Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Stand & Deliver

Cum să devii un maestru al comunicării și un orator desăvârșit

DALE CARNEGIE® TRAINING

Traducere din engleză de
MARIUS CRISTIAN TUDOSĂ

CURTEA VECHE

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Cuprins

Introducere 7

Capitolul 1
Dă-i discursului tău maximum de putere 11

Capitolul 2
Ce-și dorește cu adevărat fiecare ascultător.
Ce trebuie să știe orice vorbitor 31

Studiu de caz:
Winston Churchill 45

Capitolul 3
Depășește tracul:
„Nimic de temut în afară de teama însăși“ 51

Capitolul 4
Utilizarea eficientă a umorului. 75

Capitolul 5
Poveștile, și cum să te deschizi în fața celorlalți. 95

Studiu de caz:
Eleanor Roosevelt 109

Capitolul 6
Motivarea ascultătorilor de a acționa 115

libris.RO

Capitolul 7
Câștigarea primului minut: impresia pozitivă 133

Capitolul 8
Puterea persuasiunii, partea întâi 151

Capitolul 9
Puterea persuasiunii, partea a doua. 171

Capitolul 10
Creativitatea și formula magică 193

Studiu de caz:
Franklin Delano Roosevelt 213

Capitolul 11
Sesiunea de întrebări și răspunsuri 221

Capitolul 12
Cum să închei o prezentare 237

Studiu de caz:
Despre sport. 257

Epilog 265

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Capitolul 1

Dă-i discursului tău maximum de putere

De mai bine de un secol, organizația „Dale Carnegie" este lider mondial în pregătirea pentru arta oratorică, așa cum, fără îndoială, Nightingale-Conant Corporation oferă cea mai bună tehnologie pentru învățarea auditivă. Acum, „Dale Carnegie" și Nightingale-Conant au onoarea de a-ți prezenta cea mai completă carte despre discursul public. Astfel că, indiferent că ești la început, ori că ai deja experiență în cuvântări, cu *Stand & Deliver* vei ajunge la următorul nivel de măiestrie.

Încă din zorii civilizației, a vorbi bine în fața altora a fost, literalmente, o necontenită provocare, mai ales pentru civilizațiile Greciei și Romei antice, însă abilitatea de a vorbi în public era foarte respectată și în vremurile biblice, sau de triburile de amerindieni, sau în culturile indiană și chineză. Totuși, oricât ar fi de fascinant, scopul meu aici nu este o lecție de istorie. Astfel că, încă de la început, voi aduce în discuție trei instrumente-cheie pentru crearea unei prezentări de mare impact: principii mereu actuale, pe care s-au bizuit marii oratori – deși fiecare a făcut-o în felul său. Combinația dintre personalitatea ta unică și principiile universale pe care urmează să le discutăm te poate transforma și pe tine,

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

aproape imediat, într-un orator eficient. Citește, așadar, cu atenție. Ceea ce urmează să înveți va avea un efect puternic nu numai asupra modului tău de comunicare cu ceilalți, ci și asupra felului în care te percepi pe tine însuți.

Omul este o ființă *vorbitoare*. Începem să vorbim de când ne trezim dimineața și continuăm să o facem până mergem la culcare – iar unii nu se opresc nici atunci. O conversație bună este una dintre marile bucurii ale relațiilor interumane. O conversație bună ar trebui să fie precum jocul de tenis, în care mingea este lovită înainte și-napoi, cu participarea în egală măsură a fiecărui jucător. Persoanele plictisitoare sunt precum jucătorii de golf, care lovesc în propria minge, iar și iar.

Amatorii de conversații devin buni oratori. Sunt atenți la cei din jur. Își țin antenele veșnic întinse, receptează semnalele publicului și le răspund. Oratorii abili ajung la extraordinare schimburi de idei cu ascultătorii, la fel cum se întâmplă, în contextele sociale, cu cei pricepuți într-ale conversației.

