

LARRY KING



***SECRETELE***  
**COMUNICĂRII**

*Cum să comunici  
cu oricine, oricând și oriunde*



EDITURA AMALTEA

*„Plină de unele din cele mai inteligente și mai practice sfaturi pe care le-am auzit vreodată.... Larry King este un maestru al comunicării.“*

*Dan Rather*

*„După cum relevă această carte interesantă, nimeni nu reușește să comunice mai bine decât Larry King. Regulile sale cardinale – fii întotdeauna pregătit, ascultă-ți interlocutorul, și nu-ți pierde niciodată simțul umorului – sunt lecții importante pentru toată lumea.“*

*Henry Kissinger*

*„SECRETELE COMUNICĂRII – Cum să comunici cu oricine, oricând și oriunde – este o carte minunată, de mare acuratețe și ajutor.“*

*Tommy Lasorda*

*„Noua carte a lui Larry King mi-a dat puteri noi, și nu m-a plătit să spun asta. Dacă stau să mă gândesc bine, nu m-a plătit nici pentru că îi fac talk-show-urile. Dar tot îmi place cartea.“*

*George Burns*

*„SECRETELE COMUNICĂRII – Cum să comunici cu oricine, oricând și oriunde – este plină de cele mai inteligente și practice sfaturi pe care le-am auzit vreodată. Comunicarea este o abilitate necesară: Larry King este un maestru al comunicării, iar acum ne împărtășește ce știe. De-ar fi scris cartea mai de mult, aș fi avut poate, acum, o carieră mai interesantă.“*

*Dan Rather*

---

# SECRETELE COMUNICĂRII

---

*Cum să comunicii  
cu oricine, oricând și oriunde*

***Larry King***  
și Bill Gilbert



EDITURA AMALTEA

*Colectivul EDITURII AMALTEA care a contribuit la realizarea acestei lucrări:*  
Cristian Cârstoiu, Simona Derla, Antoaneta Dincă, Gabriela Fărcășanu,  
Eduard Ignat, Ana Mirela Lazăr, Tatiana Militaru, Ana-Maria Murariu, Lidia Olaru,  
M.C. Popescu-Drânda, George Stanca, Mihaela Stanca

*tehnoredactare computerizată:* AMALTEA TehnoPlus

*coperta:* Simona Derla, Antoaneta Dincă

*traducere:* Daniela Neacșu

*redactor:* Ana-Maria Murariu

*editori:* **Dr. M.C. Popescu-Drânda**

**Dr. Cristian Cârstoiu**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale**

**KING, LARRY**

SECRETELE COMUNICĂRII / LARRY KING

trad: Daniela Neacșu – București: EDITURA AMALTEA

160 p.; 19 cm. – (Cunoaștere & Autoeducare)

Tit. orig. (engl): How to Talk to Anyone, Anytime, Anywhere

ISBN 973-98167-7-0

I. Gilbert, Bill

II. Daniela Neacșu (trad.)

316.77

Copyright © 1994 by Larry King

Publicat în limba română cu permisiunea scrisă a Crown Publishers, Inc.

SECRETELE COMUNICĂRII / LARRY KING

ISBN 973-98167-7-0

Copyright © 2002 EDITURA AMALTEA

*adresa:* OP 13 – CP 145 București

*internet:* [www.amaltea.ro](http://www.amaltea.ro) / *email:* [office@amaltea.ro](mailto:office@amaltea.ro)

*Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate Editurii AMALTEA.*

*Nici o parte a acestui volum nu poate fi reprodușă, în nici o formă, fără permisiunea scrisă a EDITURII AMALTEA.*

*Tipărit în România.*

---

# *Cuprins*

---

<i>Introducere: Toți trebuie să vorbim</i> .....	7
1. ABC-ul vorbirii .....	11
2. Cum să spargi gheața .....	21
3. Conversația în societate .....	35
4. Opt lucruri pe care așii conversației le au în comun .	53
5. Conversații mondene și gafele de exprimare .....	65
6. Discuțiile de afaceri .....	76
7. Despre cei mai buni și cei mai răi invitați ai mei, și de ce .....	98
8. Gafele și cum să le supraviețuiești .....	111
9. Să fac Ceee... ? Cum să ții un discurs .....	119
10. Iar? Alte sfaturi despre vorbitul în public .....	130
11. O pedeapsă crudă și neobișnuită - Cum să supraviețuiești în radio și televiziune .....	139
12. Dialoguri viitoare .....	154



---

# *Introducere:*

## *Toți trebuie să vorbim*

---

Ce ai prefera:

1. să sari din avion fără parașută?  
*sau*
2. să stai la o petrecere lângă cineva pe care nu l-ai mai văzut în viața ta?

Dacă răspunzi cu 1, nu trebuie să te simți prost. Mulți alții gândesc la fel. Chiar dacă vorbim în fiecare zi, sunt nenumărate situații în care ne este greu să ne exprimăm și, pe de altă parte, situații când reușim s-o facem foarte bine. Drumul spre succes, fie el social sau profesional, este pavat cu discuții. Dacă nu ai încredere în tine ca vorbitor, drumul se poate dovedi plin de hârtoape.

De aceea am scris această carte – ca să netezesc drumul. De 37 de ani îmi câștig existența vorbind: la radio sau la televizor, am conversat cu o mulțime de personalități – de la Mihail Gorbaciov la Michael Jordan. Țin de asemenea cuvântări unor grupuri din cele mai diverse categorii, de la șerifi la comis voiajori. Vă voi povesti în următoarele pagini ce știu despre felul în care trebuie să vorbești, fie că te adresezi unui singur interlocutor sau unui grup de 100 de persoane.

Pentru mine, vorbitul e una din marile plăceri ale vieții, este ceea ce mi-a plăcut să fac dintotdeauna. Una din primele amintiri ale copilăriei mele petrecute în Brooklyn este cum stăteam la intersecția străzilor Eighty-Six și Bay Parkway și

anunțam mărcile mașinilor care treceau. Aveam șapte ani. Prietenii îmi spuneau “Gură spartă”. Nu m-am mai oprit din vorbă de atunci.

Cel mai bun prieten al meu pe vremea aceea, Herb Cohen (care e și azi cel mai bun prieten al meu) povestește tuturor cum puneam umărul la succesul echipei Dodgers pe stadionul Ebbets. Stăteam de unul singur la peluză, îmi făceam sul foaia cu schema de joc și “transmiteam” meciul. Veneam apoi acasă și le povesteam totul – vreau să spun absolut *totul* – amicilor mei. Herb zice și azi: “Dacă Larry se ducea pe stadionul Ebbet la vreun meci care dura două ore și zece minute, tot atâta îi lua apoi să descrie meciul”. Mi-amintesc că prima dată când l-am întâlnit pe Herb a fost în biroul directorului școlii noastre; aveam amândoi zece ani. Eu am intrat și... pe cine am găsit? Pe Herbie. Azi nu mai știm de ce fuseserăm trimiși acolo, dar aș putea paria că vorbeam amândoi în ore.

Dar, oricât mi-ar place mie să vorbesc, înțeleg de ce unii se simt stingheri când trebuie să deschidă gura... Există teama de a nu spune ceva greșit, sau de a spune ceea ce trebuie, dar cu cuvintele nepotrivite, sau într-un moment nepotrivit. După cum zicea un scriitor: “E mai bine să taci și să fii luat drept prost decât să deschizi gura și să înlături îndoiala”. Când te adresezi unui necunoscut sau unui grup mare de oameni, frica se intensifică.

Sper ca această carte să te ajute să-ți alungi teama. Un lucru pe care l-am învățat și eu: nu există persoană cu care să nu poți conversa dacă adopți atitudinea potrivită. După ce vei citi cartea, sper că vei izbuti să susții orice conversație cu încredere și, în plus, vei ști cum să-ți transmiți mesajul, cu succes, în cadru profesional. Vei vorbi din ce în ce mai bine și îți va plăcea din ce în ce mai mult.

Cartea se referă la probleme din cele mai diverse, cu sfaturi și exemple de viață, care tratează comunicarea într-o mare varietate de ocazii, de la nunta vărului tău sau un dineu protocolar, la un discurs în public la ședințele cu părinții... Vă voi spune ce să învățați de la oaspeții pe care i-am intervievat



la radio sau TV și cum să folosiți lecțiile mele – pe unele le-am învățat pe propria-mi piele, după cum veți vedea – ca să vă fie de folos.

Vorbitul este cea mai importantă formă de comunicare umană, ceea ce ne definește ca specie. În genere, se estimează că o persoană rostește în medie cam 18000 de cuvinte pe zi și nu mă îndoiesc că cifrele sunt corecte. (Ele sunt, probabil, mai mari, în cazul meu.) Atunci, de ce nu ne-am perfecționa la maximum capacitatea de a deveni buni vorbitori? Să începem chiar acum. Nu trebuie decât să întoarceți pagina.

Ei, Herbie, ia ascultă aici!

*Larry King*



# 1

---

## *ABC-ul vorbirii*

---

### ELEMENTELE DE BAZĂ ALE UNEI CONVERSAȚII REUȘITE

- **Onestitatea**
- **Atitudinea potrivită**
- **Interesul față de interlocutor**
- **Franchetea în ceea ce te privește**

**A** vorbi este ca și cum ai juca golf, ai conduce o mașină sau o afacere proprie – cu cât le practici mai mult, cu atât devii mai bun și începe să-ți placă mai mult. Dar mai întâi, trebuie să înțelegi elementele de bază.

Eu am avut norocul să ating o anumită treaptă a succesului, vorbind. Destul ca să vă gândiți în timp ce citiți cartea: “Păi da, *lui* îi convine să spună că vorbitul e distractiv. El se pricepe foarte bine la asta.”

E adevărat că m-am născut cu darul vorbirii, dar până și cei care dovedesc un talent înnăscut pentru ceva anume, trebuie

să muncească pentru a și-l perfecționa. Așa se transformă talentul în măiestrie. Ted Williams, cel mai mare jucător de baseball la bătaie pe care l-am văzut vreodată – o persoană înzestrată de Dumnezeu cu mai multă îndemânare decât orice alt cunoscut de-al meu – se antrenează ca oricare altul. Luciano Pavarotti s-a născut cu o voce magnifică, dar n-a încetat niciodată să ia lecții de canto.

Eu am capacitatea înnăscută – și înclinația – de a vorbi. Dar am avut numeroase momente când nu mi-a venit atât de ușor să vorbesc.

## UN DEBUT NEFAVORABIL

Dacă ai fi fost o muscă pe peretele studioului de radio din Miami Beach cu treizeci și șapte de ani în urmă și ai fi fost martor la debutul meu radiofonic, ai fi pariat pe tot ce aveai că eram ultimul comentator în stare să supraviețuiască – cu atât mai puțin să reușească – în această profesie.

Era 1 mai 1957 la WAHR, un mic post de radio, aflat vizavi de secția de poliție pe First Street, chiar lângă strada Washington. Eram acolo de trei săptămâni – și umblam fără nici un rost – sperând să-mi fac intrarea în lumea de vis a radioului. Directorul general al postului, Marshall Simmonds, îmi spusese că îi place vocea mea (încă un lucru pentru care nu am nici un merit) dar că nu are spațiu de emisie disponibil. Nu m-am descurajat. Eram dispus să-mi încerc norocul, și i-am spus-o. Mi-a zis, bine, dacă vreau să mă țin pe-aproape, voi primi slujba imediat ce va avea spațiu pentru mine.

Tocmai plecasem din Brooklyn, știind că pot locui cu unchiul Jack și soția lui în micul lor apartament aflat la câțiva pași de postul de radio unde așteptam să-mi fac intrarea cu surle și trâmbițe. Nu aveam nici un ban, doar acoperișul unchiului Jack deasupra capului. Mă duceam la radio în fiecare zi și-i priveam pe disc-jockey-ii care transmiteau în direct, pe comentatorii de știri difuzând buletinele de știri, pe reporterii sportivi comentând rezultatele.

Rămâneam mut de uimire când vedeam cum apăreau cele dintâi știri de la agențiile AP și UPI. Am scris și eu câteva istorioare în speranța că cineva le va difuza pe post. Și, deodată, după trei săptămâni de așteptare, DJ-ul din tura de dimineață nu s-a mai prezentat la serviciu. Era într-o vineri; Marshall m-a chemat la el în birou și mi-a spus că am obținut postul și că încep luni dimineață la nouă. Urma să am 55 de dolari pe săptămână. Urma să fiu pe post de la 9:00 până la prânz, de luni până vineri. După-amiaza urma să redactez buletinele de știri și sportive până la 17:00, când puteam să plec.

Mi se împlinise visul! Nu numai că lucram la radio, dar urma și să fiu pe post trei ore neîntrerupt în fiecare dimineață, plus de alte câteva ori după-amiaza. Aveam să fiu în direct tot atât de mult ca Arthur Godfrey, vedeta de la CBS.

N-am dormit deloc în weekend-ul acela. Am tot repetat ce să spun pe post. Pe la 8:30, în prima mea dimineață de lucru, eram un pachet de nervi. Am băut cafea și apă ca să-mi dreg gâtul uscat. Am luat cu mine discul cu melodia de fundal cântată de Les Elgart, *Swingin' Down the Lane* ("Legănându-ne pe alee"), gata să o pun la pick-up imediat ce intram în emisie. Cu fiecare minut, deveneam tot mai nervos.

Apoi Marshall Simmonds m-a chemat la el în birou să-mi ureze noroc. I-am mulțumit, iar el m-a întrebat: "Ce nume ai de gând să folosești?"

"Cum adică?" l-am întrebat.

"Păi, nu poți să folosești numele tău: Larry Zeiger, e prea... etnic. Oamenii nu vor reuși să-l țină minte sau să-și dea seama cum se scrie. Ai nevoie de un nume mai bun. Să nu folosești Larry Zeiger."

Avea deschis pe birou cotidianul *Miami Herald*. Pe o întregă pagină erau reclame la vânzarea en-gros a băuturilor King. Marshall privi ziarul și spuse simplu: "Ce zici de 'Larry King?'"

"Foarte bun".

"Bine. Țista îți va fi numele – Larry King. Vei fi moderator în *The Larry King Show* ("Emisiunea lui Larry King")."

Lată-mă, deci, cu o slujbă nouă, o emisiune nouă, un cântec de fundal nou, și chiar un nume nou. Știrile se transmit la 9:00, iar eu sunt în studio cu melodia *Swingin' down the lane* la îndemână, gata să difuzez *The Larry King Show* către lumea nerăbdătoare să mă asculte. Gura mi se făcuse pungă.

Cum sunt și inginer de sunet (asta se întâmplă aproape întotdeauna la posturile de radio mici), am dat drumul la pick-up. Se aude muzica. Apoi dau încet fundalul muzical ca să încep să vorbesc. Dar nu scot nici un cuvânt.

Dau tare muzica din nou, și, încă o dată, încet. Nu-mi iese din gură nici un cuvânt. A treia încercare – la fel. Singurul lucru pe care-l aud ascultătorii mei este o melodie difuzată când mai tare când mai încet, fără nici un comentariu.

Încă îmi mai amintesc cum mă gândeam că am făcut o greșală, că eram doar un flecar bun de stat la colțul străzii, dar că nu eram pregătit să fac din asta o profesie. Știam că mi-ar fi plăcut enorm să lucrez în acest domeniu, dar era clar că nu eram încă pregătit. N-aveam curajul s-o fac.

În cele din urmă, Marshall Simmonds, omul care îmi oferise cu atâta generozitate această ocazie uluitoare, a explodat cum numai un director general o poate face. A dat un picior la ușa camerei în care eram, și a rostit răspicat cinci cuvinte: “Asta e muncă de *comunicare!*”

Apoi s-a întors și a plecat, trântind ușa în urma lui.

În acea secundă, m-am aplecat spre microfon și am rostit primele cuvinte din viața mea de crainic radiofonic:

“Bună dimineața. Asta e prima mea zi la radio. Dintotdeauna mi-am dorit să transmit în direct. Am exersat tot week-end-ul. Acum un sfert de oră mi s-a dat un nume nou. Am pregătit și o melodie de fundal. Dar mi s-a uscat gura. Sunt emoționat. Iar directorul general tocmai a dat un picior la ușă și a intrat spunând: “Asta e muncă de *comunicare!*”

Faptul că am fost în stare să rostesc ceva mi-a dat încredere să merg mai departe, iar restul programului a decurs bine. Așa a început cariera mea de vorbitor. Niciodată după aceea n-am mai fost emoționat în emisie.

## ONESTITATE

Iată ce am învățat despre comunicare în dimineața aceea din Miami Beach – indiferent dacă ești pe post sau nu, fii onest! N-ai să dai niciodată greș, nici în transmisiunile radiofonice, nici în alt domeniu bazat pe comunicare. Arthur Godfrey mi-a spus același lucru: “Ca să devii un crainic de succes, fă-i pe ascultătorii și telespectatorii tăi părtași la experiențele și sentimentele tale.”

Când mi-am făcut debutul ca gazdă într-un talk-show televizat – tot în Miami – am trăit o experiență asemănătoare – singura dată când am mai fost emoționat pe post, de la acea primă transmisiune radiofonică.

Nu mai fusesem niciodată într-o emisiune televizată, și am lăsat acest gând să-mi dea emoții. Producătorul m-a așezat pe un scaun rotativ. Mare greșală! Din cauza emoției, mă tot roteam la dreapta și la stânga și m-au văzut toți telespectatorii.

Trebuie să fi fost amuzant, așa că am mers pe instinct. I-am pus pe telespectatori în locul meu. Le-am mărturisit că eram emoționat. Le-am spus că lucram la radio de trei ani, dar era prima oară când apăream la televizor. Și cineva m-a mai și pus pe acest scaun rotativ.

Acum, că toată lumea îmi știa situația, nu mai eram emoționat. Asta m-a făcut să vorbesc mai bine, și mi-a adus un și mai mare succes în acea primă seară la televiziune – totul doar pentru că am fost onest cu cei cărora le vorbeam.

Cineva m-a întrebat de curând: “Să zicem că mergi pe hol la NBC News și cineva te înhață de braț, te așează pe un scaun în studio, îți trânteste niște foi în față și-ți spune: ‘Brokaw e bolnav. Ești pe post’ și se și aprinde becul roșu. Ce ai face?”

I-am răspuns că aș fi cât se poate de sincer. M-aș uita drept în camera de luat vederi și aș spune: “Mergeam pe coridor, aici la NBC, când cineva m-a înhățat, mi-a vârat în mână foile astea și mi-a spus: ‘Brokaw e bolnav. Ești pe post’”.

Procedând așa, telespectatorii înțeleg imediat că nu am mai transmis știri, că nu știu ce urmează, că citesc ceva total necunoscut, că nu știu la care cameră să mă uit – acum toți

telespectatorii sunt în aceeași barcă cu mine. Trecem împreună prin asta. Ei știu că am fost onest cu ei și că voi depune toate eforturile pentru ei.

Am reușit să le comunic nu numai ceea ce fac, dar și dilema în care mă aflu, și astfel mă găsesc față de ei într-o poziție mai bună decât dacă aș fi încercat să falsific situația. Dimpotrivă, dacă sunt în al nouălea cer și totul merge ca pe roate, iar eu reușesc să comunic asta auditoriului, îi câștig din același motiv: îi fac părtași la experiența mea.

## RESTUL FORMULEI SUCCESULUI

Atitudinea potrivită – dorința de a vorbi chiar dacă, la început, s-ar putea să-ți fie greu – este un alt element de bază care te ajută să-ți îmbunătățești capacitatea de comunicare. De-abia după acel fiasco la postul de radio din Miami am adoptat și eu această atitudine. După ce am reușit să supraviețuiesc tracului de microfon, mi-am jurat mie însumi să fac, pe viitor, două lucruri:

1. Să nu mă întrerup din vorbit.
2. Să-mi perfecționez talentul de vorbitor lucrând din greu în acest sens.

Ce am făcut? Totul. Am condus emisiunile de dimineață. Am făcut buletinul meteo. Am completat știrile de sport de după-amiaza. Reportaje de afaceri. Am comentat știrile. Am ținut cuvântări. Dacă cineva anunța că e bolnav sau dorea să-și ia o zi liberă, mă ofeream să lucrez tură dublă. Am înșfăcat orice ocazie posibilă ca să vorbesc pe post cât s-a putut de mult. Obiectivul meu era să fiu pe post și să devin as în meserie. Mi-am spus, deci, că făceam exact ce făcea Ted Williams când simțea că e necesar – exerciții suplimentare.

Poți exersa suplimentar și ca vorbitor. Pe lângă consultarea cărților – acum și a casetelor – care te învață cum să comunici, mai sunt o grămadă de lucruri pe care le poți face singur. Poți vorbi cu glas tare cu tine însuși când ești singur în casă. Eu așa fac. Nu prea des, mă grăbesc să adaug, dar uneori, da. Locuiesc



singur, așa că uneori citesc cu glas tare ceva de pe o foaie sau rostesc, cu titlu de încercare, ceva ce aș putea folosi în vreo alocuțiune sau emisiune. N-am nici un motiv să mă simt jenat, pentru că nu e nimeni prin preajmă. Poți să faci și tu așa, chiar dacă nu locuiești singur. Te duci în altă cameră sau undeva, la subsol; sau folosește-ți timpul astfel când șofezi. Și atunci, exersarea va însemna, pur și simplu, că vorbești mai bine.

Sau poți sta în fața oglinzii să vorbești cu propria ta imagine. Este o metodă obișnuită, mai ales pentru cei care încearcă să-și perfecționeze aptitudinile de vorbitor în public. Dar dă rezultate și în cazul conversației cotidiene. Și, în plus, te ajută să te obișnuiești să-ți privești interlocutorul în ochi, căci în oglindă, te uiți automat la chipul tău.

Și, deși ideea de-a mă interna la nebuni ți-ar putea trece prin cap, îți voi spune că mai există o metodă – vorbește cu câinele, cu pisica, cu pasărea din casă, sau cu peștișorul din acvariu. Vorbirea cu animalele din casă e o modalitate extraordinară de a exersa comunicarea cu alții. Și nici măcar nu trebuie să-ți fie teamă că ți se va răspunde, sau că te va întrerupe cineva.

Pe lângă dorința de a exersa, mai ai nevoie de cel puțin alte două ingrediente ca să devii un as al conversației: interesul sincer față de interlocutori și franchețea – în ceea ce te privește – față de ei.

Cred că, pentru telespectatorii care-mi urmăresc talk-show-urile nocturne pe CNN, interesul meu față de invitați este evident. Îmi iau toate măsurile ca să îi pot privi în ochi. (Multe personalități au avut de suferit din cauză că nu au făcut acest lucru, și voi vorbi despre ele în alt capitol). Mă aplec, apoi, în față, și le pun întrebări despre ei.

Respect fiecare invitat, în parte, din emisiunea mea – de la președinți și sportivi de performanță la Kermit broscuțul și Miss Piggy din Păpușile Muppets. Ei bine, da, le-am avut ca invitați chiar și pe ele. Nu poți avea succes când vorbești cu oamenii dacă nu îi faci să creadă că te interesează ceea ce îți spun, sau dacă nu îi respecti.

Îmi amintesc ce a spus odată Will Rogers: “Ignoranți suntem cu toții, dar în domenii diferite.” Merită să-ți amintești asta, fie că vorbești cu o singură persoană pe drumul spre serviciu, fie cu un invitat la TV în fața unui milion de telespectatori. Corolarul acestui sfat e că fiecare e expert în ceva. Fiecare are cel puțin un subiect despre care îi place să vorbească.

Respectă întotdeauna această recomandare de expert. Ascultătorii tăi sunt capabili întotdeauna să sesizeze dacă îi respecti sau nu. Dacă simt că îi respecti, te vor asculta și mai atent. Dacă nu, nimic din ceea ce spui sau faci nu le va recâștiga atenția.

Ultimul ingredient al rețetei mele de obținere a succesului este franchețea legată de propria persoană când vorbești cu alții – ca sinceritatea mea totală în fața ascultătorilor în prima mea dimineață pe post, când am avut trac de microfon. Regula de aur – ce ție nu-ți place, altuia nu-i face – se aplică și în conversație. Trebuie să fii tot atât de deschis și sincer cu interlocutorii tăi, cât ai vrea să fie ei față de tine.

Asta nu înseamnă că ești obligat să vorbești despre tine tot timpul, sau să divulgi secrete personale. Dimpotrivă. Ți-ar plăcea să auzi nesfârșita poveste despre pietrele la fiere ale vecinului tău? Sau cea despre weekend-ul pe care colega ta l-a petrecut cu soacra? Probabil că nu; așa că nu-ți folosi “problemele” ca subiect de conversație.

Și totuși, trebuie să fii dispus să dezvălui despre tine informația pe care vrei s-o obții de la interlocutor. A mărturisi oamenilor despre educația ta, despre ceea ce îți place sau displace, este o regulă a conversației: a da și a primi. Așa ajungem să cunoaștem oamenii.

Regis Philbin și Kathie Lee Gifford sunt două exemple de vorbitori care etalează acest gen de franchețe când dialoghează cu invitații lor (n. trad.: gazdele unui popular talk-show matinal, *LIVE with Regis and Kathie Lee*, ajuns la cel de-al zecelea an de transmisie în SUA). Ei pătrund la tine în casă firesc, pe nesimțite, și nu se sfiesc să-și arate gusturile sau să povestească despre sine. Rămân ei înșiși fără să concentreze conversația

asupra propriei persoane. Nu încercă să prezinte o imagine falsă. Dacă istorioara lor sau vreunul din oaspeți produc o reacție sentimentală – sau orice alt tip de emoție – nu se jeneză să-și arate sentimentele. Regis Philbin și Kathie Lee Gifford sunt siguri că nu e nimic rău în a-ți arăta latura sentimentală într-un moment emoționant, sau teama, sau tristețea, sau orice alt sentiment pe care îl poate trezi istorioara sau invitatul serii. Spectatorii și telespectatorii remarcă acest lucru și îl pun pe seama onestității și naturaleței.

Toți cei cu care am discutat mai mult de cinci minute, știu cel puțin două lucruri despre mine: 1. Sunt din Brooklyn și 2. Sunt evreu.

Cum de ajung să știe asta despre mine? Pentru că le împărtășesc tuturor celor cu care vin în contact ceva despre mediul din care provin – parte integrantă din eul meu interior. Sunt mândru și că sunt evreu și că m-am născut în Brooklyn. De aceea multe din dialogurile mele sunt punctate cu referiri la propria mea persoană. Îmi face plăcere să le împărtășesc și altora.

Dacă aș fi bâlbâit, i-aș mărturisi asta persoanei cu care aș vorbi. “Mă bbbucur să vă cunosc. Nnnnumele meu e Llllarry King. Mă bbbâlbâi, ddddar sunt fffericit să vorbesc cu ddddumneavoastră.”

Acum toată lumea îți cunoaște situația. Nu trebuie să-ți fie frică să conversezi cu cineva, căci tocmai i-ai expus problema. Oricum ar fi aflat-o. Ți-ai arătat adevărata față și, deci, prefăcătoria e exclusă. Conversația se va desfășura fără constrângeri, ceea ce vă va da amândurora posibilitatea s-o savurați și mai mult. Nu te vei vindeca astfel de bâlbâială, dar te va ajuta să conversezi mai ușor și vei câștiga respectul persoanei cu care vorbești.

Mel Tillis, cântărețul de muzică country, procedează la fel. Se bucură de o carieră muzicală cu totul excepțională. Este un interlocutor încântător când i se ia un interviu, deși este bâlbâit. Nu se cunoaște că e bâlbâit când cântă, dar se vede când vorbește. În loc să se lase intimidat de acest defect, Mel este

absolut sincer când vorbește despre asta, face glume pe seama sa și îi vine atât de ușor să fie natural, încât devii și tu natural.

Am avut odată, la o emisiune televizată în Florida, un invitat care se născuse cu gura de lup și vorbea într-un fel destul de greu de înțeles. Dar a fost încântat să fie prezent în emisiunea mea și să vorbească despre sine. Era multimilionar în ciuda a ceea ce unii consideră a fi un handicap. Ghici ce-a făcut de a devenit milionar? Era vânzător. Dar se apropia de toți interlocutorii săi fără prefăcătorie și fără a încerca să ascundă ceea ce era evident – că “vorbea caraghios”. A izbutit tocmai pentru că s-a adaptat condiției sale și i-a ajutat și pe alții să facă la fel.

# 2

---

## *Cum să spargi gheața*

---

### CUM SĂ CONVERSEZI CU NECUNOSCUȚII

- **Cum să învingi timiditatea – a ta și a altora**
- **Cum să începi**
- **Întrebări de evitat**
- **Prima regulă a conversației**
- **Limbajul trupului**
- **Mai există vreun tabu în ziua de azi?**

**I**ndiferent de cadru – social sau profesional – unul din primele lucruri pe care îl ai de făcut când dialoghezi cu oamenii este să-i faci să se simtă confortabil. Cei mai mulți dintre noi suntem timizi din fire și, credeți-mă, știu ce vorbesc. Un țânc evreu din Brooklyn care mai și poartă ochelari pe deasupra știe foarte bine ce înseamnă să fii timid. Și toți avem tendința să ne emoționăm sau cel puțin să stăm ca pe ghimpi când dialogăm cu o persoană necunoscută sau când vorbim pentru prima dată în public.

