

John Neffinger  
Matthew Kohut

# Cum să fii convingător

Calitățile ascunse  
care te fac influent



Traducere din limba engleză de  
Radu Filip

INTROSPECȚIV

## CUPRINS

---

<i>Cum să folosești această carte .....</i>	7
<i>Prefață .....</i>	9

### PARTEA I. IDEEA PRINCIPALĂ

<b>Capitolul 1. Forță .....</b>	19
<b>Capitolul 2. Căldură .....</b>	29
<b>Capitolul 3. Forță vs. căldură .....</b>	35
<b>Capitolul 4. Forță + căldură .....</b>	47

### PARTEA A II-A. CE-AI PRIMIT LA NAȘTERE

<b>Capitolul 5. Judecată pripită .....</b>	59
<b>Capitolul 6. Gen .....</b>	63
<b>Capitolul 7. Etnie .....</b>	83
<b>Capitolul 8. Vârstă .....</b>	97
<b>Capitolul 9. O privire mai atentă la înfățișare .....</b>	101
<b>Capitolul 10. Tip corporal .....</b>	117
<b>Capitolul 11. Orientare sexuală și identitate .....</b>	121
<b>Capitolul 12. Persoane cu deficiențe .....</b>	125

<b>Capitolul 13.</b> Alegerea îți aparține .....	131
<b>Capitolul 14.</b> Comunicare non-verbală.....	133
<b>Capitolul 15.</b> Spațiu .....	137
<b>Capitolul 16.</b> Chip.....	165
<b>Capitolul 17.</b> Voce .....	181
<b>Capitolul 18.</b> Oglindire .....	193
<b>Capitolul 19.</b> Stil .....	197
<b>Capitolul 20.</b> Cuvinte .....	213
<b>Capitolul 21.</b> Forță verbală.....	215
<b>Capitolul 22.</b> Căldură verbală: cercul .....	223
<b>Capitolul 23.</b> Forță + căldură, cuvânt cu cuvânt .....	245
<b>Capitolul 24.</b> Aplică ce-ai aflat .....	257

**PARTEA A IV-A. FORTĂ ȘI CĂLDURA ÎN LUME**

<b>Capitolul 25.</b> În sălbăticie.....	277
<b>Capitolul 26.</b> La serviciu.....	279
<b>Capitolul 27.</b> Folosind cuvintele.....	303
<b>Capitolul 28.</b> Conducere.....	309
<b>Capitolul 29.</b> Vorbind în public.....	315
<b>Capitolul 30.</b> În politică .....	331
<b>Capitolul 31.</b> On-line .....	337
<b>Capitolul 32.</b> În iubire .....	343
<i>Epilog.....</i>	365
<i>Mulțumiri.....</i>	371
<i>Indice.....</i>	375

## PARTEA I

---

### Ideea principală

## Forță

Forța este cea care face lucrurile să se întâmple și le duce până la capăt. La nivel de calitate personală, forța este o măsură a modului în care o persoană își impune propria voință asupra lumii. Oamenii care o transmit ne atrag atenția, parțial pentru că avem nevoie să știm dacă își vor folosi forța într-un fel care ne va ajuta sau într-unul care ne va răni. În silă sau cu bucurie, îi respectăm pe oamenii care transmit forță.

Nu ducem lipsă de exemple de oameni puternici proeminienți. Cei care au făcut uriașe reduceri de personal la mari corporații, cum sunt Al Dunlap, supranumit „cel cu drujba“, și John Welch de la General Electric, cunoscut drept „Jack Neutron“, și-au câștigat reputația pentru forță cu care au urmărit să obțină eficiență companiilor mai presus de orice concediind, în acest proces, o multime de muncitori. Fostul prim-ministru britanic Margaret Thatcher și-a cultivat reputația de Doamnă de Fier. Antonin Scalia, de la Curtea Supremă de Justiție, își transmite forță prin atitudinea sa disprețuitoare și surâsul batjocoritor.

Atunci când oamenii par slabii, nu ne mai preocupă atât de mult ce vor, pentru că ei oricum nu pot face să se întâmple lucrul respectiv. Nu le prea acordăm atenție, decât dacă vrem ceva anume de la ei și, în general, au prea puține de oferit. E posibil ca propriul cod etic să ne spună să-i prețuim pentru că și ei sunt oameni, chiar dacă le lipsește abilitatea de a

influența lumea în care trăim. Din acest punct de vedere, ei nu contează prea mult.