Mai precis, atât oratorii, cât și amatorii de conversații știu că oamenii își doresc, mai mult decât orice altceva, recunoaștere. Frecvent, pun întrebări precum „ești de acord cu ceea ce spun?", apoi se opresc și anticipează răspunsul. Pot fi tăcere, atenție fascinată, încuviințări din cap, râsete sau îngrijorare. Dacă ascultătorii sunt plictisiți, acest lucru se va vedea într-un fel sau altul, în ciuda eforturilor lor politicoase de a-și ascunde starea de spirit. Dacă ai luat cuvântul, datoria ta este să captezi atenția. Altfel, nu ai ce căuta în fața unui auditoriu, din capul locului, fie că este vorba despre directorul reprezentanței unei firme de autoturisme, sau

de cel al unei agenții de asigurări, ori agenții imobiliare, sau al unei organizații internaționale. Când dispare interesul, odată cu el se pierde și conținutul mesajului tău.

Responsabilitatea noastră nu este numai de a crea un discurs care să conducă publicul la o concluzie demnă de crezare. Elementele care îl compun trebuie să seducă la rândul lor. Numai așa vom menține atenția publicului până la acel moment de încheiere crucial. Mai mult, dacă ne vom desăvârși tehnica prin care îi dăm senzația că ne aflăm într-un dialog cu el, îi vom transmite mesajul că ne pasă de ceea ce gândește. Astfel va lua naștere acea ambianță impregnată de emoție care îl va face să ne accepte cu brațele deschise.

Pe lângă asemănările dintre a purta o conversație și a vorbi în public, trebuie să cunoști și câteva diferențe importante. Trebuie să stăpânești unele competențe-cheie care *creează iluzia* că prezentarea ta este la fel de directă ca într-o conversație în doi – dar această iluzie este posibilă numai atunci când ai ajuns la un anumit grad de specializare ca orator. David Letterman are aptitudinea de a vorbi cu aproape oricine în timp ce e urmărit de 10 milioane de spectatori. Și în ciuda acestui fapt, discuțiile lui par la fel de firești precum cele din pauza de cafea de la serviciu. Se prea poate să nu-l consideri un mare orator, dar David Letterman se ghidează după aceleași principii pe care aproape orice vorbitor desăvârșit le-a urmat încă din vechime.

Care sunt aceste principii? Primul este, de fapt, destul de evident și poate de aceea atât de mulți par să-l uite. Poate fi enunțat într-o singură, scurtă propoziție: *să știi despre ce vorbești*. Învață-ți subiectul până ți-l însușești complet.

Libris.ro

Expertiza în domeniul respectiv nu e suficientă – *stăpânește-o*. Trebuie să fii capabil să umpli fiecare secundă a prezentării tale cu informație consistentă. Odată ce poți face acest lucru, treaba ta va fi gata în proporție de 90 la sută înainte de a păși în fața auditoriului.

Pentru a sublinia importanța acestui aspect, Dale Carnegie obișnuia să invoce exemplul lui Luther Burbank, un mare om de știință din toate punctele de vedere și probabil cel mai mare specialist în botanică din toate timpurile. Burbank a spus odată: „Am crescut adeseori un milion de plante pentru a avea una sau două foarte bune – iar apoi am distrus toate specimenele inferioare." O prezentare ar trebui pregătită în același spirit excesiv și discriminatoriu. Strânge o sută de idei și renunță la nouăzeci dintre ele – sau chiar și la nouăzeci și nouă. Adună mai mult material, mai multă informație decât ai putea întrebuința. Fă-o pentru încrederea și siguranța suplimentare pe care ți le vor oferi. Pentru efectul pe care îl vor avea asupra minții și sufletului tău și asupra întregului tău mod de a te manifesta în fața auditoriului. Acesta este un factor esențial al pregătirii. Și totuși, oratorii îl ignoră constant. Carnegie considera, de fapt, că oratorii ar trebui să știe de patruzeci de ori mai multe lucruri despre subiectul lor decât ceea ce spun într-o prezentare!

Să știi foarte bine un anumit subiect este în mod evident mult mai practic decât să încerci să stăpânești un număr mare de subiecte. Profesioniștii din vânzări, experții în marketing și cei din publicitate știu că trebuie să vinzi câte un singur lucru o dată. Numai cataloagele pot să se ocupe de mai multe lucruri deodată. Într-un discurs de cinci minute,

sau chiar și într-unul mai lung, este important să ai o singură temă și, la fel ca un bun negustor, să formulezi problema și apoi să propui soluția ta. La final, reiei problema și soluția, pe scurt.