Am descoperit că cel mai bun lucru care învinge timiditatea

este să-ți amintești vechea zicală că persoana cu care vorbești tocmai își pune pantalonii băgând, pe rând, fiecare picior. Este, desigur, un clișeu, dar, ca orice clișeu, se întâmplă să fie adevărat; la urma urmei, de-asta și devin clișee.

Clișeul acesta demonstrează suficient de bine că suntem oameni cu toții, așa că, doar pentru că discuți cu un profesor universitar, sau cu un astronaut care a zburat în cosmos cu 18.000 mile/oră, sau cu cineva care tocmai a fost ales guvernatorul statului tău, nu înseamnă că trebuie să te fâstâcești.

Ține minte întotdeauna un lucru: oamenii cu care vorbești vor aprecia mai mult conversația dacă vor vedea că te porți ca o persoană careia îi place să dialogheze, indiferent dacă te consideri egalul lor sau nu.

Nu uita că aproape toți am pornit la drum în același fel. Excluzând un Kennedy, un Rockefeller, sau un alt membru de familie "aleasă", puțini sunt accia ce se nasc în bogăție și putere. Majoritatea au pornit la drum ca progenituri ai unei familii cu venit mediu sau mic. Au muncit cu jumătate de normă ca să-și plătească studiile universitare, sau în timp ce încercau să se lanseze în carieră. Și nu puține sunt șansele ca oamenii cu care vorbim să fi făcut la fel. Poate că nu suntem tot atât de bogați și faimoși ca ei, sau tot atât de realizați pe plan profesional, dar provenim, probabil, din medii asemănătoare; ne putem raporta, deci, la ei, ca și cum ar fi frații și surorile noastre. Nu trebuie să stai acolo intimidat, sau cu sentimentul că le ești inferior. Aparții grupului acelaia tot atât de mult ca și persoana cu care discuți.

Te mai ajută să-ți învingi timiditatea și gândul că persoana cu care discuți este, poate, la fel de timidă. Mulți chiar sunt. Repetarea acestei idei va face minuni pentru capacitatea ta de a scăpa de timiditate.

Întâlnești, uneori, o persoană cu mult mai timidă decât tine. Îmi amintesc foarte clar cazul unui pilot din aviația militară care a devenit un as al aerului pentru că a doborât mai mult de cinci avioane inamice în cel de-al doilea război mondial.

Există o asociație a acestor piloți, numită simplu "Asul",

cu membri nu numai din Statele Unite, ci și din Germania, Japonia, Vietnam, etc.

Membrii ei s-au întâlnit, cu toții, prin anii '60 în Miami, pe vremea când moderam un talk-show nocturn la WIOD, pe atunci o filială a lui Mutual Broadcasting System. Cotidianul *Miami Herald* l-a localizat pe singurul "as" care locuia în Miami, un analist de bursă care doborâse șapte avioane germane în cel de-al doilea război mondial. Ziarul l-a chemat pe producătorul meu și i-a sugerat să facem o emisiune cu el, spunând că reportajul lor va conține și pasaje despre emisiunea noastră.

L-am programat pe asul aerului. Urma să fie pe post timp de o oră, de la 23:00 la 24:00. Ziarul ne spusese că va trimite un reporter și un fotoreporter.

Când a sosit în studio invitatul nostru și am dat mâna cu el, am observat că avea mâna transpirată. De-abia l-am auzit când m-a salutat. Era clar că era emoționat. "Emoționat?" Pe onoarea mea, omul acesta nu era în stare să piloteze.

După cele cinci minute de știri, la 23:05 am început emisiunea cu o scurtă prezentare a "Așilor". Apoi i-am adresat prima întrebare:

"De ce te-ai înrolat ca voluntar în aviație?"

"Nu știu".

"E clar că-ți place să pilotezi".

"Mmm.... da".

"Știi de ce îți place să pilotezi?"

"Nu."

Au mai urmat câteva întrebări la care asul nostru a răspuns în două-trei cuvinte: Da. Nu. Nu știu.

Mă uit la ceasul din studio. Este 23:07 și eu am epuizat materialul. Nu mai am ce să-l întreb. Omul era speriat de moarte. Vreau să spun "îngrozit". Reporterul de la Herald e jenat. Nu sunt nici eu în apele mele. Cei din studio se întrebă cu toții "Ce ne facem?" Mai sunt încă 50 de minute de emisie. În alte câteva secunde toți ascultătorii din Miami vor întinde mâna spre radio să schimbe postul. M-am luat, din nou, după instinct. L-am întrebat: "Dacă ar zbura acum pe deasupra

noastră cinci avioane inamice și eu aș avea un avion garat în spatele studioului, te-ai ridica în aer?”

“Da.”

“Ai avea trac?”

“Nu.”

“Atunci, de ce ești emoționat acum?”

A răspuns: “Pentru că nu-i cunosc pe cei ce ne ascultă.”

Atunci l-am întrebat: “Asadar, ți-e frică de necunoscut?”

Am întrerupt discuția despre anii petrecuți în aviație și am început să vorbim despre sentimentul de teamă. I-a dispărut emoția. De fapt, în zece minute creasem un monstru. O discuție despre pilotaj? Nici o problemă. Povestește cu mare entuziasm. “Am străpuns norii! M-am înclinat brusc la dreapta! Soarele strălucea pe vârful aripii...”

A trebuit să-l scoatem cu forța din studio la miezul nopții. Încă mai povestea.

Asul din cel de-al doilea război mondial devenise un bun vorbitor pentru că fusese în stare să-și învingă frica o dată ce se lăsase prins de moment și se obișnuise cu sunetul propriei voci. La început, vorbisem despre trecut și nu știa ce o să-l întreb. Nu știa la ce să se aștepte de la interviu și îi era frică.

Dar, când am început să vorbim despre prezent, n-a mai avut de ce să se teamă. A vorbit despre ce se petrecea în studio în acel moment, explicând cum se simte. Pe măsură ce vorbea, emoția îl părăsea și i-a revenit încrederea. Când am văzut asta, l-am făcut să vorbească despre trecut.

Poți folosi aceeași metodă ca să spargi gheața când vorbești cu cineva pentru prima dată. Cum? Simplu – fă-l să simtă pământul sub picioare. Pune-i întrebări despre el. Așa vei avea un subiect de conversație, iar interlocutorul te va considera un vorbitor fermecător. De ce? Pentru că oamenii adoră să li se vorbească despre propria lor persoană.

Nu luați de bune doar cuvintele mele. Benjamin Disraeli, romancierul englez, om de stat și prim-ministru, ne dă același sfat: “Dialoghează cu oamenii despre ei înșiși, iar ei te vor



asculta ore în șir”.

## CUM SĂ ÎNCEPI O CONVERSAȚIE

Dacă ești la o petrecere sau la un dineu, în prima zi la noul serviciu, într-o vizită la noii tăi vecini, sau oriunde altundeva dintr-un milion de locuri posibile, subiectele cu care poți începe o conversație sunt aproape nelimitate. În timpul Jocurilor Olimpice de iarnă din 1994, dacă persoana cu care vorbeai nu aterizase cumva de pe Marte, puteai discuta despre episodul Sonya Harding – Nancy Kerrigan. Mark Twain s-a plâns odată că toată lumea vorbește despre vreme, dar nimeni nu face nimic când e vorba despre timpul probabil. Adevărul e că vremea este întotdeauna un subiect sigur și infailibil cu care poți începe o conversație, mai ales dacă nu știi absolut nimic despre interlocutor. Inundațiile din Midwest, cutremurele, incendiile de păduri, alunecările de teren de pe coasta de Vest sau zăpada și gheața de pe coasta de Est oferă ample subiecte pentru debutul unei conversații.

Deși W.C. Fields spunea: “Nici un om care urăște copiii și animalele nu este cu totul rău”, majoritatea oamenilor iubesc și copiii și animalele, iar mulți au și una și alta. Fields însuși ar fi fost de acord că, o dată ce ai aflat că interlocutorul tău are animale de casă, poți să stai și în cap, că dialogul tot va decurge cu cea mai mare ușurință.

Unii îl critică pe vicepreședintele american Al Gore pentru că e prea scortșos, o apariție “de lemn” în emisiunile televizate, deși eu personal n-am gândit niciodată așa. Dar și cei care îl consideră astfel, ar vedea că este o persoană fermecătoare, entuziastă și plină de viață, cu condiția să-l întrebi despre Baltimore Orioles sau despre zilele de școală petrecute la Saint Albans în Washington, pe vremea când tatăl său era senator de Tennessee. Fă-l să vorbească despre copiii lui, și vei descoperi un Al Gore foarte cald și uman.

Oricare din aceste subiecte ar lansa cu succes conversația cu vicepreședintele. Desigur, există multe teme politice despre care poate vorbi pe larg. Dar ceea ce îl face să-și deschidă

sufletul sunt subiectele cel mai strâns legate de persoana lui. La fel se întâmplă cu mulți alții.

Dacă ești la o petrecere, ocazia în sine este adeseori punctul de plecare al unei conversații. Când am împlinit 60 de ani, prietenii au dat o petrecere în cinstea mea. Au numit-o “cea de-a 50-a aniversare a celei de-a zecea zile de naștere a lui Larry King” și au redat atmosfera din Brooklyn-ul anilor '40. În acea seară, o mulțime de dialoguri au debutat cu Dodgers, Coney Island sau alte subiecte pline de nostalgie. Uneori, până și decorul îți poate oferi un început de conversație. Petrecerea a avut loc în istorica Decatur House, vizavi de Casa Albă – alt subiect de discuție în seara aceea.

Dacă ești la o petrecere în casa cuiva, sau chiar într-un birou, se vor găsi probabil accesorii sau suveniruri despre care gazda va vorbi cu plăcere. Vezi o fotografie de-a lor în Piața Roșie? Întreabă-i despre excursia pe care au făcut-o în Rusia. Vezi vreun desen creionat pe perete? Întreabă-i care din copii sau nepoți l-au desenat.

## EVITĂ ÎNTREBĂRILE GENERALE (CU DA ȘI NU)

Întrebările generale (cu răspuns monosilabic) sunt dușmanii buneii conversații. Prin natura lor, ele determină răspunsuri cu unul sau două cuvinte.

- “Nu-i așa că vremea asta toridă este îngrozitoare?”
- “Crezi că vom avea iar o perioadă de recesiune?”
- “Crezi că echipa Redskins o să aibă un an tot așa de prost?”

Toate aceste subiecte sunt foarte bune pentru o conversație obișnuită, dar dacă le formulezi în întrebări generale, la ce te poți aștepta? – răspunsuri monosilabice. Stop subiect. Și urmarea: stop conversație.

*Dar*, dacă întrebările tale vor avea un veșmânt mai consistent, care să genereze un răspuns amplu, conversația va continua să curgă. Iată diferența:

- “Verile astea toride pe care le avem de la o vreme

încoace mă fac să cred că o fi ceva adevărat în toată povestea asta cu efectul de seră. Tu ce părere ai?”

- “Ce fluctuații mari, violente a cunoscut bursa anul acesta... Mă întreb dacă economia noastră este atât de stabilă pe cât ne place să credem. Ce șanse crezi că avem să ne îndreptăm spre o nouă perioadă de recesiune?”
- De când m-am mutat în Washington, sunt un admirator al echipei Redskins, dar trebuie să recunosc că mai au ceva de lucru la reconstituirea imaginii lor, iar Cowboys constituie o adevărată amenințare. Ce șanse crezi că au cei de la Redskins anul acesta?

Persoana cu care vorbești nu poate să scape cu un răspuns monosilabic. Cele trei întrebări din setul doi abordează aceleași subiecte ca și cele din setul unu; în primul, însă, întrebările nu așteaptă decât un da sau nu. Cele din setul doi generează un răspuns mai amplu și, implicit, o mai bună conversație.

## PRIMA REGULĂ A CONVERSAȚIEI: ASCULTĂ

Prima regulă pe care o respect în conversație este următoarea: nu învăț nimic în timp ce vorbesc. Realizez în fiecare dimineață că nimic din ce spun *eu* nu mă învață ceva nou, așa că, dacă vreau să învăț, trebuie să ascult.

Deși pare un truism, descoperi în fiecare zi o dovadă a faptului că oamenii, pur și simplu, nu ascultă. Spune-le celor din familie sau prietenilor că vei sosi cu cursa de 8:00 și, înainte de sfârșitul conversației, te vor întreba: “La ce oră ai spus că vii?” Încearcă să numeri de câte ori ai auzit pe cineva spunând: “Am uitat ce mi-ai spus.”

Dacă nici tu n-ascuți ce-ți spun alții, nu te aștepta la altceva de la ei. Încerc să-mi amintesc ce scrie pe semnalizatoarele pe care le vedem în orașe sau comune la trecerile de nivel: “Oprește – Privește – Ascultă.” Arată-le interlocutorilor că te interesează ce-ți spun. Vor face și ei la fel.

Ca să fii un bun vorbitor, trebuie să fii mai întâi un bun ascultător. Asta implică ceva mai mult decât un simplu interes față de partenerul de conversație. Ascultând cu atenție, poți da un răspuns mai bun – și vei dovedi că ești un bun interlocutor când îți va veni rândul să vorbești. Întrebările “de urmărire” sunt semnul unui as în conversație.

Mă uit la interviurile Barbarei Walters, și rămân de multe ori dezamăgit. Cred că pune prea multe întrebări de tipul: “Ce-ar fi dacă...?” De exemplu: “Dacă te-ai putea întoarce în timp, ce ai vrea să fii?” După mine, interviurile Barbarei ar fi mult mai bune dacă ar pune mai puține întrebări frivole și mai multe “de urmărire” – extensii logice ale răspunsului la întrebarea ei anterioară. Acesta e rezultatul capacității de a asculta.

Mi-a făcut plăcere ce a spus Ted Koppel în revista *Time* acum câțiva ani: “Larry își ascultă invitații. Dă atenție cuvintelor lor. Prea puțini ziaristi mai fac așa azi.” Chiar dacă mi se spune “Capul vorbitor”, cred că succesul meu se datorează întâi de toate capacității mele de a fi un bun ascultător.

Când iau interviuri în direct, îmi schițez dinainte întrebările pe care urmează să le pun. De multe ori, însă, ceva din răspunsurile invitaților mei mă conduce spre o întrebare neașteptată – și un răspuns surprinzător.

Exemplu: În timpul campaniei prezidențiale din 1992, l-am invitat într-o emisiune pe vicepreședintele Dan Quayle, și am discutat despre legile care guvernează avortul (n. trad.: James Danforth Quayle, cunoscut în mass-media cu numele Dan Quayle, senator republican pentru statul Indiana între 1981-1989, vicepreședinte al SUA între 1989-1993). Spunea că nu are sens ca școala să ceară acordul lui sau al soției pentru ca fiica lor să lipsească o zi de la cursuri și să nu se facă la fel și în cazul unui avort. Îndată ce l-am auzit spunând asta, am devenit curios și am vrut să aflu ce crede Quayle despre acest subiect politic. L-am întrebat, deci, cum ar reacționa, dacă fiica sa i-ar spune că va face un avort. A răspuns că ar sprijini-o, indiferent de decizia pe care ar lua-o.

Replica lui Quayle a fost bomba zilei. Avortul era o problemă fierbinte în acea campanie prezidențială și iată, tocmai colegul foarte conservator al președintelui Bush, purtătorul de cuvânt al Republicanilor – cunoscut pentru opoziția acerbă a aripii conservatoare față de avort – afirmă deodată că își va sprijini fiica dacă s-ar decide să facă un avort.

Indiferent de părerea voastră asupra acestei chestiuni, ceea ce vreau să subliniez aici este că am obținut un răspuns de la Quayle tocmai pentru că nu m-am limitat la lista mea de întrebări. Am ascultat ce avea de spus. Asta m-a condus la acel răspuns demn de știrea zilei.

La fel s-a întâmplat pe 20 februarie 1992, când l-am avut ca invitat pe Ross Perot. Negase de multe ori că l-ar fi interesat cursa pentru președinție. Auzisem că tăgăduirile lui nu prea aveau motive întemeiate și când, în încheierea interviului, i-am pus întrebarea în alt mod – zbang! – Perot spuse că s-ar înscrie în cursa prezidențială, cu condiția ca suporterii lui să reușească să-l înscrie pe listele pentru alegeri în toate cele 50 de state. Totul s-a întâmplat nu din cauza a ceea ce am spus eu, ci din cauza a ceea ce *auzisem*. Ascultasem, pur și simplu.

Răposatul Jim Bishop, bine-cunoscutul scriitor, editorialist și autor, este un alt exemplu de newyorkez care a petrecut mult timp în Miami în perioada când locuiam acolo. Mi-a spus o dată că unul dintre lucrurile care îl enervează foarte tare este că lumea te întrebă ce mai faci, dar nu ascultă ce răspunzi. O anumită persoană îl supărase de mai multe ori în acest sens, așa că Jim s-a hotărât să-l testeze – ca să vadă cât era de indiferent ca ascultător.

Omul i-a dat telefon lui Jim într-o dimineață și a început conversația, ca de obicei, cu “Ce mai faci, Jim?”.

Jim zice: “Am cancer pulmonar”.

“Minunat. Auzi, Jim...”

Bishop dovedise că avea dreptate.

În cartea sa “Cum să-ți câștigi prieteni și să influențezi oamenii” – vândută în 50 de milioane de exemplare – Dale Carnegie a formulat ideea în mod desăvârșit: “ca să fii interesant, arată-te interesat”.

A adăugat: “Pune întrebări la care oamenii vor fi bucușoși să răspundă. Încurajează-i să vorbească despre ei înșiși și despre realizările lor. Nu uita că oamenii cu care conversezi sunt de o sută de ori mai interesați de propria lor persoană, de dorințele și problemele lor, decât de persoana ta și problemele tale. O durere de dinți are, pentru bolnav, mai multă importanță decât foametea care ucide în China un milion de oameni. Unui furuncul pe ceafă îi dai mai multă atenție decât zecilor de cutremure din Africa. Gândește-te la asta data viitoare când începi o conversație.”

## LIMBAJUL TRUPULUI

Nu s-a ajuns încă la o decizie fermă în privința interpretărilor date limbajului trupului. Edward Bennett Williams, renumit avocat american, mi-a mărturisit că, în opinia lui, subiectul este supraevaluat. Colegul său, avocatul Louis Nizer, este de altă părere: dacă stai picior peste picior, minți; dacă-ți încrucișezi brațele, ești jenat. Louis Nizer descoperă tot felul de mesaje în limbajul trupului, și-și pregătește clienții în sensul acesta, pentru ca juriul și procurorul să primească acele mesaje ale trupului clientului său, pe care le vrea Nizer.

În ceea ce mă privește, limbajul trupului seamănă cu limba vorbită. Este o componentă firească a conversației și actului de comunicare. Când e firesc, devine o formă de comunicare extraordinar de eficientă. Când e contrafăcut, apare exact așa cum este – fals.

Ar fi minunat să am vocea lui Sir Lawrence Olivier. Dar dacă aș apărea la serviciu mâine, încercând să vorbesc ca actorii de la Royal Shakespeare Company, s-ar râde de mine până aș fi dat afară. Aș fi atât de preocupat să mă gândesc cum să pronunț următoarea propoziție, că dialogul ar suna groaznic.

Limbajul trupului funcționează după aceleași reguli. Poți citi o grămadă de cărți despre cum să-ți demonstrezi spiritul autoritar sau interesul; dacă însă adopți o atitudine care nu ți se potrivește, te vei simți, în cel mai bun caz, nelalocul tău și,

în cel mai rău caz, ridicol. Iar dacă nu te simți în largul tău, dai impresia de nesinceritate, chiar dacă ești sincer. Limbajul trupului în timpul conversației este aidoma vorbirii. Fii natural. Lasă-ți inima să vorbească.

## CONTACTUL VIZUAL

N-am studiat niciodată aprofundat limbajului trupului; așadar, nu pot pretinde că aș fi o autoritate în materie. Dar există o regulă pe care *trebuie* s-o respecti dacă vrei să ai succes în conversație. Uită-te în ochii interlocutorului. Menținerea unui contact vizual bun – nu doar la începutul și sfârșitul comentariilor tale – ci pe tot parcursul conversației – și când vorbești, și când asculți – toate converg spre a face din tine un vorbitor excelent, indiferent de locul unde te afli, de ocazie sau interlocutor. Eu mă și aplec puțin spre persoana cu care vorbesc, pentru a scoate în evidență că îi acord toată atenția.

Cheia este, după cum spuneam, capacitatea de *a asculta*. Dacă depui, sincer, efortul de a asculta ce ți se spune, vei descoperi că este mult mai ușor să-ți privești interlocutorul în ochi. De fapt, dacă asculți cu atenție, se va declanșa automat cel mai potrivit limbaj al trupului. Poți să dai din cap din când în când, ca să arăți interes față de subiectul conversației sau față de interlocutor, sau să-ți înclini puțin capul în semn de compasiune sau uimire. Dar, repet, nu trebuie să faci asta decât dacă ți se pare firesc, nu da din cap doar pentru că așa ai citit în cartea mea.

O ultimă mențiune asupra subiectului. Deși este important să menții contactul vizual în timp ce conversezi, nu trebuie să privești fix, fără încetare, în ochii interlocutorului. Mulți vor considera gestul tău jenant; chiar și tu. Privește-ți interlocutorul în ochi când pui o întrebare sau când ți se răspunde. Dacă tu ești cel care vorbește, poți să-ți desprinzi privirea din când în când și să te uiți și în altă parte. Dar nu privi în gol, ca și cum n-ar fi nimeni pe

acolo. Iar dacă te afli la o petrecere, *nu* îți lăsa privirea să rătăcească peste umărul interlocutorului, ca și cum ai căuta pe altcineva mai important cu care să dialoghezi. Asupra acestui subiect, sfatul meu de bază este să fii atent la felul în care vorbești și să lași limbajul trupului să-și poarte singur de grijă.

## UNDE AU DISPĂRUT TOATE TABU-URILE?

În zilele noastre nu mai trebuie să fim tot atât de circumspecți a propos de tabu-uri ca acum câteva zeci de ani sau generații. Cuvântul însuși e rareori folosit azi, existând prea puține subiecte tabu. Au căzut în anonimat atâtea restricții în filme, cărți, la televizor, în ceea ce numeam “jurnale de familie”, încât Cole Porter ar avea material mai mult decât suficient pentru un set nou de versuri din acel cântec al anilor '20, “Merge orice...”

Parțial, motivul este permisibilitatea generală care s-a instalat o dată cu sfârșitul celui de-al doilea război mondial, și s-a accentuat în perioadele protestatare ale anilor '60 – '70. Un alt motiv și-a făcut intrarea prin curtea din spate – televiziunea prin cablu. Lui Porter nu i-ar veni să creadă ce vedem și auzim azi pe unele canale TV.

Fie că sunteți de acord cu demolarea acestor ziduri de tabu-uri, fie că nu, codul aceluia “Merge orice...” – cod de viață în SUA în anii '90 – este aici, și e real. Din această cauză, deși mai există încă tabu-uri în conversația mondenă, nici măcar acest tip de conversație nu mai “ie” ce-a fost. (n. trad.: engl. *ain't*, variantă dialectală pentru *is not*)

“Ie”, sau “îs”, au fost și ele tabu. Copiii fiind, eram muștruluiți de fiecare dată când ne “murdăream” buzele cu ele. Adulții ne spuneau răspicat și sarcastic: “ie” nu ie în dicționar. Ei bine, acum este. *Webster's New World Dictionary* scrie că este o formă colocvială cu sensul “este, sunt” – o contragere dialectală sau nestandard pentru “este, sunt”.

Azi, poți chiar să strecuri în conversații unele din acele cuvinte care erau “blestamate” pe vremea filmului “Pe aripile vântului”,



când rămâneam șocați auzindu-l pe Clark Gable, alias Rhett Butler, spunându-i lui Vivien Leigh – Scarlett O’Hara: “Sincer, draga mea, mă doare fix în cot”. Și-mi amintesc ce târboi am făcut noi, copiii, în colțul străzii în Brooklyn, în ziua care a urmat atacului de la Pearl Harbor, citându-l pe senatorul de Montana, Burton Wheeler, care se dezlănțuise împotriva japonezilor și spusese: “Singurul lucru pe care-l avem de făcut acum este să-i snopim dracului în bătaie”.

Procesul lui Bobbit de la începutul anului 1994, din Virginia, a avut drept rezultat menționarea în ziare și cărți a acelei părți a anatomiei masculine despre care nu se vorbea niciodată într-un grup mixt, și care nu apărea în mass-media, cel puțin până acum câțiva ani. Cuvântul a fost folosit în acel proces în context profesional, dar asta nu schimbă cu nimic faptul că, acum câțiva ani (nu foarte mulți!), nu l-ai fi auzit *niciodată* în nici un fel de relatare.

Cuvântul “prezervativ” nu se pronunța niciodată, decât dacă pierdeai timpul cu băieții la colț de stradă. Azi avem reclame despre prezervative la televizor.

Lista subiectelor tabu s-a micșorat și ea, ca și lista cuvintelor tabu. Proliferarea talk show-urilor televizate sau radiofonice – toate abordând subiecte niciodată menționate înainte într-un salon – are o pondere însemnată în scurtarea listei de tabu-uri. Exista mai demult un clișeu în conversațiile americanilor: “Nu discut niciodată despre religie sau politică”. Când ai auzit ultima oară pe cineva făcând această afirmație? Să *dezbatem* problema? Azi, ne *îmbogățim* din ea.

Cu toate acestea, mai sunt încă subiecte pe care e bine să le eviți, fie pentru că sunt foarte personale, fie pentru că oamenii se implică atât de mult și devin atât de înfocați, încât sunt incapabili să poarte o conversație rațională sau să asculte și păreri diferite când vine vorba de aceste subiecte. Nici chiar într-o conversație extrem de lejeră, nu poți să întrebi: “Spune-mi, ce salariu ai?”, iar în cazul unei persoane pe care nu o cunoști bine, dacă ai întreba-o: ”Ce părere ai despre avort?”, ar fi ca și cum i-ai arunca o grenadă în față.

Trebuie să te gândești bine la cât de apropiat ești de interlocutorul tău, înainte de a lua hotărârea de a încălca aceste tabu-uri. Poți discuta despre salariu cu cel mai bun prieten al tău. Poți aborda subiectul avortului într-o discuție sinceră și edificatoare într-un grup în care toți se cunosc de ani de zile. Dar, în general, fii discret. Nu merge de la început pe premisa că interlocutorul tău se va simți în largul lui dacă abordezi asemenea subiecte tabu.

Pentru a deveni un bun vorbitor, noua cerință a culturii de azi este *să fii mereu informat*. Una din numeroasele consecințe, cu profunde implicații, ale exploziei de comunicare din ultima jumătate a secolului 20, este că oamenii sunt mai bine informați despre ceea ce se întâmplă în lume. Înainte de al doilea război mondial, conversațiile mondene abordau un număr mai restrâns de subiecte decât azi, și asta, pur și simplu, pentru că oamenii nu aveau nici jumătate din informațiile pe care le avem noi azi, iar ceea ce aveau, necesita mult mai mult timp ca să ajungă la ei, și se difuza în doze mult mai mici. Azi, poate că lumea nu reține mai mult de câteva fraze din știrile de seară, de exemplu, dar indiferent de educația pe care o au, când se dărâmă Zidul Berlinului, sau când patinatoarea Nancy Kerrigan primește o lovitură peste picior, sau Frank Sinatra leșină pe scenă, *toată lumea* află, aproape instantaneu.

Pentru a fi un as al conversației, trebuie să fii gata să conversezi despre ceea ce au interlocutorii tăi proaspăt în minte – poate subiectul pe care tocmai l-au auzit la radio sau l-au văzut la teleshow. Azi ești obligat să raportezi subiectele conversației tale la preocupările persoanei cu care vorbești. Și sunt o grămadă – auzite de la radio sau citite în ziarul de dimineață.

Azi, cuvântul cheie pentru a obține succesul în conversația mondenă este *relevanța*...

# 3

---

## *Conversația în societate*

---

### CE SĂ SPUI ȘI CÂND

- Cocktail-uri, dineuri, nunți, înmormântări
- Marea întrebare a tuturor timpurilor
- Modalități infailibile de a pune capăt unei conversații
- Cum să mediezi conversația
- Despre ce să vorbești când întâlnești o persoană celebră

Ocaziile mondene de conversație merg de la întâlniri lejere în grupuri mici, de exemplu, o petrecere seara cu prietenii, la recepții intimidante cu mulțimi de invitați, cum ar fi un cocktail în Washington. Între acestea, se găsesc nunțile sau ceremoniile iudaice Bar Mitzvah. Fiecare eveniment se deosebește de celălalt, dar principiile conversației rămân aceleași. Fii deschis. Găsește un subiect comun cu interlocutorul tău, și, mai ales, ascultă.

## COCKTAILURI

Pentru mine, cocktailurile sunt întotdeauna o provocare solicitantă și cam obositoare. Mă simt cel mai bine când discut cu o singură persoană, de aceea consider că un grup mare de persoane dintr-o încăpere plină de zgomot e puțin cam copleșitor pentru mine. Nu beau alcool și nu mă dau în vânt nici după răcoritoare; în consecință, nici nu țin în mână vreun pahar care să-mi folosească drept proptea în conversație. Mai am și tendința de a-mi ține brațele încrucișate, gest care mie mi se pare confortabil, dar care mă face să par prea puțin dispus să încep o conversație.

