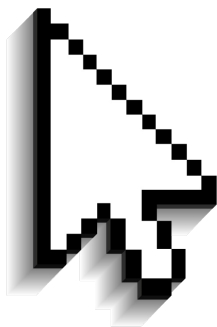


Trăim într-un moment al istoriei în care schimbarea se produce atât de rapid, încât
ajungem să observăm prezentul abia atunci când a început deja să dispară.

— R.D. LAING



SECRETELE SUCCESULUI ÎN ERA DIGITALĂ

Cum să vă faceți prieteni și
să deveniți influent



**DALE CARNEGIE
& ASSOCIATES**

BRENT COLE



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.¹ 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-i ascultăm sfatul 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.² 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.³ 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.“⁴

Dacă altădată ne puteam plânde prietenilor fără grijă, acum putem fi concediați pentru asta. Un studiu Proofpoint din 2009 a scos la iveală faptul că 8% dintre companiile cu peste o mie de angajați din SUA au făcut concedieri pe baza comentariilor angajaților pe Facebook sau LinkedIn.⁵ Mai mult, într-un număr

online recent din *Huffington Post* sunt descrise treisprezece postări de pe Facebook care le-au adus autorilor concedierea.⁶ 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 „zgârciți“.⁷
- Un angajat temporar al stadionului Philadelphia Eagles a condamnat echipa într-o postare că i-a permis iubitelui 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!“⁸
- 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“.⁹

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 rău-tăcios 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 ruptura 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 greșeală 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. Încercător 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 dintre 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 tăioasă, Lincoln a ales să își păstreze, ba chiar să-și mărească influența asupra lui Meade, care, la rândul lui, avea să fie în continuare o forță în slujba binelui civic, în orașul său natal, Philadelphia, până la moartea sa, în 1872.

Lincoln părea să știe, poate mai mult decât orice alt președinte american din istorie, când să tacă și când tăcerea era o greșeală mai mare decât vorbitul. Această calitate se baza pe înțelegerea unui adevăr fundamental, definitoriu pentru natura umană: cu toții suntem ființe cu instinct de autoapărare și cu tendința de a respinge, a evita și a nega orice amenințare la adresa bunăstării noastre, și nu în ultimul rând la adresa demnității noastre.

Să ne gândim la scandalul provocat de consumul de steroizi din Liga profesionistă de baseball. Dintre cei 129 de jucători acuzați de consum de steroizi și de hormoni de creștere, conform testelor, Raportului Mitchell sau acuzațiilor colegilor, numai 16 au recunoscut că foloseau astfel de substanțe.¹⁰

Credeți că era vorba doar de sportivi importanți cu ego-uri pe măsură?

Să nu ne pripim. Gândiți-vă la ultima dată când un coleg de serviciu v-a reproșat ceva ce ați spus sau făcut. Ar trebui să

ne imaginăm că spusele lui v-au făcut să vreți să-l îmbrățișați sau să-i faceți cinste cu masa de prânz? Sau mai degrabă să-i ascundeți o conservă de sardine deschisă în birou? Și asta n-ar fi fost destul.

Nici mie, nici dumneavoastră nu ne place să fim dezaprobați de ceilalți, indiferent că o merităm sau nu. „Oricât de mult am dori aprobarea celor din jur, ideea de a fi condamnați ne îngrozește“, explică endocrinologul Hans Selye.

Atunci când vrem să câștigăm o dispută, să exprimăm o idee sau să determinăm o schimbare criticându-l pe celălalt, facem doi pași înapoi. Oamenii pot fi conduși către schimbare precum caii la apă, dar denigrarea va genera foarte rar rezultatele spre care țintiți. Și nu mă refer doar la discursurile publice. Regula se aplică și în conversațiile private.

În ciuda invaziei de comentarii denigratoare apărute pe bloguri, în emisiuni și în mass-media, în momentul în care folosiți unul dintre aceste medii să-i criticați pe alții, aceștia vor fi obligați să se apere. Iar când o persoană devine defensivă, puține sunt lucrurile pe care le puteți spune pentru a trece de barierele pe care le ridică. Orice spuneți va fi trecut prin filtrul scepticismului sau, mai rău, cel al neîncrederii totale. Iată deci cum un comentariu critic acționează asemenea unui bumerang invizibil, care se întoarce în capul celui care îl aruncă.

Iar asta se întâmplă și mai rapid într-o lume în care aproape orice comunicăm poate străbate întreaga lume printr-o singură apăsare de tastă, printr-un microfon sau prin camera video a telefonului. Actorul Mel Gibson a primit o lecție neplăcută atunci când mesajul său disprețuitor, cu încărcătură rasistă, lăsat pe telefonul fostei sale iubite a fost făcut cunoscut întregii

lumi. Influența pe care o avea în comunitatea de la Hollywood a primit o lovitură puternică.