Enunțul introductiv trebuie să fie unul care să atragă atenția. De exemplu, ai putea spune: „Oameni de știință din toate colțurile lumii au căzut de acord că oceanele sunt pe moarte." Iată o idee care te trezește ca un duș rece. Captează interesul de îndată, și toți se gândesc: „Oh, ăsta ar putea să fie sfârșitul lumii. Ce facem?"

Invocarea unei autorități recunoscute pe plan internațional – cineva precum regretatul Jacques Cousteau, de pildă – îți poate garanta adevărul spuselor. Apoi, descrie în linii mari posibilele căi de prevenire a dezastrului. La final ai putea spune: „Da, oceanele mor astăzi, dar dacă am dispune de eforturile conjugate ale tuturor statelor, dacă am putea influența fiecare țară cu ieșire la mare să adopte legi care să oprească poluarea mărilor de către petroliere..." Astfel, închei discursul într-o notă optimistă și, totodată, obții simpatia tuturor față de cauza ta.

Nu toate discursurile tratează astfel de probleme, desigur. Ai putea vorbi despre o partidă recentă de pescuit, caz în care găsești ceva de interes special în poveste și începi cu lucrul respectiv. Ai putea spune: „Una peste alta, păstrăvul-curcubeu este unul dintre cei mai curajoși pești din lume." Este un mod de a capta atenția și de a stimula interesul mult mai bun decât: „Să vă povestesc despre ultima mea partidă de pescuit." După câteva cuvinte despre peștele pe care îl vânai, te poți concentra asupra celorlalte. „În urmă cu

Libris.ro

două săptămâni, John Cooper și cu mine ne-am hotărât să ne încercăm norocul la White River, lângă Carter, Arkansas. Este unul dintre cele mai fermecătoare colțuri de natură din țară..." Continuă cu excursia și cu păstrăvul-curcubeu, eroul povestirii tale, și cât de gustos a fost gătit la foc, pe malul râului. Apoi, în încheiere, pentru a-i apropia și mai mult pe ascultători de subiect, ai putea spune: „Dacă n-ați mai fost vreodată la pescuit de păstrăvi-curcubeu, dați-mi voie să recomand asta ca pe una dintre cele mai bune metode de a uita de probleme, de a-ți limpezi mintea și de a descoperi noi perspective. Iar atunci când un păstrăv-curcubeu mușcă momeala, vei avea parte de unul dintre cele mai palpitante momente din viață."

Fii atent la pronumele personale pe care le folosești. Pe cât posibil, ține-te pe tine însuți în afara relatării. În povestea cu pescuitul, vorbește despre pește, despre peisajul mirific, despre însoțitorii tăi, despre alți oameni pe care i-ai întâlnit, despre unul-două incidente amuzante, dar nu spune întruna „*eu* am făcut asta", „*eu* am făcut ailaltă". Scopul discursului nu este să vorbești despre tine, ci despre subiectul în cauză.

Conform unei vechi zicale, spiritele mărunte vorbesc despre lucruri, cele mediocre despre oameni, iar cele superioare discută despre idei. Aproape întotdeauna ceea ce vinzi e o idee, chiar dacă este vorba despre zugrăvitul casei. Ideea este aspectul frumos sau protejarea casei de intemperii. Povestea cu partida de pescuit este despre detașare și despre un mod de a te distra prinzând pește. Principiul este o idee, bine dezvoltată.

O pictură frumoasă este creată din sute de tușe, fiecare contribuind la tema principală, la tablou în totalitatea lui. La fel se întâmplă și cu un discurs bun.