În loc să te lași intimidat de mărimea grupului, caută o persoană cu care poți purta o conversație în doi. Eu ochesc câteva persoane stinghere ca să încep conversația cu cineva care pare atent și interesat la ceea ce se întâmplă în jur. Dacă nu, mă alătur discret unui grup care discută deja despre ceva care sună interesant.

Șmecheria constă în a nu te lăsa prins prea mult timp în același loc. Și aici intervine necesitatea de a te amesteca prin mulțime dacă vrei să faci o figură bună la un cocktail. De cele mai multe ori, la un cocktail participă persoane cunoscute – vecini, colegi de serviciu, persoane care poate nu sunt la aceeași firmă la care ești tu, dar lucrează în același domeniu. Într-un asemenea grup, ar trebui să ai la îndemână destule subiecte cu care să începi o conversație.

## *Marea întrebare a tuturor timpurilor*

Nu uita: secretul unei bune conversații este să știi să pui o întrebare. Eu sunt curios din fire și dacă sunt la un cocktail, pun adesea întrebarea mea preferată: “De ce?” Dacă îmi spune cineva că se mută cu familia în alt oraș, întreb “De ce?” O femeie își schimbă locul de muncă: “De ce?” Altul ține cu Metz: “De ce?”

În emisiunile mele televizate, folosesc, probabil, această întrebare mai mult decât oricare alta. Este cea mai importantă întrebare care s-a pus vreodată, și așa va fi întotdeauna. În plus, este și cel mai sigur mod de a menține conversația la nivel alert și interesant.

## *Cum să pui capăt unei conversații*

Dacă te trezești dialogând cu vreun plicticos sau, pur și simplu, ai sentimentul că e timpul să închei o conversație prea lungă, există întotdeauna un mod garantat de a-i pune capăt: “Mă scuzați, vă rog. Trebuie să mă duc la toaletă”. Dacă o mai și faci să pară urgent, nimeni nu se va simți ofensat de plecarea ta. Când revii, începe altă conversație, dar ai grijă să fie cu altcineva.

Sau, dacă detectezi un cunoscut prin apropiere, poți scăpa cu: “A, bună, Stacey! L-ai cunoscut pe Bill?” În timp ce Stacey dă mâna cu Bill, poți spune: “Mă întorc într-un minut, dar sunt sigur că aveți o mulțime de lucruri să vă spuneți”. La un cocktail cu mulți invitați, nu se va mira nimeni că nu te întorci într-un minut. Desigur, dacă partenerul tău de conversație te plictisea de moarte, Stacey n-o să ți-o ierte niciodată, așa că folosește metoda cu precauție.

Alte porțițe de scăpare:

1. “Mâncarea asta e excelentă. Mă duc să mai iau o porție.”
2. “Mă scuzați, aș vrea să salut gazda (sau... ‘un prieten pe care nu l-am văzut de mult’).”
3. Ei, cred că e timpul să mă mai duc și eu să mai dau bună seara”.

E important să-ți faci ieșirea din scenă discret. Nu-ți pierde timpul aruncând priviri disperate prin încăpere; nu-ți cere nici prea multe scuze. Așteaptă și tu o scurtă pauză în conversație, scuză-te politicos și îndepărtează-te în cel mai firesc mod cu putință.

Dacă spui “Mi-a făcut plăcere să discut cu dvs.” înainte să pleci, e o dovadă de politețe, atâta timp cât lași impresia că ți-a plăcut, într-adevăr, conversația.

## **INVITAȚIILE LA CINĂ**

Mi s-a părut întotdeauna mai ușor să fac conversație la o cină cu mai puțini invitați. Cred că mulți gândesc la fel. La acest tip de petrecere, invitații se cunosc, de obicei, sau cel puțin au

ceva în comun. Așadar, ai la îndemână mai multe posibilități și metode de a purta o conversație și de a-i atrage și pe alții în discuție.

Mie îmi place să am discuția sub control. Ceea ce nu înseamnă că pun stăpânire pe conversație. Ba chiar dimpotrivă: înseamnă că pot s-o dirijez, făcând-o să ia direcția pe care i-o dau, să acopere subiectele pe care le vreau și să atragă invitații pe care-i vreau – toate acestea ca să fiu sigur că oaspeții se distrează. Trebuie însă s-o fac în așa fel încât toți cei de lângă mine să fie interesați de ceea ce se discută. Mai ales la acest tip de eveniment monden, este esențial să asculți ce spun ceilalți comenseni.

Și totuși, sunt anumite lucruri care-ți scapă de sub control – unul a băut prea mult înainte de a veni la cină, altul a avut o zi îngrozitoare la serviciu. Altcineva are un bolnav în familie și nu prea are chef de conversație. Singurul lucru care-ți rămâne de făcut, este să virezi spre alții și să-i lași pe ei să vorbească. Este și mai bine dacă găsești un subiect de discuție mai vesel, care să alunge problemele din minte.

Lăsând la o parte aceste excepții, de obicei sunt în stare să fac seara distractivă și reușită pentru toți cei interesați. “Medierea” unei conversații este un talent pe care l-am dezvoltat în timp, în profesia mea. Poți s-o faci și tu, chiar dacă nu ești “vorbitor” de meserie. Iată câteva sfaturi sigure.

## **CUM SĂ ÎNTREȚII O CONVERSAȚIE**

### ***Alege un subiect care să-i intereseze pe toți***

Voi vorbi mai târziu despre “ce-ar fi dacă...”; acestea sunt chestiuni ipotetice despre care toți invitații își vor da cu părerea... E mai bine să începi cu ceva de genul acesta, decât cu un subiect “de calibru greu”, cum e politica, de exemplu.

Încearcă să eviți subiectele în care se pot dovedi experți doar câțiva invitați, închizându-le astfel gura celorlalți. Exemplul cel mai concludent sunt discuțiile cu caracter profesional. Să presupunem că la o masă sunt patru cupluri,

patru dintre soți lucrând în același birou, de avocatură, să zicem; o dată ce se apucă să vorbească despre serviciu, va fi criminal pentru ceilalți soți sau soții care nu cunosc, sau nu sunt interesați să afle problemele zilnice ale firmei.

### ***Cere părerea celorlalți***

Nu-ți da cu părerea tot timpul. Oamenii își vor aminti de tine ca de un as în arta conversației cu atât mai mult cu cât ceri părerea celor din jur. Henry Kissinger, un alt exemplu de persoană care știe cum să țină lucrurile sub control, pentru că asta a făcut toată viața, se pricepe foarte bine la asta. Chiar dacă e expert în ceea ce se discută – și gândește-te că sunt o sumedenie de subiecte în care este – se întoarce spre unul din interlocutori și întreabă: “Dumneavoastră ce părere aveți?”

### ***Ajută persoana cea mai timidă din grup***

Nu uit niciodată că trebuie să-i fac pe oamenii aflați în stânga și în dreapta mea la masă să ia parte la conversație, mai ales pe accia care par mai rezervați. Dacă cel din stânga pare să fie genul timid, iar cel din dreapta, dimpotrivă, este vorbăreț și plin de entuziasm, mă străduiesc să-l fac și pe primul să ni se alătore. Mă uit la el și dau din cap, ca și cum i-aș cere acordul în legătură cu ce se discută. Aplic metoda lui Kissinger: “Dumneavoastră ce părere aveți?” Dintr-o dată, timidul se vede implicat în conversație.

O altă idee este să abordezi un subiect despre care știi că persoanei respective îi face plăcere să vorbească. Presupunând că se discută despre învățământ, poți întreba: “Apropo, fiica ta învață la liceul Cutare. Cum îi place?”

### ***Nu acapara conversația***

Un pericol serios în conversația de grup este că, vorbind neîntrerupt, ajungi să monopolizezi conversația și să devii, dintr-un as în arta conversației, o persoană extrem de plicticoasă. Dă-le și celor cu care discuți o șansă să intervină

– timpi egali tuturor, cum se spune în radio. Și nu te simți obligat să pui punctul pe “i” sau bara la “t”, menționând toate detaliile din povestirea pe care o relatezi. Asta urmează de obicei după ce auzi: “Și, ca să nu mai lungim vorba...” Când auzi asta, fii gata să ascuți o poveste fără sfârșit. Relatează povestea ta pe scurt; cu cât sunt mai mulți interlocutori în grup, cu atât trebuie să fii mai concis.

“Vorba lungă” – cum îi spun eu – nu face o impresie favorabilă asupra interlocutorului. Singurul lucru pe care într-adevăr îl face, este să strice impresia altora despre tine. După opinia unora, oamenii care vorbesc prea mult plătesc pentru asta pierzându-și, într-o oarecare măsură, credibilitatea. Tu fii acela care respectă sfatul vechi de când lumea show-biz-ului: “Să știi când să ieși din scenă.”

### ***Nu-ți supune interlocutorul unui tir de întrebări***

Când te afli la o recepție, o cină, sau alt eveniment de acest gen, unul din trucuri este să îți minte că nu scrii o carte. Nu ești obligat să afli tot ce e omenește posibil despre persoana cu care vorbești, nici fiecare detaliu al întâmplării despre care se discută. La urma urmei, nu faci decât să petreci câtva timp, vreo două-trei ore dacă e vorba de o petrecere restrânsă sau o cină, conversând cu un el sau ea, și nu te obligă nimeni să vorbești fără încetare. Nu trebuie nici să monologhezi sau să iei interogatorii. Nu va fi nici un concurs “Cine știe, câștigă” după terminarea seratei.

Cealaltă extremă este la fel de greșită – dacă ești prea scump la vorbă, oamenii vor crede fie că nu ești destul de inteligent ca să scoți o vorbă, fie că ești ursuz.

### ***“Ce-ar fi dacă...?”***

Acest tip de întrebări constituie o modalitate infailibilă de a începe o conversație sau de a prelua conducerea în timpul unei pauze.

- “Ce-ar fi dacă, să zicem, Coreea de Nord i-ar obstrucționa în continuare pe inspectorii ONU care cercetează uzinele lor nucleare? Credeți c-o să mai izbucnească un război acolo?”



- “Aha, deci Barry Switzer este noul antrenor al echipei *Dallas Cowboys*. Ce s-ar întâmpla dacă ar pierde doi ani consecutiv din cauza lui? L-ar concedia oare Jerry Jones?”
- Ce ai face dacă tocmai ți-ai fi construit casa visurilor tale în California și ți s-ar spune că s-a descoperit, de curând, că e zonă seismică? Te-ai muta?”

Numărul și tipul întrebărilor ipotetice sunt nelimitate. În plus, te poți lega întotdeauna de ceva care a apărut la știri și e încă proaspăt în mintea oamenilor în acel moment.

La fel de eficiente sunt întrebările ipotetice legate de etică sau filosofie. O bună întrebare ipotetică este cea care stârnește interesul tuturor sau se referă la domenii general valabile, educație sau sociologie.

Iată o întrebare pe care am pus-o adeseori la dineuri:

“Te afli pe o insulă cu o singură persoană – cel mai bun prieten al tău. E bolnav de cancer. E pe moarte. Înainte de a muri, îți spune: ‘Am 100.000 \$ în bancă. După ce mor, ajută-l pe fiul meu să urmeze facultatea de medicină’. Și moare. Dar fiul lui – un tânăr nesianos, bun de nimic – nu are nici cea mai mică intenție să urmeze medicina și va toca suta de mii în câteva luni. Fiul *tău*, însă, tocmai se înscrie la facultate cu dorința arzătoare de a se face medic. Cui îi vei da banii pentru facultatea de medicină?”

• • •

Am pus această întrebare multor oameni – de la președintele Universității Yale până la un boboc de 22 de ani de la St.Louis Cardinals și întotdeauna am reușit să întretin conversația. Fiecare interlocutor are o părere, multe din ele – diferite, toate – legitime. Uneori, subiectul acesta singur a susținut conversația toată seara.

O organizație cu numele Mensa, alcătuită din creierele cele mai inteligente ale omenirii – bărbați și femei cu cel mai mare

coeficient de inteligență – își pune membrii să elaboreze întrebări de genul acesta cu scopul de a încuraja gândirea și conversația asupra dimensiunii morale a vieții noastre ca ființe umane.

Iată două din ele:

“Într-o mină sunt patru oameni, când se prăbușește galeria. Încearcă să iasă prin singura gaură care îi poate scoate la suprafață. Se cațără unii pe umerii celorlalți, dar cel din vârf este obez. Reușește să iasă pe jumătate prin gaură, dar rămâne înțepenit. Cei trei rămași înăuntru nu mai au aer. Ce să facă? Să-l împuște și să-l tragă înapoi sau să-l lase să se lupte singur să iasă, știind că se vor sufoca, astfel, înăuntru? Cine ar trebui să supraviețuiască: el sau cei trei?”

Unei persoane i s-a dat puterea de a deveni invizibilă: ar trebui să se simtă obligată să respecte codurile morale convenționale? Eram la o întrunire cu membrii Mensa când s-a pus această întrebare. Mulți au spus că ar respecta aceleași reguli de conduită – de la cele zece porunci la morala proprie pe care au urmat-o dintotdeauna. Dar nu toți. Un bărbat a spus că ar folosi avantajul de a fi invizibil ca să participe la negocieri, apoi ar face investiții la bursă care l-ar îmbogăți instantaneu. Altul a spus că, invizibil fiind, ar sta prin preajma jockeyilor, ar culege maximum posibil de informații și ar paria la curse. Alții au recunoscut că ar pune la cale ceva asemănător. Invizibilitatea ți-ar da puterea absolută. Ai putea conduce lumea. Dacă ție ți s-ar oferi capacitatea de a deveni invizibil, cum ai folosi-o?

Cele două situații îți vor da, poate, idei pentru întrebări filosofice de tipul “Ce ai face dacă...?” Găsește singur și alte întrebări. Nu te simți obligat să recurgi la o listă anume.

În cazul în care conversația curge de la sine, renunță la întrebările ipotetice. N-are nimeni nevoie de ele. Dar dacă discuția lânzește și amenință să se împotmolească cu totul, aruncă o întrebare ipotetică pentru a reînsufleți conversația.

Apropo, se întâmplă uneori să pui o întrebare de genul acesta care nu produce nici o scânteie în grupul în care te afli. Dacă ai ales cu grijă întrebarea, s-ar putea să nu se întâmple așa.

Să zicem, însă, că persoanele respective tocmai au ieșit din mânăstire și n-au auzit în viața lor de subiectul propus de tine, sau că e un subiect prea dureros pentru ele ca să-l trateze cu ușurință. (Să zicem că mama unuia din interlocutori chiar a rămas prinsă într-o galerie subterană. Te poate lovi un asemenea ghinion din când în când într-o discuție.) Nu-ți forța norocul. Dacă întrebarea ta nu declanșează spontan conversația, n-are rost s-o forțezi. Cel mai bun lucru este fie să recurgi la o altă întrebare ipotetică, fie să schimbi macazul total și să treci la un alt subiect. Dacă nici asta nu merge, grupul este de vină, nu întrebarea. În acest punct, ai voie să renunți. Îndreaptă-te ușor spre alt grup, și spre altă conversație.

### ***Fii atent la decor***

Gazdele experimentate care reușesc să-și întrețină oaspeții cum se cuvine, fac o artă, aproape o știință, din aranjamentele interioare pentru serata respectivă, începând cu culoarea florilor din glastre și terminând cu mobila. Nu sunt expert în flori și nici decorator, dar vă pot spune câte ceva despre decorul folosit de CNN în emisiunile mele în direct (*Larry King Live*) și de ce emisiunile mele sunt așa cum sunt.

Biroul din Washington la care stăm, eu și invitații mei, a fost conceput de experții CNN din Atlanta. Are scopul de a crea sentimentul de confort și intimitate. Și chiar îl creează. Am într-adevăr acest sentiment, la fel și invitații mei. Observați că nu avem nici o masă cu flori. Nu avem nici tablouri coplesitoare sau imagini din Washington. Avem doar un birou și o hartă pe peretele din spatele invitaților. Decorul funcționează perfect, sugerând larga aric de informații, exact ce face CNN, și lucrul pentru care agenția e renumită. Decorul sugerează sentimentul și interesul pe care dorim să le trezim la telespectatorii noștri. Dacă le vor simți, ne vor privi și vor fi dispuși să ne urmărească din nou și mâine la ora nouă – ora Europei de Est.

Decorul a rămas același din 1985, când am început să transmitem, cu o singură excepție: am mărit harta ca să

intensificăm sentimentul de informație atotcuprinzătoare oferit de agenția noastră. Diferența dintre biroul din Washington și cel din New York constă doar în imaginea de fundal. În studioul din New York, telespectatorii văd în spatele invitatului o imagine a Manhattan-ului cu luminile strălucind în noapte. Restul decorului este la fel, doar o idee mai mic.

În ambele studiouri – din Washington și New York – invitații noștri discută deseori despre caracterul intim al decorurilor. Ne spun că simt decorul ca pe ceva familiar. Când am mai mult de un invitat în emisiune, toți remarcă cât de aproape stăm unii de alții. Dar apropierea dă rezultate. Ea produce atmosfera de intimitate, sentimentul că cei doi invitați și cu mine purtăm o conversație particulară – și publică în același timp – iar telespectatorul face parte din ea.

Din nefericire, nu poți da o petrecere în decorul emisiunii mele. Dar poți extrage ceva învățăminte din această carte. Mai întâi, decorul nu trebuie să fie excentric sau impresionant, atâta timp cât îi face pe oaspeți să se simtă bine. Chiar dacă ai o grădină superbă, nu servi masa afară când meteorologul a anunțat 10 grade Celsius. În al doilea rând, oricât de banal ar suna, lasă-ți invitații să stea cât mai aproape unul de altul. Dacă ai doar patru invitați la masă, nu folosi masa de 12 persoane. Chiar dacă e singura masă pe care o ai, mai bine folosește-o pe post de bufet rece și stați în sufragerie cu farfuriile în mână. Nimic nu-i face pe oameni să se simtă mai prost la un dineu decât o masă enormă cu prea puține persoane.

### *Discuțiile între persoane de sex opus*

Conversațiile între persoane de sex opus, mai ales când de-abia s-au cunoscut, pot fi cele mai dificile forme de comunicare. Eu așa le consider.

În zilele noastre, felul în care te lansezi într-o conversație diferă foarte mult de trecut. Când eram copil, un bărbat se putea apropia de o femeie la un cocktail, de exemplu, spunându-i: “Ce face o doamnă atât de drăguță într-un loc ca acesta?” Sau: “Te caut de-o viață” sau: “Nu ne-am mai întâlnit undeva?”

Fraze de felul acesta nu mai merg azi. De fapt, chiar ideea de “frază” a devenit un clișeu. Dacă rostești azi vreuna din frazele citate de mine, lumea o să te ia drept candidat la “Cine-i cel mai tont pe-aici?”

Desigur, asta nu e doar problema bărbaților. Chiar și pentru femei, e greu de știut cum să înceapă o conversație cu un bărbat. De fapt, este chiar mai dificil pentru unele femei, din pricină că, timp de atâția ani, abordarea unui bărbat de către o femeie a fost un tabu. Era permis să începi o conversație banală la un ceai, de exemplu, dar, ca o femeie să-i sugereze unui bărbat că îl găsește atrăgător era, în cel mai bun caz, “necuviință”, iar în cel mai rău “nerușinare”.

Când mă întâlneam cu fetele în anii de liceu, și, chiar mai târziu, când aveam 20-30 de ani, nici nu se punea problema ca o fată să sune un băiat – sau o femeie să telefoneze unui bărbat. Pur și simplu, nu se făcea. Părinții îți spuneau: “Fetele bine crescute nu telefonează băieților. Doar băieții le telefonează lor”. Dar nici nu era nevoie să ți se spună. Fetele n-ar fi telefonat unui băiat sub nici o formă.

Există, în acele timpuri, un cod nescris al bunelor maniere care guverna relațiile dintre sexe. Reprezentanții celor două sexe nu-și făceau niciodată cadou unul altuia obiecte de îmbrăcăminte, de exemplu, nici măcar un pulover. Poate, uneori, o cravată sau mănuși. Orice altceva era considerat mult prea intim. O carte bună, da. Un portofel. Nimic altceva care să depășească această barieră de intimitate. Tinerii și tinerele nu se duceau pentru nimic în lume la o plimbare, noaptea, pe plajă, sau în altă parte, nici chiar cu logodnicii sau logodnicele. Iar codul spunea “Nu-l suna tu pe el. El trebuie să te sune pe tine”.

Azi, toate aceste tabu-uri sunt de mult uitate. Dacă un bărbat încearcă să contacteze telefonic o femeie, nu trebuie să sune de nu știi câte ori. Dacă n-o găsește la birou sau dacă nu dă de ea, poate să-l sune ea pe el, fie de la serviciu, de la telefonul vreunui client sau din avionul care o duce la San Francisco. Și, dacă o femeie întâlnește un bărbat cu care ar vrea să facă cunoștință, are voie să facă ea prima mișcare.

Ironia acestei schimbări este că azi femeile trec și ele prin chinurile iadului, la fel ca bărbații, atunci când vor să înceapă o conversație.

Sfatul pe care mi l-a dat Arthur Godfrey – “Fii tu însuți” – merge aici mai bine decât în oricare alt caz de comunicare. Sfatul meu despre cum să intri în vorbă cu o persoană de sex opus pe care o vezi pentru prima dată – și pe care ai vrea s-o cunoști mai bine – este să fii, pur și simplu, sincer.

Pentru mine, personal, a fi sincer ar însemna să spui: “Nu mă prea pricep la asta. De obicei, nu prea știu să fac conversație cu o doamnă cu care tocmai am făcut cunoștință. Dar mi-ar face plăcere să discut cu dvs. câteva minute. Mă numesc Larry King”.

Dacă-ți răspunde, te alegi cu o conversație. Dacă nu, ai scăpat de-o grijă, deoarece conversația cu ea n-ar fi dus, oricum, nicăieri.

Iată un alt mod de abordare pe care l-aș putea folosi. Să presupunem că întâlnesc o doamnă la o mică petrecere între prieteni; i-aș spune: “Știți, nu mai există azi nici un truc cu care un bărbat poate să înceapă o conversație cu o doamnă. Mă gândesc la acele formule cu care bărbații intrau în vorbă, pe vremuri, cu o femeie pe care tocmai o cunoscuseră; dar azi nu mai merg. Așadar, în ce fel am putea demara conversația?”

De la această introducere atât de sinceră poți face pasul următor – încercând să sesizezi ce o interesează pe interlocutoarea ta, ca să hotărăști dacă continui sau nu discuția. O faci menționând, pur și simplu, un subiect care te interesează pe tine:

- Toată lumea vorbește despre verdictul în cazul Mendez. Dvs. ce credeți?”
- Am auzit la radio când veneam încoace că bursa a scăzut azi cu 58 puncte. Credeți că ne îndreptăm spre un nou octombrie 1987?” (n. trad.: data unui sever crah financiar la bursa din New York)

Întrebările de genul acesta urmăresc un dublu scop. Îți oferă posibilitatea să continui conversația după ce s-au făcut prezentările, și-ți dau măsura inteligenței și preocupărilor interlocutoarei.

Dacă bărbatul cu care vorbești îți răspunde la prima întrebare: “Am fost șocat când am auzit verdictul”, vei înțelege că urmărește, probabil, evenimentele curente, că e în stare să poarte o conversație și că, poate, are ceva în comun cu tine.

Dacă răspunsul este: “Nu știu nimic despre asta”, îți spune exact contrariul cazului anterior – că ar trebui să cauți o persoană mai aproape de lungimea ta de undă.

Sau, presupunând că vorbești cu o doamnă și răspunde la întrebarea despre căderea înregistrată de bursă: “Nu, nu cred. A fost un articol despre asta în *Wall Street Journal* astăzi”, poți fi sigur că sunteți pe aceeași lungime de undă.

Dar dacă spune: “Nu urmăresc niciodată subiectele de genul acesta. Sunt prea plictisitoare”, sunt șanse să descoperi că și ea e anostă, și vice-versa.

Sfatul meu pentru întâlnirile, și mai ales, conversațiile între sexe, este să afli cât mai multe despre interlocutor în cel mai scurt timp posibil. Angajează discuția în domenii care te interesează pe tine și conversați cât mai firesc cu putință. Dacă faci parte din categoria vorbitorilor spirituali, zeflemiști, vezi dacă și interlocutoarea ta e la fel. Dacă ești o femeie mai serioasă, vezi dacă și el e la fel. Dacă ție îți plac politica, sportul sau cinematograful, sau toate acestea, vezi dacă îi plac și partenerului tău.

Dacă el – sau ea – nu prezintă interes pentru subiectele care te preocupă pe tine, cere-ți scuze politicos și retrage-te. Cu siguranță că mai e ceva în încăperea cu care să ai o discuție mai agreabilă.

## REUNIUNI DE FAMILIE - DE LA NUNȚI LA ÎNMORMÂNTĂRI

Nunțile și ceremoniile de Bar Mitzvah (cele pentru tinerele din ziua de azi, căci noi, ca adolescenți, nu am avut parte de așa ceva), petrecerile date cu ocazia zilei de naștere sau întâlnirile din vacanțe, constituie, de obicei, ocazii favorabile pentru conversații. În aceste cazuri, cei mai mulți invitați se

cunosc, iar petrecerile sunt relaxante, fericite, mă rog, în afară de pauzele acelea interminabile când toată lumea așteaptă să termine o dată fotografial cu cele nu știu câte fotografii care se fac la o nuntă.

La aceste reuniuni de familie, ai subiecte gata făcute pentru a discuta chiar și cu necunoscuți.

“Cunoști mireasa?”, “De-abia azi l-am cunoscut pe mire, dar sunt un vechi prieten al miresei. E o drăguță, și are o familie așa cumsecade!” Poți flecări jumătate de oră doar despre mire sau mireasă.

Interlocutorul tău cunoaște cealaltă jumătate din invitații de la nuntă? Cu atât mai mult. Acum fiecare din voi poate vorbi câte o jumătate de oră.

“Știi unde pleacă în luna de miere?” Dacă tu sau partenerul tău de dialog ați fost pe-acolo vreodată, v-ați “aranjat” pentru încă o jumătate de oră.

Înmormântările sunt, desigur, o ocazie tulburătoare. Eu personal le consider a fi una din cele mai dificile ocazii de a face conversație. Când mă adresez membrilor unei familii îndoliate, la priveghi sau la înmormântare, aplic o regulă fundamentală: Nu ieși prea mult în față, căci devii obositor. Una din frazele foarte des auzite este: “Înțeleg cum te simți”. Eu evit această frază din două motive: în primul rând, dacă moartea s-a produs din cauze naturale, normale – cu alte cuvinte, o pierdere nefericită prin care trecem, din când în când, cu toții – cei care nu mai suntem copii – familia îndoliată știe deja că înțelegem prin ce trec. În al doilea rând, dacă moartea s-a produs în circumstanțe neobișnuite, violente, sau șocante dintr-un motiv oarecare, atunci *pentru nimic în lume* n-am putea înțelege ce simt ei.

La fel, comentarii de genul “Ce tragedie!” sau “Este o pierdere ireparabilă” sugerează că le cântărești suferința, ceea ce nu e cazul.

E mai bine să spui ce simți – să-ți arăți compasiunea, fără să fii, însă, patetic. La priveghi sau la înmormântare, eu le povestesc membrilor familiei îndoliate despre un episod din



viața defunctului de care îmi face plăcere să-mi amintesc: “N-o sa uit niciodată cum a venit John să mă vadă la spital într-o vineri noaptea, deși ploua cu găleata, iar el tocmai se întorsese de la New York.”

În cazul în care cunoști bine familia, e binevenită o amintire nostimă. “Ți-am zis că Fritz mi-a jucat cea mai mare festă din viața mea?”

Trebuie să fie un comentariu simplu, potrivit ocaziei în care ai mare nevoie de cineva care să-ți împărtășească suferința sau amintirile, o întâmplare personală, unică pentru tine, ceva despre care membrii familiei celui dispărut nu au auzit.

Dacă nu cunoști persoana decedată, poți să rostești câteva fraze despre realizările sale – cât de apreciat era profesional, ce mult ținea la familia lui, ce bine s-a descurcat cât a fost membru al consiliului local. Nu trebuie să angajezi un consultant care să-ți dea idei pentru o astfel de ocazie. Întreabă-te ce ai vrea tu să auzi de la alții dacă ai face parte din familia îndoliată. De obicei, e bine să fii cât mai simplu. Într-un astfel de moment, vă spun sincer, familia nu se va gândi la cât de versat ești în arta conversației. Un “Îmi pare rău – îi vom simți într-adevăr lipsa”, dacă e spus din inimă, e suficient.

Dacă urmează să ții un necrolog, trebuie să iei în considerare, după părerea mea, aceleași reguli. Nu sunt expert în aceste discursuri, dar pot da un exemplu din propria mea experiență.