Un exemplu nu atât de grav, dar totuși negativ, este cel din iulie 2008, când pe canalul Fox News s-a difuzat știrea că, potrivit unui blog CNN, „preotul Jesse Jackson ar fi formulat în particular unele comentarii defăimătoare la adresa candidatului democrat la președinție, legate de faptul că acesta din urmă a ținut predici comunității de culoare privind moralitatea”.¹¹ În ciuda scuzelor publice prezentate imediat de către preot, comentariile făcute i-au știrbit influența în problemele importante pentru membrii comunității de culoare. Mai mult, comunitatea a pus sub semnul întrebării sprijinul oferit de preot senatorului de Illinois, Barack Obama, care avea să devină în scurt timp cel de-al 44-lea președinte al Statelor Unite ale Americii.

Deși cei mai mulți dintre noi vom evita gafele publice de comunicare de acest fel, ne-am face un mare bine dacă, în loc să ne blocăm în judecarea persoanelor publice care au călcat strâmb, ne-am gândi la ce ar spune cei din jurul nostru dacă izbucnirea noastră privată cea mai rea ar deveni publică. Și mai bine ar fi să aplicăm un principiu sigur în relațiile cu ceilalți – nu criticați, nu condamnați și nu vă plângeți. Trăim într-o lume în care oricine ne poate auzi cuvintele și este foarte posibil să trebuiască să dăm socoteală întregii lumi pentru ele, iar greșelile de comunicare ne pot urmări pentru totdeauna.

În ciuda tendinței globale către discuțiile libere, nu este nici înțelept, nici necesar să îi criticăm pe alții pentru ca mesajele noastre să fie mai eficiente, mai importante sau mai interesante. Măsura în care putem fi auziți de lume nu trebuie privită nici ca o povară, nici ca o binecuvântare, ci ca o responsabilitate. Aceia

care acceptă această responsabilitate cu umilință, cu compasiune și cu un zel care inspiră încredere celor din jur vor dobândi influență asupra comunității, pentru că membrii acesteia vor fi dornici să îi asculte. Cei mai respectați oameni în orice domeniu de activitate, în companii, în familie și în grupurile lor de prieteni sunt cei care își exprimă cu claritate punctele de vedere, rămânând totodată sensibili față de cei pe care vor să îi influențeze în gândire și comportament.

În unele situații, schimbarea generată de forța cuvintelor se poate numi și constrângere. Și există un motiv pentru care este considerată o infracțiune. Deși nu este ilegală în relațiile cu colegii de serviciu sau cu prietenii, ar fi cel mai bine să o evităm întotdeauna.

Cea mai simplă cale este să ne concentrăm asupra propriului progres, și nu al celorlalți.

- Înclocuiți tendința de a discredita și de a aduce obiecții cu una dominată de încurajări și sfaturi, atunci când comunicați utilizând mijloacele mass-media. Nu este nimic greșit în a vă informa prietenii și fanii, chiar și cu privire la lucruri pe care ei ar dori să le evite, dar modul în care comunicați este cheia. Vreți să vă manifestați vreo supărare? Mai bine purtați o discuție în siguranța dată de canapeaua unui prieten. Chiar dacă unii oameni sunt deja de partea dumneavoastră, faptul că vă exprimați cu tărie frustrările și vă plângeți nu îi va aduce mai aproape. Nu veți reuși decât să-i faceți să se îndoiască cu privire la sprijinul pe care li-l puteți oferi în momentele lor dificile și de meditație.

- Evitați să fiți una dintre „gurile rele“ pentru a vă diferenția de ceilalți. Pe termen lung, bârfa vă face mai mult rău decât bine. În economia globală, nu știți niciodată când cel mai mare adversar vă poate deveni cel mai apropiat partener. Ce veți face atunci când veți descoperi că drumul cel mai bun spre dezvoltarea afacerii dumneavoastră implică o persoană către care ați distrus canalul de comunicare? Concurența este sănătoasă și trebuie respectată. Colaborarea este esențială și trebuie protejată.
- Scrieți mesaje interesante, din care excludeți evenimentele din agenda personală. Fie că transmiteți un mesaj important pe Twitter unui grup mare de fani, fie că puneți la curent câțiva membri ai consiliului cu ultimele noutăți, nu uitați că nimeni nu vrea să fie bombardat cu lucrurile importante doar pentru dumneavoastră. În definitiv, cei care vă urmăresc mesajele vor informație de valoare. Dacă nu faceți decât să le împuiați urechile, să le umpleți inbox-urile și iPhone-urile cu ultimele dumneavoastră probleme sau motive de supărare, oamenii nu vă vor asculta pentru prea mult timp. Sunt multe alte mesaje optimiste la îndemână pentru a permite poveștilor depri-mante să le obosească mintea.
- Calmați-vă înainte să comunicați cu cineva. Când vă enervați, primele cinci minute sunt cele mai periculoase. Dacă vă puteți educa impulsurile nepoliticoase pre-vizibile, vă veți scuti de ore întregi de retractări, ezitări și umilințe viitoare. Cu toții comitem greșeli, dar puține lucruri sunt mai rele decât indiscrețiile private ajunse în