Abilitatea de a conduce și forța sunt strâns legate una de celalaltă. Pe oamenii puternici îi considerăm lideri pentru că ne pot proteja de tot ce amenință grupul nostru. Forța este esențială pentru conducerea eficientă, indiferent dacă vorbim despre echipajul unui submarin sau de o gașcă de la școală.

Forța constă în două elemente de bază: abilitatea de a influența lumea și curajul de a trece la acțiune.

## Abilitatea

Abilitatea include tot ceea ce îți permite să influențezi lumea. Aceasta se referă la calități cum ar fi puterea fizică, deprinderile tehnice, îndemânările sociale și înțelepciunea câștigată cu greu. Sociologii spun că toate acestea formează împreună „competența“.

Oamenii care fac activități care necesită un nivel înalt de practică, studii sau gândire ne impun atenție și respect, indiferent dacă operează pe creier sau cântă la banjo. Aceste fapte nu trebuie neapărat să fie bătătoare la ochi: un contabil foarte bun deține o extraordinară perspicacitate în a jongla cu cifrele, ceea ce-i oferă o anumită poziție în rândul colegilor săi.

În interiorul unei organizații, e posibil să-ți fi fost dată capacitatea de a le cere subalternilor să facă anumite lucruri sau de a-i trage la răspundere dacă refuză. Autoritatea de supraveghere este una dintre sursele principale de putere în contextul organizațional. (Le este conferită, de obicei, persoanelor care s-au dovedit deosebit de competente, dar nu se întâmplă întotdeauna așa.)

În companiile civilizate, unele dintre cele mai importante abilități sunt cele sociale. Un diplomat, de exemplu, își câștigă

respectul și autoritatea demonstrând stăpânirea grației sociale, folosindu-și atât dexteritatea verbală, cât și o mulțime de indici non-verbali. Pe de altă parte, cei care sunt mai puțin pricepuți la citirea indiciilor sociale sau care nu se exprimă prea bine, împun mai puțin respect.

Abilitățile sociale înseamnă ceva mai mult decât să fii ferme cător. În cele mai multe cazuri, dacă vrei să-ți croiești drum în diverse situații sociale – sau măcar să nu fii călcat în picioare – trebuie să fii hotărât. Un copil care reacționează ripostând rapid la un comentariu batjocoritor de pe terenul de joacă este puțin probabil să mai fie necăjit altă dată și, în plus, e foarte posibil să fie ascultat atunci când se decide ce joc se va juca în pauză. Faptul că vine cu o ripostă rapidă înseamnă că are abilitatea de a inventa pe loc și mai implică și altceva: voința de a ține piept agresiunii și de a risca eventualele consecințe.

## Voința

Dacă deținerea abilității înseamnă să ai instrumentele pentru a face lucrurile să se întâmple, voința este tăria de caracter de care e nevoie pentru trece la acțiune. Voința se manifestă ca un angajament de a merge înainte, chiar și (sau mai ales) în fața obstacolelor și a împotrivilor. Vorbim tot timpul despre această calitate, numind-o hotărâre, îndârjire, motivație, ambiție, perseverență sau rezistență. E posibil ca Gandhi să fi formulat cel mai bine: „Tăria nu vine din forță fizică. Vine din voință neîmblânzită<sup>1</sup>.“ Deși noi spunem că atât abilitatea, cât și voința ne oferă forță, respectăm totuși și considerațiile lui Gandhi<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Citatul lui Gandhi a apărut în *Young India (India Tânără)* (1.52 [1919]), revista săptămânală pe care acesta a publicat-o mai mulți ani.

<sup>2</sup> Conceptul pe care îl numim noi forță este înrudit îndeaproape cu mai mulți termeni și concepte. Am ales să-l numim forță pentru că denotă o calitate personală,

Voința nu este doar un lucru cu care ne naștem, ci se și dezvoltă de timpuriu, iar unii copii au mai multă decât alții. Într-un studiu clasic, cunoscut sub denumirea de experimentul Stanford cu bezele, câțiva copii mici s-au confruntat cu tentația: fiecare copil era pus singur într-o cameră goală, în care se afla doar o bezea care stătea pe o farfurie în fața lor. Li s-a spus că pot să mănânce bezeaua – dar, dacă așteptau cincisprezece minute, primeau două bezele în loc de una. Mulți s-au foit, mulți au cedat, dar alții au perseverat și și-au dublat cantitatea de bezele. Mulți ani mai târziu, cercetătorii au constatat că acei copii care au rezistat tentației de a mânca o singură bezea au avut tendința de a obține rezultate mai bune la școală și de a face față mai bine frustrărilor ca adolescenți. Cu alte cuvinte, ei și-au folosit voința pentru a gestiona disconfortul și a întărzierea recompensa în multe domenii ale vieții<sup>1</sup>.