În noiembrie 1993, Bob Woolf, prietenul și agentul meu, a murit pe neașteptate. A fi clientul lui Bob era egal cu a-i fi prieten; așa era Bob. El și talentata lui fiică, Stacey Woolf, m-au reprezentat ani de zile, întotdeauna cu fidelitate – asta era pe primul loc la Bob – cu respect, succes, politețe și umor. Își reprezentau toți clienții la fel, de la Larry Bird și Karl Yastrzemski, la Gene Shalit și Pete Axthelm. A fost o lovitură pentru noi toți când am a primit vestea incredibilă că Bob a murit în somn, într-o după amiază de toamnă, în Florida – la doar câteva zile după ce fusese maestru de ceremonii la a 60-a mea aniversare, în Washington.

Când Stacey m-a rugat să fiu unul din cei cinci vorbitori la înmormântarea tatălui ei, m-am simțit onorat, dar și deabusolat – onorat pentru că m-a ales, și deabusolat pentru că nu știam ce să spun. Împrejurarea e atât de tulburătoare, încât vorbitorii vor să fie hipercorecți în alegerea subiectului și la fel de riguroși în alegerea cuvintelor. Am decis, cum fac de obicei, să-mi urmez instinctul, iar instinctul îmi spunea, în acest caz, să nu mă formalizez.

Am fost ultimul dintre vorbitori. Ceilalți patru au vorbit foarte bine, mai ales rabinul lui Bob, apoi mi-a venit rândul mie. A fost cel mai dificil discurs pe care l-am ținut vreodată. De fapt, nu a fost un discurs în adevăratul sens al cuvântului, a fost o împărtășire a sentimentelor și amintirilor mele cu cei prezenți, care trăiau aceeași tristețe ca și mine.

Am stat acolo, lângă sicriul cu capacul închis peste trupul prietenului meu. Am simțit o strângere de inimă, dar m-am gândit, în acel moment, că la fel simțeau Stacey și familia ei, și mulți alții din cei prezenți acolo, și am început să vorbesc.

“Eu eram celălalt Larry din clienții lui Bob. Când îi telefonam amândoi în același timp – Larry Bird și cu mine – ghici cine era lăsat să aștepte pe fir?”

Aceste cuvinte au produs primul zâmbet din ziua aceea și se vedea clar că aduse nu numai un zâmbet, ci și o destindere pe fețele celor prezenți. Știam că lumea simțea nevoia să râdă. Bob fusese un om fericit. Îi plăcuse să fie în compania oamenilor. Și îi plăcuse să râdă împreună cu ei. De aceea am continuat:

“Știți că lui Bob îi plăcea să facă fotografii. Mereu făcea câte o poză. Un personaj din filmele lui Mel Brooks spunea că cele mai mari invenții ale omenirii au fost Liquid Prell și Saran Wrap. (n. trad.: Saran Wrap, folie de plastic foarte subțire pentru păstrarea alimentelor în frigider) Dar, dacă îl întrebai pe Bob, ți-ar fi răspuns: “Developarea foografiilor în 24 de ore”.

Din nou, audiența a găsit alinare în această glumă. Mi-am dat seama că instinctul meu avusese dreptate, că și ceilalți au simțit că alesesem cel mai adecvat mod de a vorbi de Bob.

În situațiile dificile cum sunt înmormântările, eu te sfătuiesc să-ți ascuți instinctul. El îți va spune întotdeauna ce să spui și, mai ales, ce să *nu* spui. Dacă ai impresia că celorlalți le-ar face plăcere să audă o anumită întâmplare, sau o vorbă de-a celui dispărut, probabil că așa este. La fel, dacă îți vine brusc în minte vreo remarcă, dar ai senzația clară că s-ar putea să fie interpretată greșit, atunci abține-te.

Am descoperit că discursul la înmormântarea lui Bob a fost un lucru foarte dificil și sunt sigur că așa au gândit și ceilalți vorbitori. Dar toți cinci am vorbit atunci din aceleași considerente – pentru că așa se cuvenea și pentru că era cel mai bun mod de a aduce un omagiu prietenului plecat dintre cei vii.

La urma urmei, de-asta se și fac înmormântările și priveghiurile. Nimeni nu se distrează la ele. Dar luăm parte cu toții din același motiv: pentru că am ținut la persoana respectivă și pentru că vrem să facem ceea ce se cuvine. Nimeni nu a venit la înmormântarea lui Bob ca să-l audă vorbind pe Larry King. Veniserăm cu toții pentru că era vorba de Bob și pentru că îi datoram cel mai frumos rămas bun.

Acesta ar fi sfatul pe care ți-l dau, dacă vei fi vreodată în situația de a rosti un necrolog. Ține minte că oamenii nu au venit acolo să te asculte pe tine vorbind. Au venit din același motiv ca tine – să deplângă dispariția unei persoane iubite și să-i cinstească memoria între prieteni. Arată-ți respectul și afecțiunea pentru defunct. Arată-ți compasiunea pentru membrii familiei. Fii scurt. Și unul-două zâmbete nu vor face nici un rău.

## CUM SĂ DISCUȚI CU CELEBRITĂȚILE

Conversația cu persoanele celebre este și ea o problemă pentru o mulțime de persoane. Nu contează cât de pământească este o celebritate, e ușor să fii intimidat de faima ei.

Dacă nu ești atent, te poți fâstâci, chiar fără să-ți dai seama. Actorii de film, starurile TV, sportivii, povestesc despre tot felul de întâmplări în care au călcat în străchini cu cea mai mare naturalețe și inocență.

Unul din exemplele tipice este: “Aaa, sunt un mare admirator al dvs., încă de când eram copil”. Jucătorii cu mingea aud chestia asta atât de des încât se tachinează unii pe alții cu: “Tata mă ducea pe stadion ca să te văd jucând”. Fie că vrei, fie că nu, remarcile de genul acesta le spun celebrităților că au îmbătrânit.

Alt comentariu tipic: “Întotdeauna m-am gândit că aș fi putut ajunge jucător de baseball în prima ligă (sau actor de film sau scriitor)”. Asta diminuează performanțele persoanei cu care vorbești și sugerează că, ce mare lucru, oricine ar fi putut face la fel.

Am discutat, în emisiunile mele, cu celebrități din nu știu câte domenii și vă pot spune cu mâna pe inimă că le place o conversație normală la fel de mult ca tuturor. Eu personal, le abordez nu ca pe niște persoane celebre, ci, simplu, ca pe niște oameni normali – care au, probabil, aceleași gusturi și sentimente ca și noi, ceilalți. Și am, de obicei, succes când îi fac să vorbească, pentru că folosesc exact aceleași metode pe care le-am prezentat aici.

O greșeală obișnuită în conversațiile cu celebrități este imaginea stereotipă pe care le-o fixăm, că sunt persoane de o ignoranță crasă în alte domenii decât profesia lor. Lumea actorilor și a sportivilor este plină de oameni inteligenți, bine informați, interesați și implicați într-o mare varietate de activități și cauze: și totuși, sunt întrebați numai despre filme sau sport. Dacă știi cumva care sunt preocupările extra-profesionale ale unei celebrități, vei descoperi că poate vorbi despre ele mult mai liber decât despre profesie. De exemplu, întrebați-l pe Woody Allen despre echipa de baschet New York Knicks, sau pe Paul Newman despre acțiunile sale caritabile legate de copii.

Dacă te lași intimidat de faima celebrităților, te joci cu focul – ca primarul acela dintr-un orășel de provincie, care l-a prezentat pe Walter Pidgeon (Walter Porumbel) – unul din cele mai cunoscute staruri de cinema din lume – unei reuniuni în timpul celui de-al doilea război mondial:

“Domnule *onoare*” – spuse primarul audienței “este într-adevăr o *Porumbel* să vă avem printre noi”. (subl. red.)

# 4

---

## *Opt lucruri pe care așii conversației le au în comun*

---

### OAMENII DE SUCCES SUNT INTERLOCUTORI EXCELENȚI ȘI INVERS

- **Ce au în comun**
- **Învățați de la Frank Sinatra, Bill Clinton și Edward Bennett Williams**

**M**ajoritatea oamenilor de succes sunt vorbitori excelenți. Să nu vă mire, reciproca este și ea adevărată. Dacă ți-ai cultivat capacitatea – și te asigur că *este* posibil – de a vorbi bine, vei avea succes. Dacă simți că ai deja succes, poți avansa și mai mult îmbunătățindu-ți felul de a vorbi.

Oameni de succes care nu se pot exprima? Nu-mi vine în minte nici măcar unul. Zero. Poate că nu se pricep să discute banalități. Sau nu pot vorbi în public. Dar vorbesc destul de bine, și în destul de multe ocazii, ca să obțină succes și chiar importanță.

Nimeni, niciodată, nu l-a considerat pe Harry Truman un mare orator, dar mulți l-au considerat un mare

președinte. Unul din motive a fost că era un excelent vorbitor în materie de negocieri politice și, deși nu vrăjea pe nimeni când vorbea, *comunica* foarte bine datorită fermității cu care dorea să se facă înțeles. În loc să se înalțe pe culmile retoricii, își exprima ideile într-un limbaj simplu, obișnuit. Nimeni n-a rezumat mai bine decât Truman responsabilitățile unui președinte într-o simplă frază: “Fuga de răspundere se oprește aici”. Asta înseamnă să fii un bun vorbitor.

Ca și Truman, Lyndon Johnson era un vorbitor banal, dar nimeni nu-l egala când discuta cu tine la garderoba Senatului, ținându-te strâns de rever.

Martin Luther King Jr. avea succes din cu totul alte motive decât Truman și Johnson. Era un orator excelent – un vrăjitor în stare să ridice o națiune întreagă cu capacitatea sa inegalabilă de a se adresa mulțimii de la un microfon.

Voi vorbi mai mult despre discursul public în capitolul următor. Pentru cei mai mulți dintre noi, preocuparea cea mai mare e să fim elocvenți în conversația cotidiană – în afaceri sau în societate. Dacă mă gândesc la toți oamenii cu care am vorbit, fie pe post, fie cu alte ocazii, observ că așii în materie de conversație au câteva lucruri în comun.

## CE AU ÎN COMUN AȘII CONVERSAȚIEI

- *Privesc lucrurile dintr-un unghi inedit*, exprimând puncte de vedere neașteptate asupra unor subiecte bine cunoscute.
- *Au cunoștințe vaste*. Se gândesc și vorbesc despre o largă varietate de chestiuni care nu au legătură cu viața lor de zi cu zi.
- Sunt *entuziaști*, dovedind pasiune pentru ceea ce fac cu viața lor și interes față de ce li se spune.

- *Nu vorbesc despre ei înșiși tot timpul*
- *Sunt curioși.* Întreabă tot timpul “De ce?”. Vor să afle cât mai mult despre ce aud.
- Dovedesc o mare *capacitate empatică*. Încearcă să se transpună în locul tău, să se conecteze la ce li se povestește.
- *Au simțul umorului*, și nu se sfiesc să-l folosească asupra propriei persoane. De fapt, cei mai buni maeștri în arta conversației spun frecvent anecdote despre ei înșiși.
- Au propriul lor *stil* de conversație.

## A PRIVI LUCRURILE DINTR-UN UNGHI INEDIT

Această primă trăsătură comună de pe listă este și cea mai des întâlnită la persoanele care au succes în conversație. Frank Sinatra e un exemplu. La dineuri, Frank este un oaspete remarcabil. Totul îl interesează. Și, dacă ai norocul să-l faci să vorbească despre profesia sa, devine de-a dreptul fascinant, nu pentru că îți spune ce mare star este (nici nu face asta), ci din pricina cunoștințelor sale profunde în domeniul muzicii. A reflectat atât de mult la arta sa, încât vine adesea cu idei noi, surprinzătoare.

Cu câțiva ani în urmă, am stat, într-o seară, lângă Frank la un dineu, dat în onoarea prezenței lui Irving Berlin în California. După dineu, a fost rugat să cânte una din melodiile clasice ale lui Berlin, *Remember?* (“Ți-aduci aminte?”). Fusese o melodie de mare succes pe vremea adolescenței mele. Generația mea, chiar oamenii mai în vârstă decât noi, și-l amintesc ca pe un cântec de dragoste, cald, tandru, un tribut romantic adus persoanei iubite.

Dar Frank m-a uimit. “Am cântat melodia asta de o mie de ori”, zise el. “Întotdeauna am interpretat-o ca pe o baladă sentimentală”. Astă-seară am de gând s-o cânt altfel. De ce? Pentru că este un cântec amar”.

M-am gândit un moment la spusele lui. Apoi am început să recităm cu toții versurile:

*Ți-aduci aminte noaptea aceea?  
Noaptea-n care ai spus: Te iubesc”  
Ți-aduci aminte?*

*Adu-ți aminte că ai jurat  
Pe toate stelele din cer.  
Ți-aduci aminte?*

Frank zise: “Omul acesta e furios. În seara aceasta, o să cânt melodia în alt stil, cu amărăciune”. Așa a și făcut, demonstrând nu numai perfecțiunea calităților sale vocale, ci și geniul său interpretativ.

Sinatra a fost în stare să însuflețească conversația în seara aceea, pentru că a privit lucrurile dintr-un unghi inedit, în cazul nostru, un cântec binecunoscut. L-a interpretat în seara aceea cum nici un alt cântăreț nu s-ar fi gândit s-o facă. De câte ori am auzit cântecul după aceea, a fost în noua interpretare, din cauza lui Frank.

*Asta înseamnă să fii maestru în arta conversației.*

## LĂRGEȘTE-ȚI ORIZONTUL

Guvernatorul Mario Cuomo din New York este un alt partener încântător la petreceri; dar și fiul lui, Andrew, este la fel de amuzant. Cuomo nu va fi de acord cu mine asupra acestui punct – o să vă spună el de ce.

Andrew Cuomo, în vârstă de 30 de ani și ceva, este secretar adjunct la departamentul de dezvoltare urbană și construcții civile în administrația Clinton. A renunțat la o carieră promițătoare în avocatură ca să plece la Washington și să se angajeze în administrația Clinton, aducându-și contribuția în serviciul public. Este o persoană sofisticată, completă, interesantă și interesată, cum ar spune Dale Carnegie.



I-am spus recent guvernatorului la telefon cât de mult îmi place să conversez cu Andrew în rarele ocazii când îl întâlnesc în Washington și ce personalitate “închegată” mi se pare că este. Cuomo senior îmi spuse că asta are un motiv – un avantaj pe care îl au puțini, dar de care Andrew este destul de abil ca să profite la maximum.

Guvernatorul continuă: “Andrew a apucat să-și cunoască toți cei patru bunici și ei au trăit până ce el avea aproape 30 de ani.”

Andrew, explică tatăl său, s-a arătat întotdeauna iubitor și grijuliu față de bunicii lui. Vorbea cu ei, le punea întrebări. Îi asculta povestind întâmplări din viața lor. Erau patru oameni în vârstă, din diferite părți ale Italiei, născuți la începutul secolului, când lumea călătorea cu căruța și calul, când nu exista lumina electrică, radioul, când se murea încă de boli azi eradicate, iar familiile întregi nu aveau mai mult de patru clase primare și veștile se transmiteau din om în om.

Asta nu înseamnă că Andrew este o sursă inepuizabilă de informații despre viața în țara de origine a bunicii lui și este, de aceea, o gazdă încântătoare care conversează fermecător despre Italia. Ideea este că Andrew a crescut *ascultând* oamenii din jurul lui, și continuă practica asta și astăzi. În consecință, este un interlocutor perfect, din cauza numeroaselor cunoștințe despre o largă varietate de subiecte, iar obiceiul de a asculta face din el un interlocutor extrem de agreabil.

Când guvernatorul Cuomo mi-a dat această explicație, am căzut pe gânduri. E un proverb care spune că omul își lărgește orizontul călătorind, dar dacă ești destul de curios să ascuți ce spun oamenii, îți poți lărgi orizontul fără ca măcar să ieși din curtea casei. Toți am avut bunici. Poate că nu au trăit atât de mult ca bunicii lui Andrew, dar fiecare din noi a avut, probabil, șansa să cunoască oameni care au ajuns până la 80 sau chiar 90 de ani, unii să fi trecut poate de 100. Și am absorbit informații, povești și impresii de la ei, fără să ne fi dat seama.

După moartea tatălui meu, mama a reușit să găsească o bătrână care să aibă grijă de noi în timp ce ea se chinuia să facă rost de bani ca să ne hrănească, să ne îmbrace și să poată păstra

micul nostru apartament din Brooklyn. Bătrâna avea mai mult de 80 de ani. Tatăl ei luptase în armata unionistă în Războiul de Secesiune. Copil fiind, îl *văzuse* pe Abraham Lincoln. Iar eu stăteam de vorbă cu ea.

Astfel, într-un anume fel, copilăria mea în Brooklyn a fost o fereastră deschisă spre o altă epocă din istoria Americii. Ați putea avea cunoștințe asemănătoare din anii petrecuți cu rudele mai vârstnice. Sunt o mulțime de situații în care aceste informații ar fi binevenite în conversație – fie că e vorba despre asistență medicală, bunici, profesori, antrenori sau de Războiul de Secesiune.

Morala povestirii este: adu-ți aminte de bunici și de alte persoane în vârstă din copilăria ta, de viața petrecută alături de ei, de povestirile sau de experiența lor. Ei – și alții ca ei, cu o viață diferită de a ta – te pot ajuta să-ți îmbunătățești repertoriul conversațional și să-ți lărgești orizontul.

## ENTUZIASMUL

Cred că unul din motivele pentru care am oarecare succes în radio este că ascultătorii își pot da seama că îmi iubesc meseria. E imposibil să falsifici asta, iar dacă încerci, dai greș. Când îți place într-adevăr ceea ce faci, și transmiți entuziasmul tău celor cu care vorbești, șansele tale de succes cresc înzecit. Am văzut asta la oameni cu cariere în varii domenii, ca Bill Clinton și Tommy Lasorda.

Lasorda, managerul echipei Los Angeles Dodgers, mi-a dat un interviu la radio în seara în care echipa sa suferise o înfrângere zdrobitoare în fața Houston-ului în finala Ligii Naționale din 1981. Din felul entuziast în care vorbea, n-ai fi zis că el era cel ce pierduse meciul. Când l-am întrebat cum de poate fi așa exuberant, a zis: “Cea mai fericită zi din viața mea este când echipa condusă de mine câștigă. Și pe locul doi, cea mai fericită zi din viața mea e când pierde.”

Președintele Clinton, pe care l-am interviuat la aniversarea unui an de la investitură, mi-a spus aproape același lucru despre ce înseamnă să fii președinte. Și Bill Clinton și Tommy Lasorda

sunt buni vorbitori – din aceia pe care mă bucur să-i am în emisiune – datorită calităților pe care le au în comun: un mare entuziasm pentru profesia lor, pe care reușesc să îl transmită când conversează. Acest entuziasm, alături de dorința de a-l împărtăși și altora, le-a adus, cu siguranță, succesul nu doar în conversație, ci și în carieră.

Poate că nu ești la fel de entuziasmat de profesia ta ca Tommy Lasorda. Eu sper că da, dar nu suntem toți norocoși. Gândește-te, atunci, la lucrurile care-ți fac plăcere: la copii, hobby-uri, acțiuni caritabile la care participi, și la cartea pe care tocmai o citești. Fără să faci din asta un cal de bătaie, bazează-te, în conversație, pe acest entuziasm. Dacă poți vorbi despre un subiect care te pasionează, și-ți poți face interlocutorul să înțeleagă motivul acestei pasiuni, vei vedea că poți fi un interlocutor interesant.

## NU VORBI DOAR DESPRE TINE

Ca să întreții conversația, trebuie să-i spui interlocutorului tău ceva despre tine și să-i răspunzi la întrebări. Dar nu lungi vorba. Schimbă subiectul cu un “Și tu, Mary? Tu unde lucrezi acum?”

## FII CURIOS

Cei mai buni maeștri în arta conversației manifestă curiozitate pentru orice. De aceea sunt buni ascultători și tot de aceea au cunoștințe vaste – învață întotdeauna ceva nou.

## FII EMPATIC

Oamenii cu care ne place să discutăm sunt cei care se dovedesc empatici față de noi – care demonstrează limpede că înțeleg ce *simțim* și ce spunem. Când spui cuiva că ți-ai schimbat serviciul, ți-ar plăcea să auzi spunându-ți-se “Minunat!”, nu doar “A, da?...” Faceți la fel și când jucați rolul ascultătorului într-un dialog.

Oprah Winfrey, o persoană pe care o cunoaște toată lumea de la televizor (n. trad.: renumită moderatoare a unui talk-show

ce are ca subiect viața celebrităților din SUA), realizează o legătură puternică cu telespectatorii ei tocmai pentru că empatizează atât de clar cu invitații săi. Îți dai seama imediat că îi pasă într-adevăr de ei și că le împărtășește sentimentele. Empatia o ajută de asemenea să-i facă pe invitații ei să iasă din rezervă și să fie cât mai deschiși. E încă o trăsătură a unui adevărat maestru în arta conversației.

Cei mai buni moderatori de talk-show-uri din televiziune au în comun această calitate. Eu îi numesc “compătimatorii”. Dacă le spui că ai o tumoră pe creier – sau doar rujeolă – îți arată compasiune și sprijin și transmit aceste sentimente și telespectatorilor. Sonya Friedman, moderatoarea emisiunii *Sonya Live*, transmisă de CNN în fiecare zi de luni până vineri, e un alt exemplu foarte bun.

Dick Covett este un alt mare “compătimator”, o persoană de o certă inteligență și mare curiozitate, al cărui stil dovedește interesul major pentru invitatul său și pentru sentimentele acestuia, și mai puțin pentru căutarea senzaționalului.

## ARATĂ CĂ AI SIMȚUL UMORULUI

Umorul este tot atât de binevenit în conversație ca în orice altă situație, iar uneori e chiar imperios necesar. Când țin un discurs, una din regulile mele de bază este “Nu fi serios prea mult timp”. Aceeași regulă se aplică și în conversație, poate aici, cu atât mai mult.

Umorul, printre altele, nu dă rezultate dacă e forțat. Cei mai buni umoriști și comici știu acest lucru și nici nu încearcă. Cel mai bun exemplu care îmi vine în minte este Bob Hope.

Bob nu încearcă niciodată să fie neobișnuit de amuzant când e invitat la un dîneu sau la o petrecere. Desigur, nu e plictisitor sau sobru, dar e destul de sofisticat pentru a nu relua monologurile din vechile lui vodeviluri. Toată lumea știe că e amuzant pe scenă, la TV, în filme, la ce bun s-o mai demonstreze? În plus, Hope e ceva mai mult decât un bun comic și amfitrion. E și un excelent om de afaceri, interesat de o mulțime de lucruri, și un american patriot, care a susținut

spectacole în toată lumea pentru forțele noastre armate. Experiența din toate aceste domenii îi oferă subiecte de conversație din belșug și face din el un partener de discuție încântător, chiar dacă nu te năucește cu replicile din spectacolele sale.

Al Pacino are un simț înnăscut al umorului, cu totul diferit. Deși este unul din cei mai mari actori de dramă din America, dincolo de scenă este un tip comic – afișează umorul newyorkez, acea reacție la evenimente proprie newyorkezilor, capacitatea de a alunga, printr-o ridicare din umeri, atât de numeroasele amenințări și pericole la adresa vieții, căci aceștia sunt într-adevăr amenințați de tot felul de pericole în fiecare minut și la orice pas.

Stăteam cu Walter Cronkite, Pelé și alți câțiva în holul hotelului Beverly Wilshire din Los Angeles la câteva ore după înspăimântătorul cutremur din ianuarie 1994. Sosisem în oraș cu o noapte în urmă, pentru banchetul ocazionat de acordarea premiilor pentru televiziunile prin cablu. Discutam cu patru-cinci invitați despre cum a reacționat fiecare în timpul cutremurului. Toți suntem șocați; eu, cel puțin, da. Doar Pacino dă din umeri și zice: “Eu sunt din New York. Am crezut că este o bombă!” N-a fost o glumă, doar o explicație dată cu o față atât de inexpressivă, încât am izbucnit cu toții în râs.

George Burns este o persoană cu un stil total diferit. George este exact așa cum îl vedeți pe micul ecran. Nu poate fi altfel decât amuzant; pentru el, nimic nu e mai firesc decât să insereze în conversație colecția sa de gag-uri la care a muncit o viață întreagă.

De exemplu: să presupunem că, la o petrecere, se discută despre asistența medicală și fiecare intervine, după ce a cântărit bine lucrurile, cu opinii despre competiția managerială și altele de genul acesta. Cineva îl întreabă pe George, care va împlini curând 100 de ani, ce crede despre doctorii din ziua de azi. George zice: “Fumez zece trabuce pe zi, beau două Martini duble la prânz și încă două la cină. Și umblu cu femei mult mai tinere decât mine. Lumea mă întreabă ce zic doctorii mei de asta.”

Apoi își rotește privirea prin cameră și spune cu nonșalanță: “Doctorul meu a dat ortul popii acum zece ani”.

Asta înseamnă pentru George Burns să fie el însuși. Nimeni nu se simte ofuscat că folosește glumele din spectacole. Profesia face parte din însăși ființa lui și toată lumea știe asta. În loc să se plictisească, invitații de la masa lui sunt încântați.

Glumele lui dau rezultate însă, pentru că George nu forțează, cu ele, nota conversației. Comentariul său a fost doar urmarea firească la discuția despre doctori. Dacă le-ar fi spus oaspeților “Fiți atenți! Să vă spun o replică hazlie din spectacol” ar fi fost deplasat, pentru că ar fi forțat lucrurile și ar fi întrerupt, astfel, fluxul conversației.

Asta trebuie să țineți minte despre umor. Orice stil ați avea, folosiți-l în conversație în chip firesc. Marii artiști comici știu că sincronizarea e totul, iar întreruperea conversației doar ca să intervii cu o glumă, e inadecvată. Chiar dacă azi ați auzit o glumă bună la serviciu, nu întrerupeți conversația doar ca s-o spuneți.

Don Rickles este un alt exemplu de persoană amuzantă în toate împrejurările; conversația sa la o petrecere este presărată cu tot atâtea aluzii înțepătoare și comentarii ilare ca și spectacolele în care joacă. Așa e el. Oaspeții aflați la masa lui știu asta și se amuză copios la toate bancurile lui.

De ce se râde la glumele lui și aproape niciodată la ale mele sau ale tale? Pentru că, dacă noi spunem un banc, lumea sesizează că ne-am străduit din răspuțeri să-l spunem cât mai bine. În cazul lui Don, umorul vine de la sine, iar lumea știe asta. Chiar fără să-și dea seama, el pune în aplicare formula de succes a lui Arthur Godfrey – este el însuși.

## PROPRIUL TĂU STIL

O calitate esențială a vorbitorilor de succes este stilul. Ei au propriul lor fel de a conversa, care îi ajută să fie elocvenți. Îmi vin în minte patru din cei mai realizați avocați americani din a doua jumătate a secolului nostru. Exemplul lor ilustrează faptul

că, deși stilurile diferă, ei au obținut un mare succes în carieră tocmai pentru că un anume stil se potrivește unui anume vorbitor.

Edward Bennett Williams vorbea șoptit. Te obliga să te înclini puțin spre el și să-i dai, astfel, mai multă atenție. Făcea asta intenționat. Era metoda lui și era extrem de eficientă. Era irezistibil, fără a fi vreodată strident. Te agățai de fiecare cuvânt al lui. În cazul lui, tocmai acel stil dădea rezultate, fie că vorbea în fața unui juriu în sala de tribunal, fie cu un invitat la prânz.

Lui Percy Foreman, un alt mare avocat pledant, îi plăcea să se adreseze inimii, apelând la sentimentele oamenilor în tușe bogate. Când vorbea, ținea, de fapt, o mini-cuvântare. Asta nu s-ar potrivi multora din noi, dar *lui* i se potrivea. Era stilul *lui*.

William Kunstler e un avocat bombastic. E furios. Stilul lui contrastează puternic cu cel folosit de Williams sau Foreman. N-ar fi dat niciodată rezultate în cazul lor, dar a funcționat de-a lungul întregii cariere a lui Kunstler.

Stilul lui Louis Nizer se bazează pe construirea faptelor cazului. Williams apela la simțul dramatic. Foreman apelează la emoții, iar Kunstler la sentimentul de mânie, dar Nizer apelează la *logică*.

Poate că nu te interesează cum funcționează stilul tău conversațional într-o sală de tribunal. Dar am dat aceste exemple ca să demonstrez cum, în situații identice, fiecare poate aplica propriul său stil. Găsește un stil cu care să te simți în siguranță și dezvoltă-l.

Am fost rugat uneori să-mi descriu stilul, dar mi s-a părut mai greu decât să-l descriu pe-al altuia. Îmi place să cred că am câte ceva din stilul lui Covett. Cred că aș putea fi caracterizat destul de corect ca fiind atent, curios, uneori agresiv, alteori relaxat, ca punând accentul pe “aici” și “acum” – acel tip de reporter care, poate mai mult decât alții, vrea să știe întotdeauna *de ce*.

## UN GÂND FINAL: SĂ ȘTII SĂ TACI

Îmi amintesc o replică tendențioasă a prietenului meu din Miami, Jackie Gleason, frecvent folosită în dialogul cu Audrey Meadows în clasicul serial de televiziune *The Honeymooners*

(“Veșnic în luna de miere”), în care jucau rolurile lui Ralph și Alice Kramden. Când, uneori din întâmplare, alteori deliberat, o lua gura pe dinainte pe Alice și dezvăluia secretul vreuncea din schemele lui, Ralph se uita la ea cu ochii ieșiți din orbite, o amenința cu degetul și-i spunea: “Gură-spartă ce ești!”