Când vorbitorii – mai ales cei lipsiți de experiență – își pregătesc un discurs, cea mai mare frică a lor este că nu vor avea suficient de multe de spus pentru a umple timpul alocat. Majoritatea oamenilor se tem că vor rămâne fără idei în mijlocul discursului, însă răspund acestei frici într-un mod eronat. Își umflă prezentarea cu lucruri inutile. Se complică încercând să îndese povestea vieții lor în cele cincisprezece minute pe care le au pe podium. Prezentarea devine mai lungă, dar în loc să se dezvolte frumos, ea doar se umflă. În această capcană deosebit de periculoasă cad mai ales începătorii deoarece, de obicei, aceștia nu o conștientizează. Să știi despre ce vorbești nu înseamnă că trebuie să spui totul, ci doar să spui atât cât să umpli timpul într-un mod eficient. Îți vei lăsa publicul cu dorința de a afla mai multe, iar dacă ai stăpânit într-adevăr subiectul, va ști că *mai sunt* și altele de spus. Îi vei transmite o cunoaștere care este deasupra și dincolo de cuvintele rostite.

Pentru a atinge acest nivel, ar trebui să începi prin a te pregăti cu zece până la paisprezece zile înainte de ocazia respectivă. Așază-te la masă cu un creion și cu hârtie pentru douăzeci de minute – nu mai puțin, nici mai mult – și scrie cel puțin cincizeci de întrebări despre subiectul tău. Cincizeci este minimul, dar bineînțeles că ar trebui să încerci să notezi cât mai multe. Scrie-ți întrebările cât de repede poți. Nu te gândi prea mult la ele. De aceea, limita de douăzeci de

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

minute este importantă. Etapa pregătirii este un sprint, nu o plimbare tihnită prin biblioteca minții tale.

În timpul acestor douăzeci de minute, vei crea o schiță a discursului tău – este foarte important s-o faci sub formă de întrebări. Cercetările arată că această metodă este mult mai stimulantă pentru creier decât o schiță convențională și, întrucât în acest punct nu oferi răspunsuri, este mult mai rapidă. Răspunsurile vor veni mai târziu, în alte momente destinate construirii discursului tău.

Dă-mi voie să repet, prima ședință trebuie limitată la douăzeci de minute, și ar trebui să aibă loc în modul clasic, cu un creion adevărat și cu hârtie.

În cea de-a doua ședință, vei începe să răspunzi la întrebări și să îți susții ideile. Aici, computerul devine un instrument esențial. Începe prin a crea un document cu întrebările – ar trebui să fie *cel puțin* cincizeci – și scrie repede câte un răspuns pentru fiecare pe baza propriilor cunoștințe. Scrie ca și cum ai sta de vorbă cu un prieten la o cafea. Spre deosebire de prima ședință, nu trebuie să te limitezi la douăzeci de minute și nici să răspunzi la toate întrebările. Continuă să lucrezi până simți că energia începe să se risipească. Rezistă tentației de a folosi Internetul pentru a strânge informații. Vei ajunge la asta mai târziu. Acum, ce ai de făcut este să apelezi la tot ceea ce știi despre subiect, și, probabil, știi mai mult decât *crezi* că știi.

S-ar putea să dureze mai multe ședințe până să răspunzi la toate întrebările notate, dar asta n-ar trebui să fie o problemă dacă începi cu cel puțin zece zile în avans. Asigură-te numai că vei fi terminat de răspuns cu trei sau

patru zile înainte de conferință. La ultimele ședințe poți căuta pe Internet date și cifre care să întărească ceea ce ai scris deja. Amintește-ți că nu trebuie să prezinți tot ce este de știut despre subiectul tău. În mod ideal, stăpânești total subiectul, dar asta este atât spre propriul folos, cât și spre folosul auditoriului tău. Cunoașterea temeinică îți permite să te simți total încrezător în rolul tău de expert. E un lucru care nu are nevoie să fie demonstrat direct, prin cuvintele pe care le rostești. Așa că alege informații relevante și convingătoare. Gândește-te la discursul tău ca la un fel de mâncare special, pe care l-ai pregătit acasă pentru niște oaspeți de onoare. Nu te gândi la el ca la un serviciu complet.