S-a dovedit că ceea ce numim noi puterea voinței funcționează printr-o combinație de priceperi și dorințe. La fel ca un mușchi,

la fel ca în citatul lui Gandhi. Cele mai apropiate sinonime sunt „autoritate” și „competență”. Nu am ales nici una dintre acestea pentru că au mai multe silabe și sună puțin prea clinic și latinește pentru gustul nostru. „Putere” este un alt cuvânt înrudit îndeaproape, dar puterea cu acest sens sugerează o forță externă care poate fi câștigată sau pierdută, oferită sau luată, și nu o calitate a caracterului. Dezavantajul „forței” în contextul unei cercetări este faptul că obișnuita ei asociere cu puterea fizică înseamnă că este necesară o explicație. „Competență” denotă doar o abilitate, prin excluderea voinței, iar experiența noastră în plan politic ne-a învățat faptul că o persoană considerată un tehnocrat intelligent nu este apreciată ca fiind dură. Dar, în cele mai multe cazuri, competența reprezintă bine forță, iar datorită faptului că e un termen mai precis, e mai ușor de evaluat în cercetări. Aceasta arată nevoia unei cercetări mai extinse, a găsirii mai multor modalități de studiere a conceptului larg de forță, dar și a investigării intenționalității și a determinării, izolate de competență și chiar și de atributele fizice.

<sup>1</sup> Studiul clasic cu bezele este realizat de Walter Mischel. Vezi Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen și Antonette Raskoff Zeiss, „Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification” (Mecanismele cognitive și ale atenției în întărzierea recompensei), *Journal of Personality and Social Psychology* 21, nr. 2 (1972): 204–218.

puterea voinței poate fi dezvoltată și antrenată – și poate obosi. Recent, cercetările au arătat că puterea voinței se epuizează la sfârșitul unei zile grele, slăbind capacitatea de rezistență în fața tentației. Dar se poate și dezvolta: cu cât cerem mai mult de la noi din această privință, cu atât putem oferi mai mult. Prietenă noastră, Bonnie, aflată într-un club de atletism, după ce nu se mai antrenase în mod regulat de zeci de ani. În prima zi, nu a putut să alerge decât 200 de metri și era gata să spună că făcuse o greșeală și se pregătea să renunțe. A continuat, însă, pe parcursul unei luni, hotărând să-și reînnoiască angajamentul în fiecare zi și să-și crească treptat atât rezistența fizică, cât și abilitatea de a persista, în ciuda disconfortului generat de depășirea limitelor.

Exercitarea puterii voinței înseamnă, în mare parte, să decidem cât de mult vrem lucrul pe care-l urmărim și să ne concentrăm asupra consecințelor emoționale ale alegерii pe care o avem de făcut. Acesta este momentul în care intră în joc personalitatea, valorile și caracterul: oamenii perseveră nu doar când își doresc foarte mult recompensa, ci și când se mândresc cu hotărârea lor sau când se simt rușinați dacă renunță. Dezvoltarea puterii voinței ține, parțial, de întărirea acestor asocieri emoționale, atât bucurându-ne de micile succese, cât și învățând să ne spunem nouă înșine povești mai bune<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Două cărți recente oferă o bună trecere în revăstă a teoriei din spatele puterii voinței: Roy F. Baumeister și John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (Puterea voinței: redescoperirea celei mai mari puteri a omului) (New York: The Penguin Press, 2011); și Kelly McGonigal, *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It* (Instinctul voinței: cum funcționează autocontrolul, de ce contează și ce poți să faci ca să ai mai mult) (New York: Penguin Group, 2011). O modalitate diferită de a te gândi la puterea voinței este cea oferită de perspectiva modelului de negociere predată la Facultatea de Drept de la Harvard, dezvoltat de Roger Fisher și William Ury, care se referă la interes, emoții și identitate. În cazul prieteniei noastre, care a inceput să facă jogging, interesul era atingerea unei forme fizice bune,

Dar cei care abordează provocări, cum este Bonnie, strâng mai tare din dinți, dar folosesc și alte tehnici pentru a persevera. În loc să înfrunte fiecare durere sau tentație irezistibilă, aleg să le evite. Aceasta este abilitatea de a coordona voința. Atunci când trece de jumătatea unei curse dificile, Bonnie a învățat să nu se concentreze asupra durerii în creștere. În schimb, ea se gândește la următoarea vacanță sau fredonează în minte o melodie. Astfel, timpul trece, iar Bonnie nu-și epuizează rezerva de voință, de care ar putea, totuși, să aibă nevoie mai târziu.