Chiar dacă ești un vorbitor de excepție, sunt ocazii când e mai bine să taci. Cunosc foarte bine acea înclinație umană de a te vârî în vorbă – copiii din Bensonhurst nu-mi spuneau degeaba gură-spartă – dar dacă, dincolo de acest imbold, auzi instinctul spunându-ți să taci, ascultă-l.



# 5

---

## *Conversații mondene și gafele de exprimare*

---

- **Cuvinte care împiedică buna comunicare**
- **Cum să scapi de obiceiurile proaste de vorbire**
- **Gafele de exprimare**

Aceasta nu e o carte despre cum să-ți îmbogățești vocabularul sau cum să folosești engleza literară. Așa cum am mai spus, mă interesează comunicarea, nu cum să impresionez lumea cu discursurile mele. E mult mai important să pui o întrebare interesantă, decât să elaborezi un răspuns plăcut auzului. Dar există câteva elemente de dicție și vocabular pe care aș vrea să le menționez, deoarece ele pot afecta buna comunicare.

### **CUVINTE BOMBASTICE**

Mark Twain, care știa la fel de multe despre conversație ca și despre oamenii care o practică, scria: “Diferența dintre cuvântul *potrivit* și cuvântul *aproape potrivit* – este diferența dintre licurici și fulger”.

Ține minte un lucru: cuvântul potrivit – cel recunoscut și înțeles imediat de cel ce te ascultă – este cel mai adesea un cuvânt simplu. Din anumite motive, oamenii au tendința să presare conversația cu un cuvânt nou care “sună” bine, sau cu un cuvânt de curând popularizat – din dorința ca limbajul lor să pară “de actualitate”. Datorită vitezei cu care mijloacele de comunicare străbat distanțele, cuvintele nou intrate în uz se răspândesc rapid în toată țara. Din nefericire, parte din aceste cuvinte nu îmbunătățesc cu nimic capacitatea noastră de comunicare.

“Impact” și “acces” erau folosite ca substantive; acum sunt și verbe, de exemplu “a impacta situația”. Un cuvânt uzual ca “a afecta” ar da rezultate la fel de bune, dacă nu și mai bune. Există și procesul invers – transformăm verbe în substantive, de exemplu “a consulta”. Spuneam în trecut: “Mă duc să-mi consult avocatul”. Acum spunem: “Firma aceea îmi oferă consultanță”.

Folosim de ani de zile argoul din lumea calculatoarelor în viața cotidiană – cerem oamenilor, de exemplu, să “printeze” scrisorile. Apoi, lumea a început să spună “a upgrada” – termen din jargonul calculatoarelor, folosit pentru “a promova” sau “a ridica pe o treaptă superioară”. De fiecare dată când are loc un cutremur sau un taifun, ni se anunță pagubele suferite de “infrastructură”, deși specialiștii care folosesc acest cuvânt și-ar atinge ținta cu mult mai bine dacă s-ar osteni să spună ceva pe înțelesul tuturor, de exemplu “canalizare, drumuri, alimentare cu apă”.

Limbajul împrumutat din lumea calculatoarelor este o reflectare a vieții din anii '90, dar nu e singurul vinovat de inhibarea capacității noastre de a vorbi limpede și elocvent. Ego-ul are și el un cuvânt de spus. Oamenii par să creadă că termenii de jargon dau mai multă greutate subiectelor conversației și mai multă importanță lor ca persoane. Astăzi, oamenii “vizualizează” lucrurile în loc să le “vadă” sau să le “privească”. Unii nu se mulțumesc să spună că lucrurile sau oamenii “co-există”: ele co-există unul cu celălalt. Dacă ceva

*co-există* cu altceva, de ce naiba e nevoie să mai spun “unul cu celălalt”?

Alții “utilizează” lucrurile, în loc să le “folosească”. Am auzit unul din cele mai succinte comentarii care încuraja vorbirea limpede, pe înțelesul tuturor, la un director executiv care și-a sfătuit personalul: “Nu utilizați a utiliza. Folosiți a folosi”.

Eu încerc să evit limbajul pompos. Unele persoane îl folosesc ca simbol al statutului lor social, pentru a-i impresiona pe ceilalți. Alții – pentru că au uitat, pur și simplu, să vorbească simplu, limpede, colocvial. Evitând vorbirea pretențioasă, vei deveni mai bogat, pentru că vei fi recepționat și înțeles mai bine. Poate că ți se va părea de bon-ton să spui că îți “upgradezi” biletele de avion ca să “monitorizezi” situația, dar vei avea mult mai mult succes dacă o vei spune într-un limbaj pe care să-l poată înțelege toți ascultătorii tăi – nu doar specialiștii în computere.

## LIMBAJUL LA MODĂ

Pe lângă cuvintele pompoase, epoca noastră de comunicare în masă instantanee produce o inundație constantă de cuvinte și sloganuri la modă. Limbajul la modă e generat de capricii, evenimente și celebrități. Cuvintele și expresiile astfel apărute devin imediat clișee. Uneori folosirea lor te poate ajuta să intri pe lungimea de undă a persoanei cu care vorbești, dar repetarea lor te face să pari lipsit de originalitate, ca și cum n-ai fi în stare să te exprimi cu propriile tale cuvinte.

De la Johnny Carson avem “în nici un caz” (engl. *no way*), iar precursorul său, Jack Paar, l-a introdus pe “vorbesc serios” (engl. *I kid you not*), cu rezultatul că milioane de americani au folosit cele două expresii până la trivializare. Howard Cosell și-a impus greșeala gramaticală – “spunând ca ce este” (corect este “spunând cum este”) – repetând-o ani de zile în sezonul fotbalistic, în fiecare luni seara; expresia a sfârșit prin a deveni, prin anii ’70, un clișeu național. Mai recent, suntem bombardați cu expresia “Nu-i așa că e ceva cu totul special?” (engl. *isn't*

*that special?*) din emisiunea *Saturday Night Live* (“Sâmbătă noaptea în direct”) și “Citește pe buzele mele” (engl. *read my lips*), avându-l ca autor pe George Bush.

Nimic, desigur, nu e mai rău decât să folosești clișee care nu mai sunt la modă. “La ce punct se află?” (engl. *where it’s at*) era o expresie la modă în perioada anilor ‘60-’70. Imaginați-vă ce impresie a făcut directorul executiv al unei organizații regionale din Washington, când le-a spus celor din consiliul de conducere că “se găsesc la punctul acesta”. Directorul executiv era și el o victimă a limbajului la modă, tocmai pentru că dorea atât de mult să pară că face parte din “mulțime”. N-a făcut decât să trezească uimirea directorilor din subordine, care s-au întrebat în sinea lor de ce un om cu studii superioare folosește o asemenea expresie.

Fie că te afli la un cocktail, în curtea din spatele casei, fie că dai un interviu la televizor, vei conversa cu mai multă vigoare și eficacitate, dacă vei minimaliza folosirea clișeelelor și a stereotipurilor la modă.

## CUVINTE GOALE

Uneori se strecoară în conversație anumite cuvinte sau zgomote care nu aduc nimic semnificativ încercării noastre de comunicare. Dimpotrivă, ele îngreunează ceea ce spunem și, în același timp, fac dificilă înțelegerea celui ce ne ascultă. Cuvintele “goale” sunt echivalentele verbale ale bucăților de polistiren care apar în cutiile de ambalaj: simplă umplutură.

Atunci, de ce se folosesc asemenea cuvinte? Pentru că ele sunt cârje – cârje orale. Sunt bune când vrei să te spijini pe ceva pentru că nu-ți găsești cuvintele, dar dacă devii dependent de ele, conversația va șchiopăta tot timpul.

Liderul incontestabil al acestei categorii de cuvinte este “știi” (engl. *you know*). Un prieten de-al meu din Washington, D.C. lucra cu un consultant de specialitate care nu era în stare să rostească trei cuvinte fără să spună de două ori “știi”. Curiozitatea prietenului meu a ajuns la apogeu în timpul unei întâlniri cu consultantul. Cunoscându-i dependența de acest

tic verbal, el s-a hotărât să numere de câte ori va repeta interlocutorul său “știi” în timpul întrevederii.

Întâlnirea a durat 20 de minute. Conform calculului, consultantul a folosit cuvântul de *91 de ori!* Pentru cei interesați de statistici, am făcut și eu un calcul: de patru ori și jumătate pe minut. Nu știu ce e mai remarcabil: să repeți “știi” de 91 de ori într-un timp atât de scurt, sau să participi la o întâlnire în Washington care să dureze doar 20 minute.

Pare amuzant când privești lucrurile așa, dar să vedem și partea serioasă a lucrurilor. Consultantul, al cărui trai depindea de comunicarea eficientă cu oamenii, a lăsat acest tic verbal să devină atât de supărător, încât ascultătorii au ajuns să dea mai multă atenție expresiei, decât cuvintelor rostite în conversație. Cât o mai fi durat până și-o fi pierdut slujba din cauza acestei probleme?

În zilele noastre, popularitatea lui “știi” este serios amenințată de ”deci”, ca în “Așa, deci...”. Urmăriți știrile la TV câteva seri la rând, și veți observa de câte ori auziți răspunsuri care încep cu acest cuvânt. Dacă sunteți de părere că ele adaugă ceva semnificației răspunsului, contactați *Guinness Book of World Records* (Cartea Recordurilor).

“Deci” apare în orice loc în conversație, fiind de obicei o intercalare aruncată doar din obișnuință, fără vreun motiv anume. Ocazional, expresia ridică întrebări interesante ca în cazul unui telejurnal când l-am auzit pe un polițist explicând că spărgătorul a intrat în casă pentru că ușa era, “deci, deschisă”. Nu e același lucru cu “a fi, deci, gravidă?” Ușa era deschisă sau închisă, și atât. Ce înțeles are “deci” în acest caz?

“Există speranțe ca” (engl. *hopefully*), având sensul de “eu sper că” (engl. *I hope*), a intrat în scenă cu mare tam-tam. Brusc, nimeni nu mai putea să spun ceva despre viitor, fără a folosi această expresie. Dar, în aproape toate cazurile, vorbitorii folosesc greșit cuvântul. Ceea ce vor ei să spună este “eu sper”, dar nu acesta este înțelesul lui “există [în mod obiectiv] speranța că...” aici.

Atunci când spui “există speranțe că întâlnirea va avea loc joi”, mesajul cuvintelor rostite de tine este acela că întâlnirea se va ține, probabil, joi, iar ție îți este indiferent dacă se ține

miercuri sau vineri sau duminică în loc de joi. Dar ceea ce majoritatea dintre noi vor să spună *de fapt* cu această expresie este “*eu personal am speranța că întâlnirea va avea loc joi*”, și îmi *doresc* acest lucru.

“Ceva de genul ăsta” (engl. *whatever*), este o altă expresie lipsită de sens, care, de obicei, nu adaugă nimic spuselor tale, ca în “Când ai sunat eram la cumpărături sau ceva de genul ăsta”, “Ne gândeam că ar fi bine să mergem în weekend la plajă sau ceva de genul ăsta” sau “Trebuie să termin de scris scrisorile astea sau ceva de genul ăsta”.

Despre “orice de genul acesta” ați vorbi, încercați să renunțați la aceste cuvinte goale în conversație.

Un alt cuvânt lipsit de conținut, care s-a răspândit ca pecinginea prin anii '60 și e încă în uz azi, este “orișicât” (engl. *like*, folosit extensiv de pătura needucată a populației). Lumea râdea, pe atunci, de copiii needucați care începeau fiecare propoziție cu “Orișicât, știi tu”, dar chiar și azi auzi oameni din diverse categorii sociale spunând: “L-am văzut, orișicât, și se simțea mai bine”. Nu se spune “orișicât, marțea trecută”, ci “marțea trecută”. Dacă nu vrei să dai impresia de hipiot care tocmai s-a întors de la concertul *Woodstock*, evită, cu orice preț, folosirea acestui cuvânt.

Ca și cum toate acestea nu ar fi fost de ajuns, mai sunt și zgomote care se strecoară în vorbire când nu suntem atenți; mai ales două. Se recunosc imediat: “ăăă” și “mmm”. Presărați conversația cât puteți de mult cu aceste sunete și oamenii vă vor crede incapabili să vorbiți ca lumea.

## **CUM SĂ SCAPI DE OBICEIURILE PROASTE DE VORBIRE**

Ce poți face ca să te dezbari de aceste obiceiuri? Ca orice alt obicei, e nevoie de disciplină. Încearcă aceste trei metode:

Întâi – ca să folosim un cuvânt familiar – *ascultă-te* singur. Simpla ascultare cu atenție a vorbelor care-ți ies din gură poate fi foarte eficace. Așa îți vei da seama câte poticneli, pauze și reluări faci și câte “ăăă-uri” îți sufocă vorbirea. Metoda asta singură și ar fi de ajuns să-ți “purifici” conversația.

În al doilea rând, gândește-te dinainte ce vrei să spui. Știi că pare un truism, dar de cele mai multe ori, motivul pentru care apelezi la această “umplutură” este că, după ce ajungi în mijlocul unei fraze, nu mai știi cum s-o închei. Nu spun că trebuie să-ți “scrii” în minte toată conversația înainte de a deschide gura. Dar poți să-ți schițezi în minte cea de-a doua frază în timp ce o rostești pe prima, pe-a treia în timp ce o rostești pe-a doua, și așa mai departe. Dacă ți se pare greu, fă o încercare: o să vezi că, în realitate, nu e greu deloc. Creierul uman are marea capacitate de a face două lucruri deodată. Cu puțin exercițiu, totul va deveni ușor.

În al treilea rând, “angajează” un “monitor” care să te asculte vorbind și să te avertizeze ori de câte ori folosești vreun cuvânt gol sau un clișeu. Metoda poate fi surprinzător de eficace. Roagă-ți soția, un prieten bun, un coleg de serviciu, să te oprească instantaneu (pot spune “Stop!” sau “Stai!”, ori de câte ori folosești cuvintele sau expresiile respective). Monitorul trebuie să fie cineva care petrece cel puțin câteva ore pe zi cu tine. Ți se pare puțin incomod? Asta e ideea. Ți garantez că, după câteva zile de “pedepsire” de acest fel, te vei trezi suprimând singur cuvântul-țintă. Apropo, lucrează pe rând cu fiecare tic verbal, nu cu două-trei odată. Dacă ai mai multe “cârje” de care vrei să scapi, ia-le pe rând, sau vei fi oprit atât de des că, Doamne ferește, ai putea atenta la viața monitorului.

## CUVINTE LIPSĂ

În unele ocazii se folosesc *mai puține* cuvinte, ca în cazul comentatorilor sportivi și redactorilor de știri, care și-au făcut un obicei din a renunța la verbe, chiar dacă elipsa modifică sensul spuselor lor.

Când un comentator sportiv spune “Patrick Ewing – fault în joc”, el vrea de fapt să spună că Ewing a fost faultat. Dar ce a spus în realitate este că Ewing a faultat. De ce să n-o spui ca lumea? Redactorii și comentatorii de știri fac, de multe ori, la fel, din cauza noii mode de a renunța la verbe în expozeul lor.

Poate ei cred că, în acest fel, comentariul devine mai interesant, ca și când ceea ce spun este atât de urgent, că nu mai au timp să folosească și verbe. Nu e decât o altă formă de “vorbire pretențioasă”.

Dacă după toate acestea tot mai crezi că obiceiurile acestea sunt inofensive, că toate modurile de exprimare sunt la fel de bune, încearcă să faci mental un exercițiu pe care eu îl practic, uneori, ca să mă distrez. Mă gândesc cum ar suna unele din discursurile celor mai mari oratori ai noștri dacă ar fi rostite azi:

Luați în considerare aceste discursuri clasice din care s-au omis verbele:

“Cu optzeci și șapte de ani în urmă, înaintașii noștri clădind o nouă națiune” (Abraham Lincoln)

“Nu știu ce alt drum ar alege alții, dar în ceea ce mă privește – libertatea sau moartea” (Patrick Henry)

Sau această cuvântare inaugurală lungită de “umplutură”:

“Deci, întrebați nu ce poate face patria pentru voi, ci ce puteți voi...ăăă...face pentru patrie”. (J.F. Kennedy)

Sau modernizarea limbajului romanului “Pe aripile vântului”: “Îți spun sincer, draga mea, situația e monitorizată”.

## GAFELE DE EXPRIMARE

S-a vorbit atât de mult de gafele de exprimare (engl. *political correctness*, sau *PC*, sintagmă cu sensul de “exprimare care să nu ofenseze minoritățile rasiale/politice/religioase etc, și femeile”), s-au stârnit atâtea pasiuni, încât am ajuns să urăsc această sintagmă. Ne place sau nu, suntem nevoiți să ne ocupăm de sintagma și conceptul de “corectitudine politică” zi de zi, și tot zilnic să vorbim despre ele. Necesitatea apare din faptul că, azi, comunități exceptate de la cuvânt și putere în societatea trecută – ca acelea ale femeilor sau minorităților – se afirmă cu tot mai multă forță. Iar această afirmare se extinde și asupra comunicării.

Aceste minorități argumentează că modul în care vorbim este la fel de important ca și sensul spuselor noastre, din moment ce cuvintele întruchipează idei și atitudini. Eu cred că au



dreptate. Dacă, vorbind despre femei, folosești expresia aceea desuetă “sexul slab”, nu faci decât să perpetuezi o idee deja depășită despre feminitate. Dacă numești pe cineva “galben” (engl. *jap*, termen peiorativ ce desemnează japonezii, intrat în uz în timpul celui de-al doilea război mondial), nu folosești doar o expresie colocvială normală – fie că vrei, fie că nu, vei trezi în mintea celui ce te ascultă ideea de “Pericol Galben”, uzuală în America celui de-al doilea război mondial. Sunt doar două exemple, dar ele explică de ce membrii acestor comunități sunt sensibili la felul în care se vorbește despre ei și de ce noi, toți ceilalți, ar trebui să fim la fel.

Această realitate din America anilor '90 are, pentru fiecare dintre noi, o dublă semnificație: morală și practică. Din punct de vedere moral, a ignora sensibilitățile unui grup minoritar prin ceea ce spunem despre membrii săi este, pur și simplu, arogant, și dureros pentru cei din respectivul grup.

Din punct de vedere practic, abordarea necontrolată a acestor subiecte poate fi în defavoarea ta. Să ne gândim la Al Campanis, Jimmy the Greek, sau la alții ca ei, ale căror cariere s-au încheiat dramatic tocmai pentru că au dat dovadă de indiferență față de felul în care vorbeau despre sportivii de culoare.

Trebuie să fiți atenți și la felul în care se modifică preferințele terminologice în America. Tocmai am vorbit despre sportivii *de culoare* (engl. *black*). De prin anii '60, acesta e cuvântul preferat de cei mai mulți membri ai acestui grup etnic. Dar nu a fost întotdeauna așa și terminologia suferă încă modificări.

În adolescența mea, și chiar în primii zece ani de meserie, modalitatea corectă de a te referi la o persoană de culoare era “negru” (engl. *negro*, termen considerat astăzi peiorativ). O dată cu revoluția negrilor din anii '60, conducătorii ei au solicitat înlocuirea cuvântului “negru” cu “de culoare”. Așa s-a făcut înlocuirea – în radiodifuziune, presă, în alte profesii, în conversația zilnică a majorității americanilor.

În anii '80 au fost introduse noi denumiri. Conducătorii negrilor au solicitat ca ei și ceilalți membri de aceeași rasă să fie numiți “afro-americani” (engl. *African Americans*, termen

încă actual). Conducătorii grupurilor etnice de spanioli și mexicani și-au exprimat preferința pentru “hispanici”, denumire ce lasă acum loc celei de “latino”. Când vorbim, azi, de orientali, îi numim “asiatici”. Multi amerindieni au afirmat că vor să fie numiți “americani indigeni” (engl. *Native Americans*); alții preferă să fie identificați prin numele tribului căruia îi aparțin, și nu prin denumiri date de alții triburilor lor.

Istoria ne arată că și aceste denumiri vor fi înlocuite în viitor. Recent, *Washington Post* menționa într-un articol propriile sale preferințe legate de aceste denumiri. În 1987, termenul de “afro-american”, pe atunci destul de inedit, a apărut în ziar de 42 de ori. În 1993, a apărut de 1422 de ori. “Latino” a fost folosit în 1987 de 85 de ori, și de 389 de ori în 1993. Pentru “americani indigeni” cifrele erau: 112 în 1987 și 339 în 1993.

Toate acestea dovedesc că am parcurs deja un drum lung în ceea ce privește respectul cu care îi tratăm pe alții în conversație – respect pe care ar fi trebuit să-l arătăm de mult. Felul în care ne adresăm acum reflectă respectul pentru câștigarea căruia grupurile respective au luptat mai mult de douăzeci de ani.

Pe de altă parte, n-ar trebui oare să existe o linie de demarcație între respect și paranoia? Nu începem oare să ignorăm cinstea și rațiunea și să cădem în prostie când ni se spune că nu mai avem voie să le spunem femeilor “doamne” (engl. *lady*), pe motiv că nu toate femeile sunt doamne? O “femeie” (nu doamnă), redactor al unei reviste a făcut clar această distincție în fața unui domn redactor; avem voie încă să spunem “domn redactor” în America anului de grație 1994?

Îți asumi un mare risc dacă faci un compliment inofensiv unei femei din biroul în care lucrezi. Pe vremuri era permis să spui: “Arăți nemaipomenit în rochia asta!” sau “Rochia asta face minuni!”. Azi suntem sfătuiți să ne limităm complimentul la “E o rochie drăguță”.

Foarte amabil, nu-i așa?

Dar este mult mai sigur. Azi, asta e important în America: să fii în siguranță. Când ai auzit ultima oară un bărbat (pe vremuri îi numeam “tîpi”), spunându-i unei femei (pe vremuri

le numeam “fete”) că e frumoasă? Sau că are picioare frumoase? *Dar!* E permis s-o întrebi dacă are un prezervativ în geantă. Azi, chestia asta e normală.

Ceea ce constituia altădată o ofensă e acceptat azi, și ce era înainte acceptat este azi o ofensă. Seamănă cu confuzia regelui din Siam, care se lamentează în *The King and I* (“Regele și eu”): “Înainte, cum era, așa era. Nu era așa, nu era. Acum, însă – totul e o ghicitoare”.

Desigur, azi, accentul caraghios al regelui ar putea fi considerat, din punct de vedere social, incorect. Dar ce poate fi rău în umorul etnic de bună calitate? Ce poate stârni râsul mai bine decât o glumă bună cu evrei, atâta timp cât nu frizează ridicolul sau bigotismul? Sau o glumă cu irlandezi? Sau una cu italieni? Sau glumele cu negri? Mari comici ca Myron Cohen, Sam Levenson, sau Jackie Gleason ar găsi cu greu o slujbă în ziua de azi. Richard Pryor și-a lansat albumul *That Nigger’s Crazy* (“Negrul ăla e nebun”), la timpul potrivit. Azi, n-ar putea găsi o companie de înregistrări să-i scoată albumul.

În aceasta constă pericolul exacerbării corectitudinii în exprimare.

Dar hai să nu exagerăm în preocuparea de a nu ofensa pe nimeni și să nu ne pierdem capacitatea de a sesiza diferența dintre respect și paranoia.

# 6

---

## *Discuțiile de afaceri*

---

- **Principiile de bază în afaceri**
- **Arta de a vinde – și de a te vinde**
- **Cum vorbim cu șeful și cu subordonații**
- **Întâlniri și prezentări**
- **Metoda lui Casey Stengel**

**N**u știu care e procentul exact, dar putem presupune că aproximativ jumătate din timpul pe care-l folosim vorbind, îl petrecem la serviciu. Eu sunt în primul rând comentator și doar în al doilea rând director executiv, dar am participat la destule întâlniri de afaceri, fie ca purtător de cuvânt, președinte al prezidiului, organizator, fie ca simplu membru, și am discutat cu atâția directori executivi din America, încât mi-e ușor să selectez câteva criterii care să vă ajute în conversația de afaceri.

### **PRINCIPIILE DE BAZĂ ÎN AFACERI**

Nu e o noutate pentru nimeni faptul că toți oamenii de afaceri eficienți pe care îi cunosc sunt excelenți vorbitori. În acest capitol voi trece în revistă câteva trucuri pe care le-am învățat

de la ei, și din propria mea experiență, și voi începe cu următoarele trei principii călăuzitoare:

1. Regulile de bază ale conversației se aplică în afaceri la fel ca în orice alt domeniu. Fii direct și sincer și, în același timp, ascultă cu atenție, dacă vrei să fii expert în arta conversației.
2. Dacă discuți despre propria meserie sau propriul domeniu de activitate, presupui că interlocutorii tăi cunosc termenii de specialitate pe care îi folosești, dar tot trebuie să te faci înțeles pe deplin. Iar dacă vorbești cu oameni din afara domeniului tău de activitate, trebuie să presupui contrariul: că audiența, sau unii dintre participanții la întrunire nu cunosc termenii de specialitate, așa că va trebui să folosești un limbaj pe înțelesul tuturor.
3. Timpul înseamnă bani. Nu irosi timpul persoanelor cu care vorbești. Nu vorbi despre meciul din seara trecută, sau despre ultima ta rundă de golf până la sfârșitul mesei, ca să nu fii nevoit să înghesui apoi scopul adevărat al întâlnirii într-o discuție grăbită de cinci minute. Nici nu încerca să fii punctul de atracție al întâlnirii, monologând 20 de minute când toți ceilalți sunt nerăbdători să treacă la afaceri.

Cel de-al treilea punct necesită o mai largă dezvoltare. Nu ți-e groază să primești un telefon de la cineva care, știi sigur, te va ține de vorbă 25 de minute când tu tocmai ieșeași pe ușă ca să te duci la încheierea unui contract? Și nu-i așa că nu îți place când șefului tău îi trebuie cinci minute de discuții inutile înainte de a-ți spune de ce a venit la tine în birou?

Nu te plasa singur în această categorie. Află despre ce trebuie să vorbești și pregătește-te, fie că e vorba de o șuetă în biroul unui coleg sau o întâlnire protocolară. Gândește-te dinainte la subiect, la punctele pe care vrei să le atingi, la eventualele întrebări și la cel mai convingător fel de a le

răspunde.

Și nu uita ce vrea și ce trebuie să afle *cealaltă* persoană. Iată un exemplu de ocazie cu care ne confruntăm cu toții: Ai nevoie de situația vânzărilor din luna trecută și i le ceri lui Susan de la Departamentul Vânzări. Dar nu trebuie să-i povestești despre strategia pe care departamentul marketing a elaborat-o pentru anul care vine. E o pierdere de timp, și pentru ea și pentru tine.

Asta nu înseamnă că trebuie să-ți ții gura ferecată. Una din cele mai eficiente metode de a menține moralul ridicat și productivitatea angajaților tăi, este de a-i informa tot timpul; există, deci, momente când le oferi oamenilor tăi informații de bază, fie ca să se simtă utili, fie ca să îi motivezi. Dar nu e necesar să ții o scurtă expunere ori de câte vorbești cu cineva. Doar nu vrei să ajungi ca în bancul acela în care, întrebând pe cineva cât e ceasul, ți se explică întreg mecanismul de funcționare.

## ARTA DE A VINDE

Toți vindem câte ceva. În fiecare zi, la serviciu, ne vindem pe noi înșine, educația și experiența pe care le avem, indiferent dacă suntem vânzători de meserie sau nu. Poate că citești această carte din dorința de a învăța să te vinzi cât mai bine. Când e vorba de vânzări, cei care au succes în conversația de afaceri, au ajuns aici pentru că au respectat bine-cunoscutele “Așa, da!”, “Așa, nu!”. Trebuie să cunoști bine produsele și serviciile pe care le vinzi – ce dă și ce nu dă rezultate în vânzarea lor. Singura modalitate de a afla asta este să discuți cu colegii și să citești tot ce poți despre experiența altora în domeniu.

Mulți oameni de succes mi-au spus același lucru despre secretul vânzărilor reușite. Unul dintre ei este Jack Kent Cooke, unul din cei mai bogați oameni din America, care a descoperit acest lucru la frageda vârstă de 14 ani. Avera lui Jack a fost estimată ca fiind undeva între 600 milioane și 1 miliard de

dolari, iar proprietățile lui merg de la Chrysler Building din New York la echipa de fotbal Washington Redskins.

Luam prânzul odată cu el la restaurantul lui Duke Zeibert, în Washington, când mi-a povestit despre prima lui vânzare. S-a petrecut în Canada, în cea mai neagră perioadă a crizei economice, pe vremea copilăriei lui Jack, când nimeni nu avea bani să cumpere ceva. Nu era deloc timpul potrivit pentru a începe o carieră în domeniul vânzării. Dar mama lui avea nevoie de 2,50 dolari ca să plătească telefonul, și nu-i avea.

De aceea, Jack a căutat și a obținut o slujbă – vindea enciclopedii mergând din ușă în ușă. Volumele erau însoțite de un prospect care-ți explica cum să faci să le vinzi. Cu înțelepciunea și încrederea vârstei de 14 ani, Jack a ignorat prospectul, sigur fiind că va reuși să vândă ceva datorită farmecului personal și puterii de convingere.