Pentru unele prezentări dispui de foarte puține informații, sau chiar de niciuna. Alteori, dimpotrivă. De exemplu, dacă vorbești despre propria viață sau carieră, vei avea material din abundență. Dificultatea va consta în selectarea și ordonarea informației. Nu încerca să spui totul, pentru că n-ai cum. Discursul tău va fi superficial și fragmentat. Pe de altă parte, dacă vorbești despre ceva mai puțin familiar, evită o cercetare excesivă. Fii onest cu tine însuți și cu auditoriul tău privitor la relația ta cu subiectul. Nu te declara un ignorant, dar nici un expert în domeniu. Ai putea să iei în considerare numai un aspect al temei respective și să-l dezvolți. Nu-ți transforma prezentarea în ceva abstract. Fii generos cu ilustrările, observațiile și părerile personale. Gândește-te la situații concrete pe care le-ai observat și extrage din ele principiile generale. Scopul tău ar trebui să fie mereu acela de a-i transmite publicului imaginea ta autentică. Poate fi cea a unei persoane puternic motivate, care învață cu entuziasm,

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

sau a unui profesor experimentat, complet sincer, de încredere și empatic. Arată cum ești tu de fapt, și vei atrage bunăvoința ascultătorilor tăi.

Până acum am discutat despre felul în care îți concepi conținutul discursului. În acest moment, probabil că te întrebi cum ar trebui să îl organizezi pentru a te încadra în timpul care ți-a fost rezervat. Te gândești cum să structurezi toată acea informație într-o prezentare coerentă. Dacă ești precum majoritatea oamenilor, te va preocupa în primul rând să te asiguri că n-o să te blochezi odată aflat în fața microfonului. N-ar fi oare cazul să memorezi întregul discurs sau o parte din el? N-ar trebui măcar să-l transcrii?

Nu, cu siguranță nu e cazul să îl înveți pe de rost, nici în totalitate, nici parțial; nici măcar n-ar trebui să îl transcrii. Dacă o vei face, va suna cel mai probabil ca și cum ai citi, mai degrabă decât ca și cum ai vorbi liber. Mai încolo vom discuta despre modèle de organizare a discursurilor de diferite lungimi, care se vor dovedi a fi instrumente valoroase. Însă tehnica pe care o vom examina acum este cu totul altceva. Este vorba de tehnica *repetiției*.

Repetarea prezentării se face în două feluri. O dată, are loc în întregime în mintea ta. În timp ce continui să-l scrii, ar trebui să reiei, să revizuiești și să repeți constant discursul în gând. Asta înseamnă că vei gândi și vei *re*-gândi subiectul timp de cel puțin zece zile. Gândește-te la el imediat ce te trezești dimineața. Gândește-te la el mai mult seara înainte de culcare. Rederulează-l în minte la micul dejun. Reia-l

când faci naveta spre serviciu. Vezi ce idei noi îi poți adăuga, sau care sunt cele vechi care nu își mai au rostul.

Gândește-te la ascultătorii tăi și la așteptările lor. Gândește-te, de asemenea, la așteptările tale legate de tine însuți. Care îți sunt țelurile legate de această prezentare? Vrei să informezi, să inspiri, să amuzi, să convingi, sau toate acestea la un loc? Gândește-te la locul fizic în care va avea loc prezentarea. Cât de mare este sala? Câte locuri are și câte se vor ocupa efectiv? Cât de mult poți interveni asupra acestor aspecte? De exemplu, un grup mic într-o sală mare nu este o idee bună. Concentrează-te pe aceste detalii din timp și poți fi sigur că prezentarea își va atinge scopul.

Identifică-ți cu precizie subiectul și scopul, apoi lasă-te în voia procesului creativ. Odată acesta pornit, poți începe să rostești prezentarea cu voce tare. Locul ideal este în mașină, dar poți încerca și acasă, în fața oglinzii. Fă-ți o idee cam unde s-ar plasa enunțurile tale din punct de vedere temporal. Îmbunătățește-le și fă-le mai clare, atât în privința conținutului, cât și în cea a timpului necesar expunerii. Un vorbitor neexperimentat se va înșela în estimarea timpului unei prezentări. În ciuda fricii de a nu mai avea nimic de spus, majoritatea oamenilor dispun, de fapt, de mai mult material decât cred. Este mai bine decât să ai prea puțin, dar asta îți poate da peste cap posibilitatea de a te încadra în timp. Susținerea unei prezentări durează aproape întotdeauna mai mult decât ai estimat că îți va ajunge materialul.

Dar toate acestea sunt doar un tip de a repeta, anume repetarea de unul singur. Ar trebui să exersezi și cu prietenii. Poți ruga un prieten să-ți asculte prezentarea de la cap