public. Scuțiți-vă de deranj – și de o potențială situație neplăcută prelungită – oprindu-vă înainte de a exterioriza o reacție pe care s-ar putea să o regretați mai târziu.

Cu toate că puteți oricând emite o opinie cu privire la cineva, nu trebuie să uitați că și dumneavoastră sunteți supuși opiniilor celorlalți. Înțelepciunea unui vechi proverb evreiesc este adecvată aici: „Pentru că așa cum judecați, așa veți fi judecați; și cu ce măsură măsurați vi se va măsura.”¹²

Deși este dificil uneori să ne înfrânăm dreptul de a vorbi liber, istoria ne va aminti că oamenii cei mai influenți au fost aceia care au tăcut și și-au temperat mândria atunci când simțeau că îi copleșesc emoțiile negative, și au lăsat tăcerea, modestia și înțelepciunea să spună mai multe decât ar fi spus o tiradă critică.

Probabil că nu există exemplul mai memorabil decât cel al prolificului scriitor britanic G.K. Chesterton, care a răspuns unei invitații din partea ziarului *The Times* de a scrie un eseu pe subiectul „Ce este în neregulă cu lumea de azi?” astfel:

*Dragi domni,
Eu sunt în neregulă.
Cu sinceritate,
G.K. Chesterton*¹⁵

Nu e de mirare că ziarul *Time* a publicat, într-o recenzie la cartea sa *Orthodoxy**, faptul că oponentul lui cel mai acerb, scriitorul de teatru irlandez George Bernard Shaw, l-a numit pe Chesterton „un om de mare geniu”.¹⁴ Aceeași recenzie a făcut referire la Shaw prin sintagma „dușmanul prietenos” al contemporanului său. Până și Chesterton a descris relația specială pe

* *Orthodoxia*, Humanitas, București, 2008. (N. red.)

care o avea cu Shaw ca aceea a doi „cowboy într-un film mut, care nu a fost difuzat niciodată”.¹⁵ Cei doi aveau dispute pornind de la aproape orice eveniment al zilei, dar relația dintre ei era întotdeauna bună, mulțumită, în mare parte, abilității lui Chesterton de a-și ține ego-ul în frâu și de a respecta opiniile unui om cu care era în total dezacord. Și nu era singura relație de acest fel din viața scriitorului.

Influența lui Chesterton a fost foarte importantă, schimbând permanent modul de gândire al contemporanilor săi, precum Bernard Shaw, Oscar Wilde și H.G. Wells. Cartea sa *The Everlasting Man* a fost punct de plecare pentru convertirea la creștinism a lui C.S. Lewis, pe vremea aceea încă ateu; biografia lui Charles Dickens scrisă de Chesterton a fost responsabilă, în mare parte, pentru apariția unei relansări cunoscute și a unei repunerii serioase în discuție a operei lui Dickens; romanul lui *The Man Who Was Thursday** a fost sursă de inspirație pentru liderul republican Michael Collins în elaborarea ideii: „Dacă nu păreai a te ascunde, nu te vâna nimeni”; iar articolul său din *Illustrated London News*, din 18 septembrie 1909, a avut o influență profundă asupra lui Mahatma Gandhi.¹⁶

Pentru a ne face prieteni și a-i influența pe alții în lumea actuală nu este nevoie neapărat de un discurs inteligent. Este nevoie de elocvența subtilă dată de grație și de autocritică. Dacă fiecare dintre noi suntem problema nerezolvată a lumii, am putea să încetăm să ne mai gândim care dintre noi are dreptate și să ne unim eforturile pentru a face lumea mai bună. Îngropați bumerangul, iar cuvintele dumneavoastră vor crea un drum mult mai rapid spre progres.

* *Omul care era Joi*, Humanitas, București, 2007. (N. red.)