Acum, toți cei ce-l cunosc pe Jack Kent Cooke știu că le are din belșug pe amândouă, dar e nevoie de mult mai mult, mai ales la 14 ani. Așa că a început – îngrozitor eșec al primei sale experiențe în conversația de afaceri – cu Dl. Pickering, proprietarul unui magazin. După care s-a hotărât să arunce o privire la instrucțiuni. S-a așezat și le-a citit în detaliu, pierzând două ore în ziua aceea cu asta.

Când l-a abordat pe cel de-al doilea cumpărător potențial, a dat lovitura – pentru că urmase instrucțiunile din prospectul de vânzare. A încheiat afacerea cu întrebarea hotărâtoare: “La ce adresă doriți să livrăm cărțile?”

Apoi s-a întors la Dl. Pickering, iar rezultatul a fost total opus celui de la prima întâlnire. Pickering a cumpărat și el un set de enciclopedii. La sfârșitul zilei, Jack s-a grăbit spre casă – și i-a dat mamei sale nu doar 2,50 dolari pentru factura telefonică, ci ditamai suma de 24,50 \$.

“Cred că acela a fost cel mai fericit moment din viața mea”, mărturisește Jack astăzi, “incluzând și toate victoriile noastre din *Super Bowl*”.

A avut succes pentru că a urmat două reguli din domeniul vânzării: să știi ce vinzi, și, o dată afacerea încheiată, să nu

mai pomenești nimic de vânzare. Când a întrebat unde să livreze cărțile, Jack le-a îndeplinit pe amândouă: a căzut de acord asupra târgului și a încheiat afacerea.

Mai există o regulă de aur în felul în care vorbești când faci o vânzare: vinde *avantajele* produsului, nu *caracteristicile* lui. Nu vorbi despre prăjitorul de pâine și microcipul atât de draguț, care face pâinea exact cât trebuie. Vorbește mai bine despre cât de bine e să stai la micul dejun cu o ceașcă de cafea fierbinte și o brișă rumen-aurie în față. Nu vorbi despre primele de asigurare sau sumele de plată ale poliței de asigurare. Vorbește despre siguranța pe care o va resimți clientul tău și despre recunoștința soțului sau soției și copiilor când vor afla că viitorul lor financiar este asigurat.

## **INTERVIURILE PENTRU OBTINEREA UNEI SLUJBE**

### ***Cum să te vinzi***

Nu vei vinde niciodată un produs care să fie tot atât de important ca propria ta persoană – așa că fă-o cum se cuvine. A-ți vinde calitățile – la interviurile pentru o slujbă, în activitatea profesională ca să obții o promovare, în abordarea celor din afara domeniului tău de activitate, ca să atragi atenția altor companii și să progresezi, astfel, în carieră, și să câștigi mai mult – este cea mai importantă vânzare pe care o faci. Aproape toți oamenii de afaceri trebuie să treacă prin acest proces de cel puțin câteva ori în cariera lor.

Întrucât am trăit și eu această experiență de câteva ori, am propriile mele reguli cardinale pe care le urmez. Dacă m-au ajutat pe mine, îți pot fi de folos și ție.

1. Arată viitorului patron ce poți face tu pentru el.
2. Păstrează o atitudine deschisă.
3. Fii pregătit.
4. Pune întrebări.

Și acum să discutăm pe larg fiecare punct.

*Ce aduci tu și este unic?* Ca să-l parafrazăm pe



președintele Kennedy, nu întreba ce poate face patronul pentru tine, ci ce poți face tu pentru el. Nu repeta în fața celor care te interviuează ce scrie în autobiografia ta, pentru că se știe deja. Spune-le în schimb cum îți vei face datoria în această slujbă mai bine decât oricine altcineva; fă-i să gândească apreciativ despre șeful care te-a angajat tocmai pe tine. Cu alte cuvinte, vinde-ți avantajele, nu caracteristicile. Iar asta o faci vorbindu-le despre experiența și calificările tale – experiența și relațiile pe care le-ai dobândit deja în domeniu și aptitudinile pe care ți le-ai dezvoltat de-a lungul carierei.

*Franchetea.* Iată din nou acest cuvânt – calitatea esențială în orice fel de conversație – mondenă sau de afaceri – dacă vrei să ai succes. Nu adopta un comportament prea sobru – specific omului de afaceri – care să inhibe franchetea. Arată-ți entuziasmul pentru noua slujbă. Este o caracteristică revigoratoare pe care patronii nu o prea găsesc la cei intervevați, iar candidatul care o pune în evidență, află, uneori, după ce a fost angajat, că a fost singura calitate care a făcut diferența între el și ceilalți.

Cunosc un fost director de relații publice din Washington, căruia i s-a spus ulterior că una din trăsăturile care au ieșit în evidență la interviu a fost, așa cum s-a exprimat șeful lui: “Ne-ai spus limpede că vrei slujba, ai arătat mult entuziasm, și ne-ai spus că ai experiența necesară ca s-o faci bine. *N-ai încercat să ne duci de nas*”.

Un producător de film pe care-l cunosc a dat un anunț pentru postul de secretară. După ce enumera cerințele postului, anunțul se încheia cu: “Trebuie să te implici.” Dintre toate persoanele care au solicitat slujba și au fost chemate la interviu, doar una a spus: “Apropo, eu mă implic”. Ea a obținut postul.

Propria mea experiență în obținerea celui dintâi post la radiodifuziunea din Miami este un alt exemplu relevant. Nu aveam deloc experiență în transmisiuni radiofonice. Dar, Dumnezeuule, ce plin de entuziasm eram! Directorul general al postului de radio m-a reperat imediat și a hotărât că meritam să fiu angajat, căci iată un tânăr cu care ar putea lucra și care

era o investiție bună. Asta se întâmpla cu 37 de ani în urmă, iar azi lucrez tot în meseria în care am fost angajat fără să am cea mai mică experiență.

*Pregătirea.* Fixează punctele-cheie pe care vrei să le atingi în discuția despre tine. Notează-le chiar, pe o bucățică de hârtie, și repetă-le de câteva ori înainte de interviu. Și nu te eschiva de la întrebările grele – notează-le și imaginează-ți cum vei răspunde. Dacă ai schimbat trei posturi în ultimii șapte ani, fii sigur că vei fi întrebat de ce. Sau, dacă vrei să depășești cu bine momentul, organizează înainte o repetiție, punând pe cineva să joace rolul viitorului patron și să te intervieveză. Este o metodă extrem de eficientă, una care îți va da un atu în plus în a obține postul.

*Întrebă!* Nimeni nu trebuie să se mire, citind această carte, că vă sfătuiesc foarte ferm să puneți întrebări, fie că sunteți la un interviu, fie că purtați o discuție în metrou. Doar punând întrebări poți afla, iar la un interviu pentru un post, sigur vrei să afli despre firma care te angajează tot atât de mult cât vor și ei să afle despre tine.

Nu vei avea niciodată o mai bună ocazie de a lua pulsul viitorului loc de muncă sau al viitorului șef. În plus, cei care iau interviurile îi respectă pe cei care au inițiativa de a pune întrebări inteligente despre firma lor. Asta arată că ai două din cele mai convingătoare calități despre care am vorbit: ești pregătit și te implici.

Harvey Mackay, președinte și director executiv al corporației Mackay Envelope din Minneapolis, a fost invitatul meu la radio și TV de mai multe ori, datorită succesului fenomenal pe care l-a cunoscut ca autor al unor cărți despre cum să devii performant în profesia pe care o ai, începând cu "*Înotați cu rechinii fără să fiți mâncați de vii*". Cel de-al treilea succes literar al său, publicat în 1993, se numește "*Anti-rechinesc: obține slujba pe care o vrei, păstrează slujba care-ți place... pe piața tumultuoasă a cererilor de serviciu din ziua de azi*".

"*Anti-rechinesc*" evidențiază cât de important este să pui

întrebări pertinente la interviurile pentru un post și oferă sfaturi excelente despre tipurile de întrebări pe care le poți pune. Ca exemplu, autorul menționează că patronilor le face plăcere să fie întrebați despre valoarea firmelor lor. “Dacă ești în stare să pui o întrebare inteligentă legată de valoarea firmei și performanțele ei, le-ai câștigat deja încrederea, demonstrând că te încadrezi în program”.

Dacă firma este una de marcă în domeniul industrial, întreabă despre succesul ei. După cum spune Harvey – și eu pot confirma, date fiind numeroasele discursuri adresate corporațiilor – “companiile de succes, ca și oamenii plini de succes, nu includ modestia printre marile lor virtuți; nici nu sunt imuni la laudele măiestrit exprimate. Pe de altă parte, dacă firma se află printre ultimele locuri pe piață, ați putea întreba “cu care firmă din domeniu credeți că ați dori să vă asemănați și cum vă gândiți s-o faceți?”

Harvey este și el de acord că *ascultatul* este foarte important. O dată ce ai adresat întrebarea, zice el, “ascultă cu atenție răspunsurile. Nu lăsa impresia că te preocupă mai mult întrebările tale inteligente decât concentrarea și reacția lor la răspunsuri.”

### ***Când tu ești cel care face angajările***

Când tu ieși interviul, trebuie să dovedești aceleași calități pe care vrei să le găsești la cel care solicită slujba – franchise, entuziasm, interes și dorința de a pune întrebări.

Nu-ți concentra atenția doar asupra calificărilor. Fă portretul persoanei respective. Este candidatul entuziast? Va fi interesat de post? Dacă sesizezi că persoana interviuată este timidă sau are trac, încearcă să spargi gheața folosind metodele descrise în capitolul doi. Dacă ai descoperit ceva ciudat în biografie – candidatul a trăit în Hong Kong sau a lucrat la un circ – pune-i întrebări. De cele mai multe ori, întrebarea îl va face pe candidat să vorbească, iar ție îți va da posibilitatea să îndrepti discuția pe nesimțite spre celelalte slujbe pe care le-a avut.

Nu uita că franchețea și entuziasmul sunt arme cu două tăișuri. Fii corect în privința postului vacant și a propriei tale persoane, ca șef. Dacă nu te dovedești tu însuți entuziasmat față de firma ta, de ce ar vrea cineva să lucreze acolo?

## CUM SĂ VORBEȘTI CU ȘEFUL

Ei bine, te-ai angajat. Ce faci cu conversațiile pe care trebuie să le susții acum? Ar fi minunat să spunem că vorbim la fel cu toți și în orice ocazie, inclusiv la locul de muncă. Dar nu e așa.

Cu șeful vorbești altfel decât cu cei de același nivel cu tine, sau cu subordonații. Asta e firea omului – căci, prin definiție, șeful îți este superior ierarhic.

Locotenentul din armată nu va vorbi cu generalul în același fel în care vorbește cu colegii săi – locotenenți. Iar cu maiorul care îi este imediat superior în ordine ierarhică, va vorbi pe un ton mai prietenos și mai puțin protocolar decât cu generalul.

Așa se cuvine să ne adresăm superiorilor în rang – cu deferență. Toți suntem conștienți că, atunci când ne adresăm șefului, felul nostru de a vorbi cu el sau cu ea diferă, în ton și manieră, dacă nu în cuvinte.

Dar nu e nevoie să vorbești ca un “lustruitor” de meserie când te adresezi șefului. Eu nu vorbesc așa cu Ted Turner și nici nu cunosc pe cineva care face așa. Nu trebuie să fii condescendent sau prefăcut; mulți șefi te vor respecta mai puțin dacă te porți așa.

În orice loc de muncă, e bine să-ți cunoști șeful, din mai multe motive, nu doar din cauza conversației. Nu în sensul unei relații de tip amicitie sau “Hai să mergem la o bere după serviciu”. Eu aș ține să-mi cunosc șeful din aceleași motive pentru care e bine să te cunoști pe tine însuși și atmosfera în care lucrezi – rolul tău acolo, contribuția ta la dezvoltarea companiei, punctele tale pozitive și negative, ce ar trebui să îmbunătățești, care sunt prioritățile. Fă în așa fel încât să afli aceste lucruri și despre șeful tău.

Știi asta din propria mea experiență: dacă lucrurile merg excelent, nu are de ce să-ți fie teamă de felul în care te adresezi

șefului tău. Dar, dacă simți că ceva nu e în ordine, atunci *nu* e în ordine. Încă o dată: ascultă-ți instinctul.

Abordează-l, deci, pe șeful tău într-o manieră total deschisă și folosește cele două cuvinte sugerate de Herb Cohen: “Ajutați-mă”. Să nu pari înfricoșat sau ranchiunos din cauza nemulțumirii arătate de șef. Dimpotrivă, imaginează-ți dilema astfel:

“Am sentimentul că aș putea fi mai eficient. N-ați vrea să mă ajutați să descopăr asupra căror puncte trebuie să mă concentrez?”

Sau: “Nu sunt sigur că înțeleg ce trebuie să fac cu acest proiect. M-ați ajuta enorm dacă mi-ați explica ce măsuri să iau mai întâi.”

Procedând astfel, trebuie să reușești, cu condiția ca șeful tău să nu fie paranoic sau ticălos. Dacă e așa, trebuie să începi să-ți cauți altă slujbă, nicidecum o nouă abordare. Problema este a lui, nu a ta.

## CUM VORBIM CU SUBORDONAȚII

Se aplică aici o regulă foarte simplă: adresați-vă celor care lucrează pentru *voi* la fel cum ați vrea să vi se adreseze vouă șeful.

În marile concerne se fac adesea evaluări formale ale angajaților, cu sarcini și obiective pentru fiecare. În firmele mai mici, procesul e tratat mai puțin formal. Indiferent de asta, evaluările au scopul de a realiza ceea ce se află în discuție aici – să garanteze că porți discuții periodice cu fiecare din angajații tăi, că le explici care sunt cerințele postului, unde crezi că s-ar descurca mai bine, care crezi că sunt punctele asupra cărora ar trebui să se concentreze mai mult pentru evaluarea următoare.

Oamenii care se ocupă de managementul personalului vă vor spune că întâlnirile în vederea evaluărilor în care se iau în considerație aceste puncte sunt de asemenea un drum cu dus și întors – ar trebui să fii și tu dornic să ascuți ce au de spus angajații tăi despre *tine*, despre părțile pozitive și negative ale

conducerii și despre rolul tău, ce cred ei că s-ar putea și ar trebui făcut ca lucrurile să meargă mai bine.

Întâlnirile periodice de evaluare sunt doar una din metodele de comunicare cu membrii personalului (și nu doar o ocazie de a le vorbi). Să nu faci asta doar de dragul de a o face. Spune-le angajaților tăi ce părere ai despre munca lor de zi cu zi. Dă-le instrucțiuni clare. Dacă timpul este un factor important, asigură-te că au înțeles acest lucru și dă-le o limită de timp. Încurajează-i să pună întrebări, ca să fii sigur că totul e clar.

Fii generos cu laudele în cazurile eficiente. Dacă nu ești mulțumit de ceva, spune. Nu evita discuția sperând că problema se va veșteji, va dispărea ca prin farmec, sau se va rezolva de la sine, și nu amâna discuția zile în șir, până ce îți va crește tensiunea peste măsură și vei exploda în fața angajatului. E un mod primitiv de a trata adulții, inclusiv pe cei care lucrează pentru tine, putând duce la o ruptură permanentă în relațiile de muncă, nu doar cu angajatul respectiv, ci cu întregul personal.

Nici nu te juca cu membrii personalului tău, exprimându-ți nemulțumirea față de un alt subordonat, folosindu-te de el ca să-ți transmiți mesajul. Trebuie să ai profesionalismul, integritatea și curajul de a o face singur.

### *Asistența de la asistenți*

Funcționarele care erau numite mai de mult secretare sau chiar “fete Vineri” – de ce oare am senzația că îmi dau mie însumi întâlnire? – sunt acum numite “asistente”. Indiferent de denumirea pe care o preferă, asemenea persoane sunt armele secrete din multe birouri, veriga ce face întregul sistem operativ. Ele economisesc timpul și rezolvă lucrurile cu multă eficiență, nu doar pentru șeful lor, ci și pentru colegii lor, și pot face același lucru și pentru tine.

În ceea ce mă privește, cei care lucrează cu mine știu că Judith Thomas, asistenta mea și unul din producătorii asociați

ai emisiunii *Larry King Live*, este prima persoană cu care trebuie să vorbești în legătură cu programul meu. Ai putea pierde o săptămână încercând să dai de mine la telefon; în aproape toate cazurile, Judy îți va nota întrebarea și te va strecura în programul meu, talent în care e neîntrecută. Mă tot amenință că va scrie o carte despre asta și o va intitula “Sun-o pe Judy”, căci exact asta spun tuturor când încerc să fixez o întâlnire sau să iau o decizie la telefon.

Dacă ai nevoie de o simplă informație de la cineva, sun-o mai întâi pe asistenta acelei persoane. Ea poate găsi un dosar sau fixa o întâlnire mai repede decât șeful ei. De ce ai lăsa un mesaj să te sune șeful, când pui întrebări pe care el le va transmite oricum asistentei? Întrebând asistenta, economisești timpul tuturor și obții și informația mai repede, poate chiar în cursul aceleiași zile.

Arată că respecti competența și experiența asistentei. O bună asistentă este o comoară pentru orice firmă, și merită să fie tratată ca atare. Dar nu-i numai asta, e și o dovadă de înțelepciune. O asistentă care se simte apreciată și căreia i se vorbește corect, profesional, se va depăși pe sine ca să te ajute – și va muta munții din loc ca să rezolve lucrurile pentru tine.

### ***Cum vorbim la negocieri***

Pe lângă alte numeroase calități, prietenul meu Herb Cohen o are și pe aceea de a fi un negociator de profesie. Călătorește două sute de zile pe an, conducând negocierile pentru cele mai mari corporații din America. Cartea sa, *You Can Negotiate Anything* (“Totul se negociază”), a fost pe lista celor mai bune cărți, întocmită de *New York Times* timp de nouă luni și a fost un best-seller în Australia timp de *trei ani*. Herb a fost și consilier – în probleme de anti-terorism – al președinților Carter și Reagan. Herbie știe ce înseamnă să negociezi.

Unul din primele și marile sale succese s-a produs la o vârstă fragedă, când eram amândoi în clasa a noua la liceul Bensonhurst și ne pregăteam să ne mutăm la liceul Lafayette. Este un caz clasic, ca să zic așa, despre cum să transformi o

înfrângere potențială, la negocieri, într-o victorie, asigurându-te că vorbești de pe poziții de forță, chiar dacă sorții îți sunt împotriva.

Trei din noi – Herb Cohen, Brazzie Abbate și subsemnatul – aveam un coleg – Gil Mermelstein, poreclit “Șomoiogul”, din cauza unei clăi de păr roșu ce arăta ca un șomoioag. Într-o zi, am descoperit că s-a mutat cu familia în Arizona, după ce Șomoioagul făcuse tuberculoză. Am avut grijă să aducem faptila la cunoștința școlii. Dar Herb a “clocit” un plan în care, în loc să anunțăm că s-a mutat, spuneam că Șomoioagul a murit, adunam bani pentru coroanele de flori, și-i cheltuiam pe hot dogs și sucuri la Nathan, unde ne plăcea să ne pierdem vremea.

Din nefericire, planul nostru a reușit mult prea bine. După ce de la biroul directorului s-a sunat la Șomoioag acasă, și s-a aflat că postul telefonic a fost desființat, toată școala l-a jelit cu entuziasm și ne-a furnizat “prada” pentru un festin de pomină la restaurantul lui Nathan. Dar lucrurile nu s-au oprit aici. Directorul școlii, Dr. Irving Cohen (nici o legătură cu Herb), a hotărât să înființeze “Premiul Gilbert Mermelstein” pentru cei mai buni studenți din fiecare an de studiu, și ne-a ales pe noi să cinstim, astfel, memoria Șomoioagului, din cauza a ceea ce făcusem cu colecta noastră.

Din păcate, Șomoioagul s-a ivit la propriul lui necrolog. Dr. Cohen tocmai ridica în slăvi fapta noastră deosebită și memoria colegului pierdut, în fața întregii școli, când Șomoioagul, care nu putea să-și aleagă mai bine ziua și momentul, intră în sală pe ușa din spate. Era sănătos, bine-mersi, și voia să se înscrie pentru semestrul din toamnă.

Herbie sare în picioare, își face palmele pâlnie la gură și urlă spre el: “Șomoioagule! Cară-te! Ești mort!” Miroșind că e ceva putred, colegii noștri izbucnesc în râs. Dr. Cohen nu a gustat gluma. Ceea ce a urmat, a fost o tensiune adolescentină în culorile ei cele mai negre – dar și un triumf în arta negocierii.

Dr. Cohen ne ordonă să venim la el în birou și-i dă drumul muștruluielii: “Sunteți eliminați toți trei. Nu veți absolvi nici anul acesta, nici la anul... nu veți mai absolvi deloc... Ați pus



la cale cea mai josnică faptă pe care am văzut-o în viața mea de profesor.”

În timp ce eu și Brazzie reflectam în tăcere la viața din închisoare, fără nici o perspectivă de eliberare condiționată, Herbie trece la atac. Îi spune directorului: “Stați puțin, Doc. Faceți o mare greșeală.”

“Ce ai zis?”

“O să vă distrugeți cariera cu mâna dvs. dacă faceți asta.”

Dr.Cohen: “Ce vrei să spui?”

Herb continuă: “E adevărat că noi nu absolvim... dar ce o să se întâmple cu dvs?” Apoi dă lovitura de grație: “Dacă ne exmatriculați, va avea loc o audiere. La audiere... veți fi întrebat, printre altele, de ce ați crezut pe cuvânt trei adolescenți când au spus că a murit cineva. De ce nu ați verificat spusele lor?”

D.Cohen zice: “Dar am verificat.”

Herbie continuă, spunându-i, fără pic de rușine, tot “Doc”, în loc de “doctor”, conform gradului său. “N-ar fi trebuit să faceți ceva mai mult de-atât, Doc?” Ați dat un telefon, iar centralista v-a spus că postul telefonic a fost desființat. Și, pe baza aceluia singur telefon, ați scris “decedat” în actele lui? Avem deja un trist istoric de cazuri de indisciplină, și dvs. dați un singur telefon?”

Apoi Herb a adus argumentul hotărâtor: “Noi putem fi exmatriculați, Doc, dar dvs. veți rămâne pe drumuri.” Apoi, după ce face o pauză pentru a mări efectul, adaugă calm: “De ce n-am da uitării toată întâmplarea?”

Negocierea lui Herb a fost încununată de succes, rezultatul fiind o victorie totală pentru noi, primii săi clienți. Dr.Cohen a fost de acord să uite incidentul și ne-a lăsat să trecem anul.

Cu acel incident, Herb și-a început cariera de negociator. Deși lucrează la cel mai înalt nivel al corporațiilor și chiar la nivel internațional, poate coborî la nivel personal, cotidian, pentru a da un sfat asupra artei negocierii. În cartea sa “Totul se negociază”, el afirmă:

“Iată o metodă de lucru. Dacă sunteți bărbat, îmbrăcați un costum gri, cât mai elegant, cu vestă. Dacă sunteți femeie, puneți-vă un costum clasic. Purtați un ceas masiv de aur și o

cheie Phi Beta Kappa, dacă aveți de unde împrumuta. Puneți trei prieteni din anturajul dvs. să se îmbrace în același fel. Străbateți culoarele băncii împrăștiind peste tot vibrații care vestesc: “Ei, voi de colo! Sunt director executiv și am venit la banca voastră. Nu vă apropiați de mine cu banii voștri de nimic... N-am nevoie de ei. Am venit să trimit o scrisoare.” Faceți asta, și funcționarul de la împrumuturi vă va conduce până la mașină și, abia îndrăznind să respire, vă va escorta jumătate din drumul spre casă.”

Ceea ce vrea să spună Herb este că nu numai prin cuvinte, ci și prin înfățișare, prin limbajul trupului, e obligatoriu să emanați succes, nu disperare. Acționând ca și cum ați negocia de pe poziții de forță, vă dominați adversarul, chiar dacă poziția dvs. nu e cea mai bună.

### ***Codul lui Bob Woolf***

În orice negociere, sfatul meu, bazat pe propria mea experiență, e să vorbiți pe limba lui Bob Woolf. Nu întâmplător, Bob era unul din cele mai mari nume din America în materie de sport, entertainment și mass media. Era căutat de clienți și respectat de adversari, pentru că vorbea în același fel în care lucra – cu integritate, profesionalism și umor.

De aceea m-am mândrit întotdeauna că pot spune: “Agentul meu e Bob Woolf.” Am simțit întotdeauna că era o bilă albă pentru mine faptul că mă reprezenta cineva atât de respectat ca Bob.

Bob nu vorbea niciodată ostil sau amenințător. Considera că partenerii de negocieri sunt adversari demni de încredere și nu dușmani de moarte. Li se adresa ca atare. N-a crezut niciodată că ar putea câștiga spunându-le celor de la Boston Celtics: “Dacă nu-i dați lui Larry King ceea ce cere, o să-l sfătuiesc să nu se prezinte pe teren.” Nu credea că ai vreo șansă dacă întorci spatele unui contract sau ameninți că vei face așa. Nu i-a spus niciodată lui Ted Turner: “Dacă nu ne dați ce cerem, va trebui să reluați pe post diseară o emisiune mai veche *Larry King Live*, pentru că o să am grijă ca Larry să nu fie diseară aici.”

Avea, în schimb, toată bunăvoința din lume, de a explica limpede că aveam și alte opțiuni, și a reușit, în multe ocazii,

dar niciodată nu a folosit argumentul pumnului în masă, amenințând că-și va distruge adversarii. Nu era în firea lui Bob, și nici metoda lui.

N-a crezut niciodată în victoriile pe termen scurt, câștigate cu orice preț. Îmi spunea mereu că, dacă obții, în cele din urmă câțiva dolari în plus, dar ți-ai înstrăinat oponentii pe vecie, iar acesta e ultimul contract pe care îl mai închei cu ei, victoria este superficială și de scurtă durată. Herb Cohen are aceeași filosofie. La fel, Harvey Mackay.

Iată un ultim sfat despre cum să vorbești la negocieri, rezultat din propria mea experiență și din frecventele discuții pe care le-am avut cu numeroși experți, inclusiv cu cei trei prieteni ai mei: “Lăsați porți deschise ca să câștigați și data viitoare.” E una din numeroasele lecții ce trebuie învățate de la acești trei excelenți maeștri în arta negocierii.

Dacă faci ce fac ei, și vorbești cum vorbesc ei – și cred că am reușit să descriu asta în acest capitol – vei câștiga și azi, și mâine, mereu.

## ȘEDINȚE

Tuturor ne place să ne plângem de ședințe, așa că trebuie să existe cineva care să se ridice în favoarea lor. Măcar atât să spunem despre ele: când un grup de persoane e nevoit să ia o decizie sau să facă un plan pentru a realiza ceva, o ședință bine organizată e cea mai bună și mai eficientă metodă. O ședință prost organizată este, cum știm cu toții, o adevărată tortură.

Câteva idei scurte despre ședințe:

### *Când ești participant*

*Cel mai bun mod de a economisi timpul? Nu te duce. Dacă prezența ta nu e imperios necesară, scuză-te politicos sau inventează un angajament presant.*

*Cu cât se vorbește mai puțin, cu atât mai bine. O dată ce te afli acolo, dacă nu ești implicat în subiectul dezbaterii, nu te*

lăsa pradă tentației de a te vârî în vorbă doar ca să te faci remarcat.

Unii se cred obligați să ia parte la discuții ca ceilalți să-și amintească de aportul lor. E infinit mai bine să ai reputația cuiva care ia cuvântul numai când trebuie, decât să ai faima că intervii mereu cu replici de doi bani.

Am auzit o istorioară din Washington, despre momentul în care i s-a înmânat lui Calvin Coolidge primul său cec cu salariul de președinte. Curierul de la Departamentul Trezorerie a încercat să tragă de timp cât mai mult, înainte să plece din Biroul Oval ca să vadă dacă omul ăsta venit dintr-un sătuc din Vermont reacționa cumva la suma uriașă de pe cec.

Când Coolidge l-a întrebat ce așteaptă, curierul a răspuns că era curios să afle dacă președintele avea ceva de spus despre cec.

Coolidge a mai aruncat o privire la cec, s-a uitat la curier și i a zis: “Returnează-l, te rog.”

Reputația lui de “Cal cel tăcut” era atât de bine cunoscută, încât o persoană dintr-un grup de femei invitate la Casa Albă la ceai, i-a spus: “Domnule Președinte, am făcut un mic pariu cu celelalte doamne din grup că vă voi face să roștiți mai mult de două cuvinte”.

Coolidge spuse: “Ai pierdut”.

Poate că ea a pierdut pariul, dar iată altul: puteți oricând paria că, de îndată ce Coolidge deschidea gura să spună ceva, oamenii deveneau foarte atenți.

*Nu închide gura celorlalți.* Când te duci la ședințe, auzi mai multe lucruri superflue, inutile și stupide decât poți îngurgita, dar asta-i viața. Rezistă tentației de a-i spune reprezentantului din fața ta că tocmai a rostit cea mai tâmpită afirmație pe care ai auzit-o vreodată, chiar dacă acesta este adevărul. E o cale rapidă de a-ți face dușmani de lungă durată și nu-ți e de nici un folos.