Atunci când este vorba despre obiecte neînsuflețite, problema voinței e simplă: exerciți un efort și fie ajungi la efectul dorit, fie nu. În domeniul social, lucrurile devin mai complicate, deoarece oamenii își exercită propria voință asupra altora, care, la rândul lor, răspund prin exercitarea voinței lor. Fiind creațuri sociale, suntem înconjurați de oameni care încearcă să-și impună mai mult sau mai puțin voința asupra noastră, de la membrii de familie care ne cer favoruri, la colegii de serviciu care vor un tratament special și la „creatorii“ de reclame care ne vor banii.

Oamenii care nu se simt confortabil să se afirme în fața celorlalți își limitează eficiența în multiplele contexte sociale prin care trecem cu toții. Chiar și profesioniștilor, care s-au pregătit ani de zile pentru a stăpâni un domeniu dificil, e posibil să le lipsească ceea ce e necesar pentru a susține o idee, chiar și într-o cameră mică, plină cu colegi. Acești oameni rareori avansează în poziții de conducere, deoarece, în ciuda competenței lor, stilul lor social supus îi face incapabili să conducă. De obicei, ei devin experți pe care șefii îi solicită pentru activități dificile.

Unul dintre clienții noștri era consilier superior în departamentul finanțier al unei companii multinaționale. Era un

recompensa emoțională era faptul că se simțea bine față de ea însăși după ce făcea exerciții fizice, iar identitatea ei era legată de faptul că se vedea ca fiind tipul de persoană care nu renunță.

munte de om, de peste 1,80 m, cu umeri largi și maxilar pătrat. În ședințe, însă, se făcea mic în fața colegilor și nu putea să-și susțină ideea într-o conversație în contradictoriu, nici măcar atunci când era sigur de poziția sa. Cu puțină consiliere, a început să abordeze aceste întâlniri cu o nouă atitudine și s-a simțit tot mai confortabil să se afirme, dar a fost nevoie de efort conștient și de practică pentru a ajunge în acel punct.

La celălalt capăt al spectrului sunt personajele dominatoare: agresivii și cei care le știu pe toate. Acești oameni cred că singura cale corectă este a lor și-i suprasolicită pe toți ceilalți, nu apreciindu-i pe oamenii care fac lucrurile în felul lor, ci făcându-le viața neplăcută celor care îndrăznesc să aibă o altă părere. Această îndărătnicie extremă poate avea rezultate pe termen scurt, dar vine și cu un preț social exagerat.

## Biologia forței

Caracterul afirmativ și dominarea sunt direct legate de prezența unor anumiți hormoni în fluxul sanguin. Vedeta acestei povești este testosteronul, care este considerat, de obicei, hormonul sexului masculin<sup>1</sup>. În realitate, el este prezent la ambele sexe, dar are niveluri mai mari la bărbați. Nivelurile ridicate de testosteron corespund unor comportamente asociate cu dominarea și asumarea de riscuri. Și adrenalina poate juca un rol: se dezlănțuie în venele noastre atunci când vedem un copil alergând printre mașini și ne face să ne năpustim să intervenim. Ne dă un impuls de energie chiar și în situațiile mai puțin grave, și ne ajută să

<sup>1</sup> Pentru câteva aspecte științifice cu privire la testosteron, vezi A. Booth, G. Shelley, A. Mazur, G. Tharp și R. Kittok, „Testosterone, and Winning and Losing in Human Competition“ („Testosteronul, a câștiga și a pierde în competițiile dintre oameni“), *Hormones and Behavior* 23, nr. 4 (1989): 556–571; și A. Mazur și A. Booth, „Testosterone and Social Dominance in Men“ („Testosteronul și dominarea socială la bărbați“), *Behavioral and Brain Sciences* 21 (1998): 353–397.