămas în mintea oamenilor ca un președinte îndrăgit și eficient, omul care reușit să câștige Războiul Rece, Marele Comunicator. Atunci când a spus „Dărâmați acel zid“, el a devenit o persoană de neuitat. Acest lucru nu s-a petrecut pentru

că obținuse niște diplome universitare. S-a întâmplat datorită lucrurilor spuse și manierei în care le-a exprimat.

Oamenii care lasă o amintire de neșters vorbesc în termenii viziunii. Deseori, destul de surprinzător, nu este vorba despre ceea ce au făcut sau vor face. Este vorba despre ceea ce pot ei *vedea*. Pictează tabloul lumii, pe care alții nu și-l pot imagina, și își împărtășesc viziunea în cuvinte. Ei nu folosesc statistici pentru a-și exprima o părere, ci folosesc imagini vii.

Ca să fii un bun comunicator ai nevoie de două calități distincte. Prima este optimismul. Pesimismul nu are clasă. O persoană de neuitat privește dincolo de orice situație existentă pentru a imagina vremuri mai bune. Când va veni acel moment? Cum se va întâmpla? Acestea sunt doar detalii!

În al doilea rând, un mare comunicator își transpune viziunea în cuvinte simple, pe care le înțelege oricine. Un vocabular elevat nu este de ajutor. E suficientă folosirea unui limbaj care poate fi înțeles clar și de un șofer de camion, și de un savant – simplu, inteligibil și repetabil.

Exprimări precum „Eu pot vedea“, sau „Îmi pot imagina“, sau „Eu cred“ sunt instrumente eficiente. Gândirea pune umărul la pictarea unui tablou pornind de la o anumită perspectivă. De exemplu, nu vă este de niciun folos să citați din statistici care arată că atunci când oamenii se duc la muncă cu plăcere, productivitatea lor și starea de fericire generală se îmbunătățesc. Nimeni nu vă va asculta cu atenție dacă afirmați importanța implementării unei serii de sisteme și procese pentru creșterea constantă a nivelului de satisfacție la serviciu, astfel încât să se

obțină o calitate mai bună. Acestea sunt declarații precise, dar pe cine vor motiva?

Dar să presupunem că le veți spune:

„Îmi imaginez un moment, nu prea îndepărtat, în care fiecărui angajat îi va plăcea ceea ce face. Aceasta este lumea pe care o văd. Vă puteți imagina mergând zilnic la lucru, plăcându-vă ceea ce faceți și oamenii cu care lucrați? Ce impact credeți că va avea asta asupra muncii și chiar asupra vieții dumneavoastră personale? Aceasta este lumea pe care mi-o închipui și este o lume posibil de creat, dacă lucrăm împreună. Alăturați-vă mie. Alegeți să conduceți. Alegeți să vă simțiți inspirați. Dacă faceți asta, sunt sigur că veți avea succes. Dacă îi veți conduce și îi veți inspira pe cei din jurul vostru, fiecare se va trezi și va merge cu plăcere la serviciu. Vă implicați sau nu?“

Înțelesul este același, dar mesajul este foarte diferit.

„Nu întrebați ce poate face țara pentru voi, întrebați ce puteți face voi pentru ea“, spunea John F. Kennedy în discursul inaugural din 1961. De ce este acest lucru de neuitat? De ce era *el* o persoană care lăsa o amintire de neuitat? Kennedy nu ne-a cerut să-l urmăm și nici să conducem. El ne-a *provocat* să servim. Acesta este paradoxul unei persoane remarcabile autentice. Oamenii care motivează cu adevărat și sunt de neuitat nu acționează pentru a conduce oameni. Ei acționează pentru a-i servi. Această răsturnare subtilă a logicii aduce unui bun lider loialitatea și respectul acelor care, în cele din urmă, îl servesc la rândul lor. Pentru ca oamenii să fie de neuitat, au nevoie de susținători. Ar urma niște indivizi un alt om dacă nu ar simți că acea persoană îi va servi pe ei și că le va apăra interesele?

Cu cât sunteți mai capabil de a face asta, cu atât veți câștiga încrederea tuturor din jurul dumneavoastră. Nu pentru că sunteți „șeful“, ci pentru că știți care sunt nevoile oamenilor și sunteți decis să-i ajutați să și le îndeplinească.

O persoană de neuitat vrea să-i sprijine pe ceilalți să devină cele mai bune versiuni ale lor înșiși. O persoană de neuitat nu propune altora să muncească pentru ea. Mai mult, o persoană de neuitat pictează un tablou despre cum pot ceilalți să muncească pentru ei înșiși.

Și, apropo, asta este intenția cărții de față! Așadar, vă invităm să citiți al doilea capitol.