*Arată-te dispus să pui întrebări “prostești”.* Ședințele au tendința de a dezvolta un comportament de grup – cineva

lansează o premisă în timpul ședinței și toți ceilalți își pierd timpul după aceea, cântându-i în strună. Atunci e nevoie de cineva care să oprească șuvoiul vorbelor, introducând o întrebare extrem de “necesară”, de genul: “N-o să răcească împăratul dacă stă acolo în pielea goală?”

*Nu te precipita.* Dacă știi dinainte că lumea se așteaptă să ieși cuvântul, sau dacă simți un imbold puternic să spui ceva anume, fă-ți câteva însemnări dinainte. Dacă te precipiți, îți garantez că o să vorbești prea mult și riști să pierzi sprijinul colegilor care te ascultă. Motivul pentru care te vei lungi e că vei face multe digresiuni, te vei poticni, îți vei drege glasul de prea multe ori și vei ține, în general vorbind, o cuvântare execrabilă.

*În nici un caz să nu te temi să fii amuzant.* Ședințele au o mare nevoie de un hohot de râs din când în când, mai ales dacă trenează și nu-și manifestă nimeni dorința de a pune capăt deliberărilor. Cunosc o persoană din Washington, care a trecut prin chinurile iadului la o ședință nesfârșită, plictisitoare, despre practica din ce în ce mai răspândită în America prin anii '80, ca și chiriașul și proprietarul unui apartament să devină, în final, coproprietari. După ce ședința se lungise peste așteptări, și văzând că președintele prezidiului nu avea nici cea mai mică intenție s-o declare închisă, omul spuse cu o nutră inocentă: “Ca adept al religiei romano-catolice, mă opun proprietății în comun”. După care ședința s-a spart.

### ***Când tu conduci ședința***

Se spune că, în afacerile imobiliare, cele mai importante trei lucruri sunt “locația, locația și locația”. Cele mai importante trei lucruri în conducerea unei ședințe sunt: pregătirea, pregătirea, pregătirea. Să ai deci un carnețel cu tine, chiar dacă e mic, și nu are decât câteva însemnări care îți dau siguranța că menționezi tot ce vrei să spui. Asta îți va mări considerabil șansele de a-ți atinge obiectivele, obținând, la capătul ședinței, ceea ce voiai.

Mai sunt alte câteva sugestii ajutătoare:

*Începe la ora fixată.* Sună a truism, dar gândește-te la câte ședințe ai fost, care nu au început la timp. Pune capăt conversațiilor fără importanță din hol, înainte și după ședință. Dacă lași meciul de fotbal din seara precedentă să fie primul subiect de discuție în sala de ședințe, nu vei mai avea nici un elan pentru o ședință energică, decisivă și eficientă. Același lucru se va întâmpla și dacă îi lași pe oameni să umble de colo-colo fără rost, zece-cincisprezece minute.

*Fii hotărât.* Ai stabilit ordinea de zi. Ultimele două întrebări pentru fiecare punct de pe ordinea de zi sunt: "Ce măsură urmează să luăm și cine se va ocupa de ea?" Dacă lași asta la voia întâmplării, nici nu mai era nevoie să ții ședința.

*Fii ferm.* Nu le permite oamenilor să-și piardă timpul sau să se întrecă la vorbă unii cu alții. Nu e nevoie să-i atenționezi tu. Lasă ceasul s-o facă. Spune doar: "Îmi pare rău, Pete, trebuie să trecem la punctul următor." N-ai nici un motiv să te temi că o să pari autoritar sau nepoliticos. Stai liniștit. Dacă reușești să conduci o ședință scurtă, în care s-au luat deciziile necesare, vei câștiga mai multă bunăvoință și recunoștință, decât dacă i-ai lăsa pe toți să vorbească vrute și nevrute, prezidând astfel o ședință-eșec. Asta nu te ajută în nici un fel.

Ca să eviți ședințele proaste, ține minte ce ar fi scris Shakespeare despre ele: "Defectul, dragul meu Brutus, nu stă în ședințele noastre. El se află în noi înșine."

## PREZENTĂRI

Prezentările sunt o formă de comunicare publică despre care voi vorbi în alt capitol. Dar, mai ales în zilele noastre, multe prezentări nu se limitează la conversații. În epoca noastră vizuală, e bine să subliniezi ceea ce *spui* cu ajutorul a ceea ce asistența poate *vedea* – prin folosirea efectivă a suporturilor grafice: diapozitive, diagrame, fotocopii.

Ross Perot a demonstrat importanța și eficacitatea suportului grafic în timpul campaniei electorale pentru funcția de președinte din 1992. Bineînțeles că nu el a inventat metoda. Consultanții, consilierii, oamenii din alte domenii de activitate, au folosit ani de zile cu succes elementele de artă grafică în culori, ușor de citit, ca instrument concret de prezentare. Profesorii știu că metoda dă rezultate. Ați aflat de ea când ați intrat în clasa întâi – materiale audio-vizuale.

Mijloacele vizuale au devenit o componentă a politicii, o dată cu conceperea primului drapel. Ele necesită, uneori, chiar puțină prestidigitație. Una din cele mai eficiente prezentări vizuale de care știu a fost descrisă de președintele Kennedy în cartea sa “Strategia păcii”.

Era prin 1840, când frontiera dintre Statele Unite și Canada făcea subiectul unui proiect de tratat propus de secretarul de stat american Daniel Webster și de emisarul special britanic, Lordul Ashburton. Kennedy a afirmat în cartea sa că felul în care a fost prezentat proiectul de tratat în fața opoziției rigide din ambele țări a dus la acceptarea tratatului și la relațiile armonioase actuale dintre cele două națiuni:

“Tratatul Webster-Ashburton din 1842 dintre Statele Unite și Canada era nepopular de ambele părți ale graniței. Dl. Webster și Lord Ashburn au fost acuzați de a fi sacrificat drepturile popoarelor lor. Cei doi au convins, în cele din urmă, Senatul și, respectiv, Parlamentul, numai după ce, se spune, au folosit fiecare altă hartă, pentru a-și convinge concetățenii și membrii corpurilor legiuitoare că au făcut un târg mai bun decât partea adversă. Prosperitatea ambelor țări, generată de acel tratat îndelung denigrat timp de un secol și ceva, a meritat de mii de ori mai mult decât valoarea teritoriului aflat în dispută.”

Așadar, când faci o prezentare, fii atent nu numai la ce și cum spui, ci și la mijloacele vizuale pe care le folosești.

O ultimă însemnare despre materialele vizuale: dacă ai de gând să le folosești, fă o repetiție în prealabil. Toate avantajele oferite de mijloacele vizuale se duc pe apa sâmbetei, dacă ești nevoit să te oprești în mijlocul explicației ca să băjbâi după ele sau ca să schimbi poziția unui diapozitiv răsturnat.

## STENGELEZA: ARTA DE A GENERA CONFUZIE

Mijloacele vizuale sunt excelente pentru clarificarea ideii, dar câteodată te poți afla într-o situație în care puțină imprecizie ar putea fi în avantajul tău.

Desigur, politicienii fac asta de la începutul veacurilor: când nu doresc să fie puși la zid pentru că nu și-au ținut promisiunile, răspund la întrebări cu cuvinte care, în realitate, nu spun nimic. Campionul tuturor timpurilor în această privință nu a fost un politician, ci o personalitate din baseball – Casey Stengel – managerul echipei New York Yankees.

Casey a ridicat la rangul de artă tehnica de a spune o mulțime de lucruri fără să comunice în realitate nimic, dacă intenționa să evite o întrebare sau să-l zăpăcească pe cel care îl interviewa. Când voia, putea să se exprime la fel de limpede ca oricare altul, dar, dacă strategia i-o cerea, trecea automat pe o limbă păsărească, plină de înflorituri, care a devenit cunoscută ca “stengeleza”.

Performanța sa de vârf – a compărut în fața unei subcomisii a Senatului american pe 9 iulie 1958 – a rămas o capodoperă până în zilele noastre. Senatorul de Tennessee, Estes Kefauver, era președintele subcomisiei senatoriale pe probleme de anti-trust și monopol. Conducea audierile asupra unui proiect de lege cerut de Liga Majoră de baseball, cu scopul de a-și consolida ieșirea de sub incidența legii anti-trust, aprobată de Curtea Supremă în anii '20. Stengel a fost invitat să depună mărturie împreună cu jucătorul său de bază, Mickey Mantle, și reprezentanți ai jucătorilor din mai multe echipe din Ligă.

Senatorul Kefauver l-a întrebat pe Stengel dacă susține legislația în fața subcomisiei. Iată un fragment din răspunsul dat de Casey:

“Păi, ar trebui să spun în acest moment, cred că baseballul a avansat în această privință în avantajul jucătorilor... Acum, eu nu sunt membru al planului de pensii. Sunt prezenți aici tineri care reprezintă cluburile, ei sunt reprezentanții jucătorilor, și, întrucât eu nu sunt membru și nu primesc pensie dintr-un fond care, gândiți-vă, o, Doamne, ar trebui să fie declarat ca făcând parte din



asta, dar aş spune că e mare lucru pentru jucători. Asta aş spune în favoarea jucătorilor, ei au un fond de pensie alocat. Aş crede că a fost colectat din drepturile de difuzare la radio și televiziune, sau că voi nu aveți atâția bani să plătiți ceva de genul acesta.”

În atmosfera de confuzie totală, astfel creată de Casey, senatorul Kefauver spuse: “Domnule Stengel, nu sunt sigur că m-am exprimat îndeajuns de clar.”

Stengel, poreclit “*Profu’ cel bătrân*”, răspunse: “Da, domnule. Ei, nu face nimic. Nu sunt nici eu sigur că pot *răspunde* perfect la întrebarea dvs.”.

Kefauver interveni. “Vă întreb, domnule, de ce ține baseballul să se adopte legea?”

Stengel nu se dezise de strategia sa:

“Aş zice că nu ştiu, dar aş spune și că motivul pentru care se vrea adoptarea legii este să se mențină baseballul printre sporturile cel mai bine plătite, și din punctul de vedere al baseballului – eu nu am de gând să vorbesc despre alte sporturi. Nu sunt aici să-mi spun punctul de vedere despre alte sporturi. Eu cunosc doar domeniul baseballului. Afacerea aceasta a fost condusă mai corect decât oricare altă afacere care a fost lansată în ultima sută de ani. Nu vorbesc de televiziune; nu vorbesc nici de veniturile intrate în buzunarele administratorilor terenurilor de sport. Trebuie să renunțați la acestea. Nu cunosc prea multe. Eu zic că jucătorii au progresat mult în ziua de azi.”

Senatorul Kefauver, cu sentimentul de frustrare crescând cu fiecare cuvânt al lui Stengel și încercând să obțină un răspuns la întrebarea pe care o pusese, s-a întors în cele din urmă spre Mantle care ședea lângă Stengel, la masa celor audiați.

“Domnule Mantle, zise el, ai de făcut vreo observație la aplicabilitatea legilor anti-trust în baseball?”

Mickey s-a aplecat spre microfonul de pe masă și a răspuns: “Opiniile mele sunt asemănătoare cu ale lui Casey”.

# 7

---

## *Despre cei mai buni și cei mai răi invitați ai mei, și de ce*

---

- **Cele patru lucruri care definesc invitații extraordinari**
- **Acei câțiva care le au pe toate patru**
- **Oaspeții pe care nu-i voi mai invita a doua oară**
- **Ce poți învăța de la invitații buni și răi**

Ori de câte ori călătoresc în calitate de comentator, una din întrebările care mi se pune cel mai des este “Care sunt cei mai buni – și cei mai răi – invitați pe care i-ați avut în emisiune?” În acest capitol voi da câteva răspunsuri la acea întrebare, iar răspunsurile conțin și lecții despre elementele unei bune comunicări.

### **CE DEFINEȘTE UN BUN INVITAT**

Eu cântăresc potențialul și performanța unui oaspete din patru puncte de vedere. Pe lângă considerațiile de actualitate și programare, cele patru calități constituie cheia de boltă a deciziei pe care o luăm, producătorii și cu mine, când discutăm dacă să invităm sau nu o anumită persoană în emisiunea noastră. Dacă persoana le are pe toate patru, el sau ea va fi, invariabil,

un oaspete extraordinar. Cei pe care îi invităm au cel puțin trei din cele patru caracteristici.

Iată ce îi cer unui invitat potențial:

1. pasiune pentru munca sa;
2. capacitatea de a explica pe înțelesul tuturor în ce constă munca sa, în așa fel încât să trezească interesul telespectatorilor și să-i facă să vrea să afle cât mai multe;
3. spirit de contradicție;
4. simțul umorului, preferabil cu o tentă de auto-ironie.

Sigur că un bun moderator într-un talk-show diferă puțin de un as în arta conversației. Emisiunea *Larry King Live* nu este despre mine, așa că dacă Bill Clinton ar veni și mi-ar pune întrebări despre mine timp de o oră, m-aș simți excelent, dar nu sunt sigur că producătorii mei ar considera emisiunea ca fiind un succes. De aceea, pentru această emisiune, îmi doresc oaspeți care sunt în stare să vorbească despre ei înșiși, mai ales despre ocupația lor, cu mult farmec. Deși, în general, cred că acele calități pe care le au invitații buni dintr-un talk-show îi caracterizează și pe invitații buni de la o petrecere sau cocktail.

Poate nu sunteți de părere că spiritul de contradicție poate caracteriza un as al conversației, dar, de multe ori, așa e. Dacă tocmai ai avut o controversă cu primăria din orașul tău, sau cu tribunalul județean, în legătură cu plugul de zăpadă care nu mai ajunge să curețe și strada ta, vei fi cel mai fermecător invitat – atâta timp cât îți menții celelalte calități, ca de exemplu, simțul umorului. Și dacă scoți fum pe nări pentru că vânzătoarea din supermarket ți-a spus că ea își termină programul la ora 17:00 și că va trebui să cauți pe altcineva să te servească – o provocare pe care o cunoaștem cu toții – și dacă fiecare va interveni cu propriile-i istorisiri despre acest tip de război – conversația va continua neîntreruptă.

## CEI MAI BUNI INVITAȚII AI MEI

Am menționat deja o persoană care are toate cele patru calități: Frank Sinatra. E, cu certitudine, pasionat de munca sa, își

cunoaște profesia mai bine decât oricine, și are o atitudine provocatoare care provine din trecut, din anii copilăriei petrecute în Hoboken, New Jersey.

Nu-i plac știrile și are tendința de a nu se deschide prea mult față de reporterii, dar într-un talk-show în care se simte bine alături de moderator, Sinatra e relaxat și probează acea sinceritate referitoare la propria persoană, care e atât de importantă. Va răspunde la orice întrebare despre viața sa personală, despre cariera și profesia sa, iar răspunsurile vor avea, cu siguranță, substanță. În plus, în pofida imaginii sale de persoană negativă, ironică, care i-ar putea spune moderatorului să se ducă naibii, Sinatra are simțul umorului și e perfect dornic să le dea posibilitatea telespectatorilor să râdă pe seama lui.

Una din poveștile pe care le spune Sinatra despre sine este cea cu Don Rickles care a venit la masa lui în restaurantul Chasen's din Hollywood și i-a cerut o favoare. Don tocmai se însurase și îi invitase pe socrii lui la masă.

“Ai vrea să-i saluți, Frank?”

Sinatra zice: “Bineînțeles, adu-i încoa”.

Atunci Don merge și mai departe și zice că ar părea și mai mare în ochii socrilor lui, dacă ar vrea să vină la masa lor. Sinatra e de acord și cu asta.

Așa că traversează restaurantul până la masa lui Rickles, îl bate pe umăr pe Don și spune cât se bucură să-și vadă un vechi prieten.

La care Rickles zice: “Las-o moartă, Frank. Nu vezi că sunt în familie?”

Frank e încântat când povestește această istorioară despre sine. Acest simț al umorului față de propria persoană e una din cele patru calități care fac din Sinatra un oaspete dorit de toți moderatorii de talk-show-uri.

Iată lista mea de invitați excepționali, toți posedând trei din cele patru criterii menționate:

*Harry Truman* – Cu Truman, ca să împrumutăm binecunoscuta frază a lui Flip Wilson, ce vedeai, asta primeai (engl. *what*

*you see is what you get*, WYSWYG, termen folosit în jargonul calculatoarelor). E unul din invitații de patru stele. A fost întotdeauna pasionat de munca sa, cunoștea evenimentele curente și istoria și pe față și pe dos, se exprima într-un limbaj pe înțelesul tuturor, era foarte entuziasmat – mai ales față de presă și republicani – și nimeni nu aprecia un hohot de râs sănătos pe socoteala propriei persoane mai mult decât el.

*Ted Williams* – Nu era doar cel mai bun jucător la bătaie pe care l-am văzut vreodată, dar e și unul din cei mai buni invitați, din exact aceleași motive ca Truman. El e John Wayne al baseballului.

Unul din lucrurile care fac din Williams un oaspete extraordinar este ura sa pentru mass-media. Oamenii care urăsc presa sunt, adesea, invitați de excepție, întrucât foarte mulți telespectatori americani le împărtășesc opinia. Desigur, de multe ori, invitatul care învinovățește presa, a fost ajutat imens în carieră de publicitatea făcută tocmai de către mass media.

Dar Williams n-a beneficiat niciodată de prezența presei în cabina sa de jucător. Când a devenit unicul jucător din ultimii 50 de ani care a depășit 400 de lovituri, performanța i-a aparținut în întregime. Când a început, deci, să-i apostrofaze pe scriitori, pe care îi numea odată “cavalerii negri ai tastaturii”, telefoanele s-au înroșit din cauza celor care sunau să-i țină isonul. Când a început să facă politică, vederile lui erau prea de dreapta pentru mulți, inclusiv pentru mine. Dar Dumnezeu să-l ajute pe Ted Williams. Îmi plăcea tipul și ca persoană și ca invitat.

*Richard Nixon*. În privința celui de-al patrulea criteriu menționat – simțul umorului – Nixon se califica aproape la limită. Era dornic să încerce să stârneasă râsul cu glume despre el însuși, dar nu prea reușea, iar eforturile lui, cel mai adesea, nu dădeau rezultatul scontat.

Cu toate acestea, era extraordinar în privința celorlalte trei. Era un oaspete fermecător, și întotdeauna mi-a făcut plăcere să-l am ca invitat în emisiune. Poate că este cel mai bun invitat pe care l-am avut vreodată, când vine vorba de capacitatea analitică. Omul acesta părea în stare să analizeze orice și să

dea explicații, apoi, audienței. Dacă aș fi avut o rețea de televiziune, l-aș fi angajat pe Nixon să examineze activitatea posturilor și obiectivele pe termen lung, și să ne spună cum să le îndeplinim. Dacă l-ai fi rugat pe Nixon prin 1993 sau pe la începutul lui 1994 să-ți explice cum e cu amenințarea formulată de guvernul Coreei de Nord, ar fi știut toate răspunsurile și ar fi fost în stare să le explice telespectatorilor într-o manieră interesantă și clară.

Nixon avea și o a cincea calitate, care este o adevărată binecuvântare la un oaspete – se interesa de o mare varietate de subiecte. Putea vorbi despre show-biz, despre cântecele cele mai îndrăgite și despre baseball. Întotdeauna despre baseball. Sportul era una din marile lui pasiuni. În ultimii ani, a afirmat, în mai multe interviuri, că dacă n-ar fi ales cariera politică, i-ar fi plăcut să fie comentator sportiv.

Împreună cu ginerele lui, David Eisenhower, avea și o echipă de baseball într-o ligă a rotisorilor. Se și ducea la meciuri din când în când, în loc să stea să se uite la televizor. Iar când mergea la meci, făcea două lucruri pentru care îl respectam: stătea la peluză, nu sus, în tribuna oficială, la un loc cu miliardarii, și nu pleca până nu se terminau cele nouă runde.

Accastă calitate în plus – interesul față de atât de multe lucruri – făcea din el visul oricărui organizator de talk-show-uri. Alături de Richard Nixon, nu aveai de ce să te temi că vei rămâne fără subiecte de conversație.

*Adlai Stevenson.* I-am luat un interviu lui Stevenson într-o emisiune la postul din Miami pe vremea lui Kennedy; pe atunci era ambasadorul nostru la Națiunile Unite. La început m-a rugat să-i spun “guvernator”, ca pe vremea când deținea această funcție în statul Illinois, nu “domnule ambasador”.

Avea un stil de a vorbi concis, și niste ochi albaștri care se mișcau continuu. A pierdut în cele două candidaturi la președinție, dar să candidezi împotriva lui Eisenhower de două ori, cine n-ar fi pierdut? Poate că a pierdut, dar a aprins interesul tineretului american pentru serviciul public și atenția față de problemele de actualitate chiar înaintea lui Kennedy.

A fost primul candidat pentru care am votat, iar când a participat la emisiunea mea, am făcut ceva ce nu mai făcusem nici înainte, nici după aceea. Am recunoscut că îl respect foarte mult.

Erau primele minute ale emisiunii când i-am spus: “Domnule guvernator, rareori spun aceste lucruri în direct: V-am votat. Pentru mine, sunteți un erou. Am o mare admirație pentru dvs.”

Ochii săi albaștri, cu o umbră de zâmbet în colțuri, străluciră așa cum strălucneau întotdeauna când faimosul său umor sec era gata să răbufnească, și îmi spuse: “Nu ne-am întâlnit până acum, dar pot spune că sunteți un mare cunoscător al firii umane.”

Stevenson era un invitat excepțional, datorită inteligenței sale profunde și marelui său talent de comunicare. Se putea exprima mai bine decât oricare alt contemporan al său – chiar prea bine – din care cauză își atrăsese reputația de “savant” (engl. *egghead*, savant, termen peiorativ) un intelectual care depășea nivelul de inteligență al americanului de rând. În loc să-l ajute, această calitate îl dezavantaja.

Dar era o calitate de excepție la un oaspete. N-am sesizat niciodată la el nici cea mai mică urmă de mânie, nici pic de spirit de contradicție, dar posedea celelalte trei calități din belșug. Iar acel simț al umorului față de propria persoană demonstra că mai avea o calitate pe care mulți oameni remarcabili o au: nu se lua niciodată prea în serios.

Sună contradictoriu. Ați putea crede că toți cei care ocupă poziții înalte în stat și în lume ar avea dreptul să fie plini de sine. Dar și contrariul este, adesea, adevărat. Mulți lideri din guvern, afaceri, industrie de agrement sau alte domenii, au siguranța de sine de a nu se lua prea în serios și de a nu fi prea serioși timp îndelungat, în nici o problemă. Este o altă componentă comună invitațiilor de excepție, dar nu una esențială.

*Robert Kennedy.* Bobby era și el unul din cei al căror simț al umorului îl făcea să fie un oaspete de excepție, unul care reușea să marcheze puncte în favoarea sa, arătând telespecta-

torilor și ascultătorilor că nu-i era frică să râdă sau se amuze pe seama propriei persoane.

Atributul care i s-a aplicat cel mai des când lucra în Washington era “nemilosul”, dar nu a fost niciodată așa în interviurile pe care mi le-a dat. Veți fi surprinși, dar eu îl consider drept cel mai spiritual invitat pe care l-am avut vreodată. Și avea cel mai frumos zâmbet pe care l-am văzut vreodată.

*Mario Cuomo.* S-ar putea ca Mario Cuomo să fie cel mai bun vorbitor din America zilelor noastre, cu sau fără un text dinainte pregătit. Te provoacă pe tine, cel care îi iei interviul, pentru că te obligă să gândești. Mă număram printre cei înscriși la cuvânt la sesiunea Convenției Democratice din 1984 de la San Francisco când guvernatorul Cuomo a ținut acel faimos discurs de deschidere. Atmosfera din sala de conferințe a fost una dintre cele mai electrizante pe care le-am trăit vreodată.

S-a întâmplat să stau lângă delegația din Oklahoma și l-am auzit pe unul din delegați spunând: “Nu-l cunosc pe tipul acesta, dar m-a făcut să-mi reamintesc de ce sunt democrat”. Acesta e efectul pe care-l produce Cuomo când vorbește, fie de la un microfon, fie pe scenă, fie din fotoliul de invitat la un talk-show.

Mario mi-a povestit experiența lui ca jucător de câmp la Pittsburgh Pirates din anii '50. L-a lovit o minge în cap și a fost nevoit să stea pe bară vreo două meciuri. Câteva zile mai târziu, tăia frunză la câini, când s-a apropiat de el Branch Rickey, talentul de geniu care a așezat în dispozitiv Brooklyn-ul, marea echipă a tinereții mele. Pe atunci Rickey era managerul general al lui Pittsburgh. El a început să-i vorbească lui Cuomo despre cariera sa. “Fiule, zise el, n-ai să ajungi niciodată în Liga Majoră. Nu ești destul de bun. Dar ești foarte inteligent. Înscrie-te la facultatea de drept.”

Urmând sfatul lui Rickey, Mario a dat dovadă de alte două caracteristici proprii oamenilor de succes: recunoștea un sfat bun când i se dădea și nu se mințea în privința aptitudinilor și limitelor sale.



*Billy Graham* – Omul acesta are o figură atât de impozantă, încât este un oaspete remarcabil în orice emisiune și se numără întotdeauna printre invitații mei de frunte. Într-un singur sens e mai puțin obișnuit: nu e arțăgos, dar e dornic să-i ajute pe cei care sunt.

E o personalitate dinamică, și în același timp, blândă, cu interese din cele mai diverse. L-am invitat la *Larry King Live* în aprilie 1994, la câteva zile după ce se întorsese din Coreea de Nord. Cu trei luni înainte de moartea lui Kim Ir Sen, în toiul creșterii tensiunii dintre cele două state din cauza acțiunilor întreprinse de Coreea de Nord pentru a deveni putere nucleară, aducea un mesaj de la președintele nord-coreean pentru președintele Clinton.

L-am întrebat dacă ne poate spune ce conținea mesajul. A spus, simplu, “Nu!” Corect. Am trecut la subiectul următor. Dr. Graham a reușit, totuși, să vorbească, în termeni generali, despre situația din Coreea de Nord și despre noile sale programe de transmitere a mesajului lui către toate popoarele lumii. Ca întotdeauna, a fost un oaspete fascinant și instructiv.

Împreună, facem o echipă bună: invitat-moderator; sunt sigur că unul din motive e faptul că sunt agnostic. Nu ateu, agnostic (ateii nu cred în Dumnezeu, agnosticii nu sunt siguri).

Faptul că sunt agnostic se datorează firii mele iscoditoare, mereu dornică de a ști. De-a lungul anilor, în emisiunile mele sau în afara lor, am întrebat o mulțime de oameni despre Dumnezeu. Agnosticii devin buni interviatori când invitatul lor este membru al clerului sau teolog, pentru că sunt curioși și întrebă întruna de ce. Pe de altă parte, atei nu sunt la fel de buni în acest rol pentru că sunt convinși că au dreptate când spun că nu există Dumnezeu. Agnosticii sunt oamenii dubitativului “Nu știu”. Au un spirit cercetător și pun cea mai mare întrebare a tuturor timpurilor: “De ce?”

Billy Graham întâmpină întotdeauna această întrebare cu răspunsuri bune, pline de înțelegere. Este, de departe, cel mai demn de crezare tele-evangelist. De aceea a fost, de atâtea ori, invitatul meu în emisiunile difuzate la radio sau televiziune.

*Michael Milken* – “Regele acțiunilor fără valoare”, care a fost închis după ce a pledat “vinovat” în șase delict de fraudă a bonurilor de valoare, rămâne, indiferent de ce credeți dvs., un oaspete remarcabil al talk-show-urilor. E una dintre cele mai strălucitoare personalități pe care le-am cunoscut vreodată, după cum o demonstrează și succesul pe care l-a obținut în formarea unora dintre corporațiile americane de marcă – MCI, Turner Broadcasting, Taco Bell etc.

Am descoperit, în interviurile mele, că este un interocutor excelent, care dă răspunsuri sincere, oneste la întrebările mele. Acum își dedică cea mai mare parte din timp, bani, energie și ingeniozitate găsirii unui tratament al cancerului de prostată, o boală cu care se luptă și el.

*Danny Kaye* – Danny Kaye era... inconfundabil. Am avut mare succes amândoi, și nu numai pentru că suntem din Brooklyn. E imposibil să nu-l iubești pe Danny; ca mulți alți artiști, a căror faimă provine, în mare măsură, din naturalețea firii lor, Danny Kaye rămânea exact aceeași persoană – pe scenă, pe ecran sau în culise.

O dată, când se afla ca invitat în emisiunea mea la radio, a sunat o doamnă din Toledo și i-a spus: “În viața mea nu m-am gândit că aș putea să-ți vorbesc vreodată. Nu am nici o întrebare să-ți pun. Vreau doar să-ți povestesc ceva: Fiul meu te-a iubit foarte tare. Voia să fie ca tine. Te imita și toată lumea lui se învârtea în jurul tău.”

Apoi, a pus punctul pe i: “A fost omorât în Coreea. Avea 19 ani. Era în marina militară în timpul războiului aceluia. O dată cu efectele personale, marina mi-a trimis o fotografie – era a ta – singura fotografie pe care o ținea în valiză. Am pus-o în aceeași ramă cu ultima fotografie pe care o aveam de la el. Șterg praful de pe fotografia ta și a lui în fiecare zi, de treizeci de ani. M-am gândit că te-ai bucura să afli asta.”

Danny plângea în studio; și eu, la fel. Tot așa și ea. Apoi el spuse: “Fiul tău avea vreo melodie preferată?”

Ea răspunse: “Da, ‘Dena’.”

Și Danny Kaye cântă pentru această mamă, eroină din spatele frontului războiului coreean, una cele mai cunoscute și

îndrăgite melodii ale sale – fără orchestră, fără pian, doar cu vocea, înecată de lacrimi.

A fost unul din cele mai tulburătoare momente pe care le-am trăit în radio, pentru că a fost atât de uman. Iar Danny a făcut posibil acest moment datorită sincerității sale – care, în acest caz, nu se numea dorința de vorbi despre sine, ci capacitatea empatică, dorința de a-și arăta emoția, lucru pe care mulți nu ar fi fost gata să-l facă.

*Roseanne Arnold* – Îmi place Roseanne ca persoană, și îmi pare rău pentru ea. Este o femeie cu necazuri. Dar este, de asemenea, și o femeie multilaterală, cu preocupări în diverse domenii și experimentată nu numai ca artist de comedie excepțional, ci și ca director executiv care deține și conduce două canale de televiziune, în paralel cu alte activități comerciale.

Îmi place să-i iau interviuri lui Roseanne. Își cunoaște bine măsura, este celebră pentru pasiunea cu care lucrează, are un simț al umorului excelent și autocritic – și sigur are ceva de reproșat.

Ultima dată când a fost invitata emisiunii *Larry King Live*, a făcut o greșală fundamentală; m-a surprins tocmai pentru că venea de la o vedetă de televiziune experimentată. Se machiase strident, evita contactul vizual – nu se uita nici la mine, nici în camera de luat vederi. Am menționat deja importanța contactului vizual. E valabil și în televiziune, cel puțin la fel de mult ca în conversația față-n față. Telespectatorii se amuză sau ignoră machiajul excesiv, dar să eviți contactul vizual, mai ales în cazul unei persoane publice controversate cum e Roseanne, dă impresia că invitatul emisiunii ascunde ceva sau are un motiv anume pentru care nu vrea să-i privească în ochi pe moderator sau cameraman.

## INVITAȚII MEI CEI MAI RĂI

Uneori, oamenii de la care te aștepti să fie interesați, să aibă ce povesti, se dovedesc a fi anoști sau mediocri. Repet, sunt lucruri pe care le poți învăța din exemplele lor, chiar dacă n-o să-ți treacă prin minte niciodată să iei locul unui moderator într-un talk-show.

O persoană care apasă mereu pe aceeași clapă, fie ea politică, sentimentală sau filosofică, e un invitat banal.

Anita Bryant ar fi putut fi un oaspete mai bun decât a fost în realitate. Presupun că, la începutul carierei sale, era o vorbitoare excelentă, dar în momentul când a fost invitata emisiunii mele, devenise deja obsedată de evoluția sa religioasă. Evident că acest lucru are o importanță deosebită pentru ea. Dar oamenii “renăscuți” nu sunt oaspeți interesanți pentru că Dumnezeu și religia par să fie singurele subiecte despre care vor să discute. Îți vine greu să-i faci să se gândească și la altceva sau să-i faci să vorbească despre acest subiect pe înțelesul tuturor.

Bob Hope, ca invitat, m-a dezamăgit foarte tare din același motiv. În cazul lui Bob, obsesia nu se referă la un subiect anume, ci la un stil anume – răspunde tuturor întrebărilor cu un banc.

După cum am mai spus, nu face așa în ocaziile mondene ne-protocolare, dar în fața camerei de luat vederi se simte obligat să interpreteze un rol. Răspunde la întrebare în câteva propoziții scurte și lansează prea multe replici din spectacole. Nu e abstract sau introspectiv. Am încercat să-l fac să vorbească despre subiecte normale, de interes pentru telespectatori, dar pe el nu l-a interesat decât să facă bancuri. Pentru un artist de comedie, e cât se poate de firesc. Dar un interviu, ca să fie bun, trebuie să conțină și altceva în afară de poante.

William Rusher e un invitat bun, pentru că dă dovadă de trei din cele patru criterii ale mele, dar e neplăcut pentru că mă scoate din fire. Sunt convins că are același efect asupra telespectatorilor, exceptându-i pe cei reacționari de dreapta. Rusher este fostul editor al revistei *The National Review* și un editorialist politic dogmatic și dur.

Locuitorii din Brooklyn vor înțelege despre ce vorbesc când spun că Rusher mă “granglează”. Cuvântul nu e trecut în dicționar; se folosește doar în Brooklyn și înseamnă că personalitatea cuiva are același efect asupra ta ca sunetul făcut de unghii pe tabla de la școală.

Motivele pentru care Rusher nu e un invitat interesant nu sunt opiniile lui politice de extremă dreaptă. O mulțime de susținători fervenți ai dreptei sunt oaspeți excelenți. Newt Gingrich e unul din ei. La fel, Pat Buchanan. Și Dan Quayle.

Toți împărtășesc multe din opiniile lui Rusher. Dar sunt și dornici să râdă, să înțeleagă o glumă, să asculte și o altă opinie venită de la un telespectator sau de la un alt invitat.

Rusher nu e în stare de asta și poate fi chiar extrem de răutăcios. Când a murit Richard Nixon, Phil McCombs de la *Washington Post* l-a citat pe Rusher care a spus: “Cel mai crud lucru pe care l-am spus vreodată despre Nixon este că e la fel de vinovat de a se fi născut fără principii, ca și un copil care se naște fără brațe din cauza thalidomidei luată de mama sa în timpul sarcinii”.

Comparați aceasta cu cuvintele unei persoane de stânga, cu ștate de serviciu în politică la fel de vechi ca ale lui Rusher – Frank Mankiewicz, secretarul de presă al lui Bobby Kennedy. Vorbind de Nixon, Mankiewicz a spus: “Am crezut că are mai puțin respect de sine decât oricare alt politician american de succes. El a fost Willy Loman din politica americană”, referindu-se la personajul din piesa “Moartea unui comis-voiajor”, care se plângea că oamenii îl plac, dar nu prea le place de el.

Aceasta e o opinie echilibrată despre Nixon, una cu care milioane de americani vor fi de acord. Ca majoritatea consilierilor lui John și Robert Kennedy, Mankiewicz a fost prins de multe ori într-o luptă pe viață și pe moarte cu armata de consilieri ai lui Nixon, cu Nixon însuși, în anii '60. Între cele două tabere, atmosfera era încărcată de tunete și fulgere, dar Frank nu a afirmat că ura curajul lui Nixon, sau că omul nu a fost decât un ticălos ratat. Mankiewicz a dat, omului și președintelui Nixon, o apreciere echilibrată, argumentată, cu care mulți americani ai vremii au fost de acord.

Comentariul lui Rusher spune mai multe despre el însuși decât despre Nixon.

Când, însă, vine vorba de cel mai dezagreabil invitat al meu, răspunsul meu este invariabil același – Robert Mitchum.

A fost invitatul meu la televiziune într-o noapte și nici până în ziua de azi n-am înțeles de ce s-a purtat așa cum s-a purtat. Mitchum a jucat întotdeauna rolul unui John Wayne dur, laconic, exceptând rarele ocazii în care era tipul rău cu pălărie neagră. Wayne a purtat întotdeauna pălărie albă. Dar erau și asemănări. Amândoi erau distribuiți în roluri masculine

pozitive, scumpi la vorbă dar generoși în fapte. Acelea erau însă roluri. Nu se purtau la fel și-n viață. Sau poate că da?!

N-am reușit niciodată să-l interviuez pe Wayne, dar cu Mitchum am vorbit. Iar acesta e adevărul adevărat – eu am vorbit. Nici acum nu știu dacă a făcut pe grozavul, dacă era într-o dispoziție proastă, dacă nu avea chef să fie în seara aceea acolo, dacă îl supăra ce mâncase la cină sau ce o fi fost.

Oricare o fi fost motivul, tipul nu mi-a dat nici cea mai mică șansă.

Iată o mostră:

“Cum a fost să joci într-un film regizat de John Houston?”

“Bine”.

“Dar nu e nici o diferență între a juca sub îndrumarea lui John *Houston* și John *Smith*?”

“Nu, nu prea.”

Întrebările mele ulterioare au primit doar răspunsuri monosilabice. Totul s-a rezumat la “Da. Nu. Îh”.

L-am întrebat despre Robert De Niro, unul din actorii celebri ai momentului.

“Nu-l cunosc.”

Am fost șocat și dezamăgit. Dezamăgit mai ales pentru telespectatorii mei, căci Mitchum era deja un erou național, oamenii aveau deja un cult pentru el, și dezamăgit pentru mine însumi. Când mă duceam sâmbăta după-amiaza la teatrul Benson din Brooklyn cu Herbie Cohen și alți amici de-ai noștri, Davey Fried, Hoo-Ha și Ben Îngrijoratul, Mitchum era de-al nostru. Să-l văd cum se târăște să se ascundă într-un cotlon, și cum se poartă ca și cum nu vrea să aibă de-a face cu societatea, a fost un adevărat eșec pentru mine – ca să nu mai vorbim de telespectatori.

Episodul Robert Mitchum conține o lecție: poți să fii cel mai mare intervievator, cel mai mare as al conversației din toate timpurile, poți recurge la amenințări, torturi și mită sau orice altceva, dacă persoana respectivă e hotărâtă să nu deschidă gura, n-o să deschidă gura. Nu o lua ca pe o ofensă personală. Caută pe altcineva cu care să discuți. Dacă ești gazda unui talk-show, spune-i producătorului să nu se mai obosească să-l programeze altă dată.

# 8

---

## *Gafele și cum să le supraviețuiești*

---

- **Gafele mele cele mai mari**
- **Cum să te remontezi după o gafă**
- **Continuă emisiunea**

### **CINE ARE LIMBĂ, FACE GAFE**

Dintotdeauna, de când a învățat să vorbească, omul a făcut gafe. În epoca noastră de comunicare în masă, gafele au devenit și mai mari, și mai grozave. Ele sunt: “o comoară” a istoriei radiofonice încă de când Harry Von Zell s-a plecat spre primul microfon din epoca de pionierat a radioului și l-a prezentat ascultătorilor de pe întreg cuprinsul Statelor Unite pe următorul vorbitor: “Doamnelor și domnilor, președintele Statelor Unite – Hoobert Heever”.

Sigur că gafele nu sunt doat apanajul radioului. Deci, dacă vă treziți făcând o gafă, n-o lăsați să vă zăpăcească. Scuturați-vă și mergeți mai departe, conștienți că vă aflați într-o companie bună.

Harry Von Zell așa a făcut. După gafa cu Hoover, care a devenit străbunica tuturor gafelor, Harry a mers din succes în succes și a trecut apoi la televiziune, fără să piardă ritmul. A rămas în memoria noastră ca gazdă și actor în serialul TV foarte popular “Spectacolul lui George Burns și Gracie Allen” din anii ’50.

Numai pentru că scriu o carte despre cum să comunicăm, nu înseamnă că nu pot gafa. Privind retrospectiv la cariera mea, printre momentele de care mă simt mândru sunt și unele pe care tare aș vrea să le uit, dar nu pot.

## CUM SĂ “INCULCI” O GAFĂ

Una din cele mai jenante gafe s-a întâmplat în perioada când făceam reclame în Miami pentru pâinea Plager Brothers, al căror slogan era: “Plager Brothers – cea mai pufoasă pizza”.

Ca să lanseze o nouă campanie publicitară, sponsorul și agenții de publicitate au luat hotărârea să prezint reclama în direct în pauza publicitară de la telejurnal, pe trei posturi de televiziune. La primul, am citit reclama, apoi am dat drumul devizei: “Plager Brothers – cea mai pufoasă făță”.

Ați putea crede că a fost destul de rău, și așa a și fost. Dar am făcut-o și la al doilea post .

Și la al treilea.

Am repetat greșeala originală pentru că mi-a fost atât de frică să n-o fac din nou, încât am făcut-o. Acesta e motivul pentru care trebuie să te debarasezi de gafă și să mergi mai departe, fără să te gândești la ce ai spus sau ai făcut și fără să te temi că o vei face din nou. Dacă o să-ți fie teamă că o s-o repeți, ai s-o repeți. Este ceea ce eu numesc “inculcarea unei idei până se întâmplă”.

George Burns își făcuse un obicei din asta față de toți oamenii, mai ales față de “fraierul numărul unu”, Jack Benny, prieten cu Burns de pe vremea copilăriei petrecute în cartierul de est al New-York-ului. Burns putea să intre într-o încăpere fără să spună sau să facă nimic, că Benny tot izbucnea în hohote de râs. Burns știa asta și, bineînțeles, se delecta foarte tare. Și nu era străin de inculcarea în mintea lui Jack a ideii de a comite chiar gafa pe care George îl avertiza să nu o facă.

Burns mi-a povestit de duminica în care el și Benny erau invitați la un dîneu acasă la Janette MacDonald, celebra cântăreață care s-a alăturat lui Nelson Eddy spre a forma cel mai popular duet în America anilor ‘30-’40. Burns i-a întins o cursă lui Benny cu următoarea conversație – ceea ce era tipic pentru



George, care făcea asta cu oricine credea că e “un fraier de mulș” pentru gagurile lui, iar Benny era cel mai promițător dintre toți: “Jack, te duci duminică la dineul oferit de Janette MacDonald?”

“Bineînțeles. Întotdeauna sunt invitat.”

“Ei bine, știi că Janette cântă mereu câte ceva după dineu.”

“Știu, am fost acolo de multe ori.”

Atunci, Burns îl avertizează: “Să nu râzi.”

“De ce să râd?”

“Să nu râzi.”

Vine duminica și Burns îl sună pe Benny să îi spună că trece să-l ia. Apoi adaugă: “Ține minte, să nu râzi”.

Îndată ce Janette MacDonald se ridică să cânte prima melodie, Benny leșină de râs – în timp ce Burns stătea pe scaun zâmbind malițios, ca un drac ce și-a făcut datoria pe ziua respectivă. La urma urmei, era același personaj aparent inofensiv care stătea în primul rând citind un ziar, în timp ce Benny își juca rolul de comic în Las Vegas.

Scriu aceste povestioare cu un scop – ca să arăt ce se poate întâmpla dacă te lași pradă îngrijorării. Dacă începi să crezi că s-ar putea întâmpla un anumit lucru, o să-l faci să se întâmple oricum. Trebuie să-ți impui voința și să-l alungi din minte. Asta cere concentrare, efort, hotărâre, dar poți s-o faci.

Nu toți nătângii sunt gafeuri, în sensul curent al cuvântului, și nu toți pot fi controlați. Ca să vă dau un exemplu, vă duc acum la un meci de fotbal cu Miami Dolphins.

Suntem în Buffalo. Prin anii '60. Sunt comentatorul entuziast într-o transmisiune radiofonică pentru Miami Dolphins Radio Network, împreună cu reporterul sportiv Joe Croghan. Chiar înainte de lovitura de începere, se dezlănțuie – chiar acesta e cuvântul – o furtună câinoasă de zăpadă și ne zboară toate foile, texte de reclame, schițe de joc, statistici, tot. Duse au fost. Dincolo de stadion.

Iată și lovitura de începere. Știam, și eu și Joe, că echipa Dolphins are lovitura de începere, pentru că îl recunoscuserăm în viforniță pe jucătorul lor. Dar nu puteam recunoaște nici un jucător de la Bills, nu le vedeam numerele în ninsoarea orbitoare, liniile de demarcație fuseseră rapid acoperite de zăpadă, și iată-ne

pe noi incapabili să distingem sau să înțelegem ceva din ce se întâmplă pe teren. Ce era de făcut? Ne-am hotărât să le spunem ascultătorilor din caldul și însoritul Miami exact ce se întâmpla – ceea ce și face, de fapt, un reporter radiofonic.

După ce am descris starea întunecată a vremii de pe malurile lacului Erie, vizavi de podul Rainbow de la cascada Niagara, am început transmisia. Relatarea noastră era, dacă nu clasică, cel puțin unică:

“Cineva aleargă cu mingea... Cineva pasează mingea... Cineva prinde mingea... Cineva pune o talpă... Cade... Ba nu, se ridică!... Nu știu cine e...”

În tot acest timp, noi încă nu aveam schițele de joc în față ca să ne ajute. Ele sunt diagramele care arată poziția fiecărui jucător pe teren, cu numele și numerele lor, atât de la apărare cât și de la înaintare, pentru ambele echipe. În cele mai bune condiții, comentatorii se bazează pe ele. În condițiile de față, ele erau vitale, dar zburaseră literalmente pe aripile vântului.

Acum, logica ar spune să faci ceva absolut firesc – să cobori la echipa ta și să ici alt set de diagrame. Dar noi eram la cucurigu, iar ei erau pe teren. Și, pe deasupra, se mai blocase și liftul.

Am transmis așa – Joe și cu mine – prima repriză în întregime. Vremea nu s-a îmbunătățit. În schimb, liftul da. La începutul celei de-a doua reprize, a început să meargă din nou și am fost salvați de chin de un alt set de schițe. Nu puteam încă să vedem nimic, dar cel puțin, acum puteam să facem niște presupuneri calificate.

Furtuna n-a fost din vina noastră. Am fost învinși de ceva ce nu stătea în puterea noastră să controlăm. În loc de a intra în panică și a comite gafe, ne-am înțeles cu ascultătorii noștri și i-am anunțat că cel mai mare gafeur al zilei – furtuna – era vina lui Moș Gerilă, și nu a noastră.

Într-un alt meci al echipei Dolphins, curând după ce Don Shula devenise antrenor, fundașul lor, Larry Csonka, a fost rănit. După meci, m-am dus în cabina jucătorilor pentru interviurile mele obișnuite. L-am reperat pe Csonka în cabinetul medical, iar el mi-a făcut semn cu mâna să intru.

Shula avea o regulă strictă – nu se ia nici un interviu în cabinetul medical. Dar eu nu o știam. Deci, Csonka și cu mine

suntem în direct pe post, când Shula ne reperează și pe noi și microfonul – printr-o ușă de la celălalt capăt al camerei – și țipă din toate puterile: “Ce naiba se întâmplă acolo?”

Csonka zice: “Cu cine crezi că vorbește – cu tine sau cu mine?”

Shula m-a aruncat afară din cabinet, așa că am aplicat imediat tactica de urgență a oricărui crainic: “Dăm legătura în studio”.

La petrecerea care a urmat după meci, Don m-a întrebat: “Eram în direct atunci?”

Când i-am spus că da, și-a exprimat frustrarea și dezamăgirea că spusele sale fuseseră auzite de suporterii lui Dolphins. Am spus: “Fii liniștit, Don – nu ți-am pronunțat numele”. Dar amândoi știam că nici n-ar fi fost nevoie. Shula avea una din cele mai ușor recunoscutibile voci din Miami.

O boacăină și mai pe cinste am făcut când eram comentatorul secund al meciului echipei Dolphins pentru televiziune. În pauză le-am spus telespectatorilor că se uită la meciul dintre Baltimore Colts Drug și Bugle Corps.

## CONTINUĂ EMISIUNEA

O dată l-am întrebat pe un invitat al emisiunii mele la radio dacă are copii. Colegii mei din studio au rămas perplecși, căci oaspetele era preot catolic. Nici prin cap nu mi-a trecut că făcusem ditamai gafa, până când preotul nu mi-a amintit că ei duc o viață de celibat și nu se căsătoresc.

De ce am pus o asemenea întrebare stupidă? Nu prea știu. E o întrebare firească în cele mai multe cazuri, la începutul emisiunii, când dai scurte informații despre invitatul tău. Oricare ar fi fost motivul, a fost atât de prostesc, că a devenit caraghios. Ce am făcut? Ce ar trebui să faci și tu – am trecut rapid la întrebarea următoare.

Prezentam o dată în Miami marea sărbătoare de 4 Iulie, ținută în aer liber, cu steaguri și muzică și un discurs al congressman-ului Claude Pepper. Evenimentul avea o asemenea amploare, încât producătorii au ridicat două scene și le-au pus una lângă alta, lăsând un mic spațiu între ele. Când am fost prezentat mulțimii, am luat-o la fugă pe scenă, dar mi-a alunecat piciorul în spațiul dintre scene. Am dispărut cu totul.

Aveam însă un microfon în mână, așa că am făcut cel mai bun lucru. M-am hotărât să dau o descriere în detaliu – mai ales că spectatorii nu mă vedeau și se întrebau unde dispărașem și de ce. Nici n-apucasem bine să mă evaperez din raza vizuală că m-au auzit spunând în microfon: “Am căzut – nu intrați în panică – sunt bine...”

Mulțimea râdea deja când am terminat de spus asta. De fapt, episodul s-a dovedit a fi un mijloc extraordinar de a-i trezi – dar nu unul pe care vreau să-l repet.

*Am evitat* o dată o gafă – sau și mai rău – când Jim Bishop, unul din prietenii mei din Miami, a participat la emisiunea mea. Pe atunci, Jim își câștigase deja respectul și popularitatea ca autor și editorialist cu picioarele pe pământ, care vorbea o limbă pe înțelesul tuturor. Era și alcoolic “în convalescență”, nu mai pusese băutura în gură de douăzeci și cinci de ani.

Dar – ghici ce s-a întâmplat? – în seara aceea a ajuns în studio beat crișă – își băuse mințile – singura dată când l-am văzut că nu se putea ține pe picioare. Poate că fusese emoționat din cauza emisiunii și încercase să se fortifice luând câteva guri de tărie din sticlă.

Când mi-am dat seama în ce stare se afla Jim, am devenit *eu nervos*. Exprimarea directă și sinceritatea **plus** alcool **egal** necazuri în direct. Mi-era teamă să nu se întâmple ceva mai mult decât o gafă. Să rămânem fără licență era una din posibilități. Sau o excursie nedorită spre Brooklyn, plătită prin amabilitatea postului, dar numai dus.

Nu era deloc momentul să fiu înțelegător și să-mi pun prietenul în transmisie directă. Trebuia să fac ceva drastic – și rapid – ca să-i protejez pe toți. Am făcut semn inginerului prin fereastra cabinei, și i-am spus în microfonul de pe masă: “Aprinde becul roșu”.

Becul s-a aprins:

### **Transmitem în direct**

Jim l-a văzut, și imediat am întins mâna dreaptă spre el și i-am spus: “Mulțumesc, Jim. A fost o oră de vis! Ai fost extraordinar ca de obicei”. Cu o mină ușor nedumerită, mi-a mulțumit și el, apoi a plecat acasă. Am umplut ora cu telefoanele ascultătorilor.

**ZZZZ**

Gafa care era să mă coste cel mai scump n-a fost ceva ce am spus. A fost un sunet pe care l-am scos – un sforăit. De ce am sforăit pe post?

Am un răspuns foarte bun la întrebare: dormeam.

E dimineața Anului Nou, prima zi a lui 1959. Eram în Miami. Cu o noapte înainte, comentasem concursul de ogari. Apoi mă dusesem la revelion, să sărbătorim plecarea lui '58 și să-l întâmpinăm pe '59 în sunet de zurgălăi, deși niciodată nu duc la bun sfârșit ceremonia, pentru că nu beau. Apoi am lucrat o tură la postul de radio WKAT, găzduind propria mea emisiune de la șase la nouă dimineața, și acoperind apoi pauza de la 9:30 în timpul emisiunii *Clubul de dimineață al lui Don McNeill* din Chicago.

Acea pauză pe post era singurul lucru pe care îl aveam de făcut de la 9:00 la 10:00, când moderatorul următoarei emisiuni venea să mă schimbe. Pe tot parcursul emisiunii mele mi-am repetat: "Rămâi treaz! Rămâi treaz!" Eram singura persoană din radio, dar am izbutit să-mi termin emisiunea, și am ajuns la începutul *Clubului de dimineață*. Eram deja treaz de 24 de ore.

La 9:29, Don McNeill ia pauză spunând: "Aici postul ABC". Asta e indicația pentru toate posturile ABC din țară cu care se identifică. Tot ce am de făcut este să închid butonul stației ABC, să deschid microfonul, să mă aplec și să spun: "Aici WKAT – Miami, Miami Beach". Toți cei care treceau pe stradă puteau să mă vadă, pentru că fațada clădirii noastre este din sticlă. Trecătorii se puteau uita înăuntru să-i vadă la lucru pe crainici și ingineri.

Deci, am închis butonul stației ABC, am deschis microfonul și... am adormit. Singurul sunet cu care s-au trezit ascultătorii postului de radio WKAT în acea dimineață a anului nou, a fost un bâzâit misterios pe care nu îl putea identifica nimeni – sforăitul meu. *Clubul de dimineață* nu a mai revenit pe post, pentru că butonul ABC-ului era tot închis. Zgomotul misterios se auzea în continuare, fără nimic altceva. Nu tu muzică. Nu tu reclame. Nu tu crainic care să spună ceva. Doar zgomotul acela.

Ascultătorii au început să sune la redacție, dar nu le-a răspuns nimeni. Trecătorii se uită pe ferestrele stației și văd un bărbat

prăbușit peste microfon. Evoluția cazului era previzibilă: apar echipele de pompieri și salvare și se aud sirenele urlând.

Fac țândări geamurile de la intrare cu topoarele – în timp ce ascultătorii, auzind echipele strigând și zgomote de geamuri sparte, continuă să se mire. Apoi pompierii și asistenții de pe salvare urlă la mine: “Ce se întâmplă? Ți-e bine?”

Mă trezesc și mă uit în jurul meu la agitația echipelor de urgență, la geamurile sparte de pe podea și îngaim: “Cee...?”

În dimineața următoare, proprietarul, colonelul Frank Katzentine, mă cheamă în biroul lui și mă concediază. Apoi se înmoaie un pic și zice: “Îmi plăci. Ai talent cu carul. Ai vreo explicație? Poți să-mi dai un motiv să nu te dau afară?”

Am replicat: “Știți ce făceam ieri, domnule colonel?”

“Nu. Ce?”

“Verificam cât de rapid răspund în caz de urgență brigăzile de pompieri și ambulanțe din Miami.”

Mi-am recăpătat slujba, dar am fost nevoit să plătesc geamul.

Cei mai buni crainici, cei mai buni negociatori, cei mai buni din orice domeniu, toți fac greșeli. În baseball chiar există un tip de statistică pentru ele. Așadar, dacă faci vreo greșală, n-o lăsa să te tulbure. Amintește-ți vechiul proverb: “Numai cine nu muncește, nu greșeste.”

# 9

---

## *Să fac Ceee... ?*

### *Cum să ții un discurs*

---

- “Secretul” meu în ale conversației
- Tehnica “cercetașului”
- Bacșișuri la livrare
- Cum să folosești umorul

**D**iscursurile seamănă cu orice alt lucru din viață – există totdeauna un început. Oamenii – chiar și cei care vorbesc minunat într-un cadru conversațional – sunt adesea îngroziți de perspectiva de a ține primul lor discurs. Unii se tem, indiferent câte alte discursuri au ținut. Se pare că oamenii cred că există ceva mistic în legătură cu vorbirea în public – vreo știință secretă care face ca o persoană să fie un bun vorbitor. Sunt atât de multe cărți asupra acestui subiect, încât ai crede că ai nevoie de o diplomă universitară înainte de a sta în fața microfonului.

Anual, eu țin multe discursuri în fața unor grupuri din toate categoriile. “Secretul” meu este simplu: cred că vorbitul în public nu diferă prin nimic de oricare altă formă de discuție. E o modalitate de a-mi împărtăși gândurile celorlalți. Într-un anume sens, e mai ușor decât conversația mondenă, pentru că tu controlezi direcția pe care o ia discursul. În același timp, trebuie

să ai ceva de comunicat. Nu poți născoci ceva de genul: “Chiar așa? Mai spune-mi!” (Și nu scapi nici dacă mărturisești că ai nevoie la toaletă.)

Asta ne duce la primul criteriu al unui vorbitor în public de succes: vorbește despre ceva ce cunoști. Poate sună banal, dar vorbitorii fac mereu greșeala de a vorbi despre un subiect cu care nu sunt foarte bine familiarizați, ceea ce îi pune imediat în pericol din două puncte de vedere:

1. Audiența s-ar putea plictisi, pentru că știe mai multe decât tine despre subiect.

2. Dacă nu poți vorbi nestingherit despre subiect, vei fi stingher în comportament.

Găsește deci un subiect pe care îl cunoști sau dă o interpretare personală unui subiect mai larg. Dacă biserica de care aparții, sau sinagoga te roagă să ții un discurs despre excursia pe care ai făcut-o în Țara Sfântă, nu te apuca să faci un rezumat laborios despre semnificația tratatului de pace dintre Israel și OEP. Povestește ce ai văzut cu ochii tăi, și cum îi afectează situația politică pe oamenii pe care *tu* i-ai întâlnit și cu care ai vorbit. Îți garantez că o să te simți în largul tău, iar ascultătorii vor găsi spusele tale mai interesante.

## PRIMUL MEU DISCURS – LA 13 ANI

Când am ținut primul meu discurs la vârsta de 13 ani, am ales un subiect care mi-era foarte drag. Era vorba de sărbătorirea mea de Bar Mitzvah, ceremonia majoratului pentru băieții evrei. Nu aveam prea mulți bani pe vremea aceea. Tata murise cu trei ani înainte, iar mama muncea din greu ca să ne asigure bunăstarea, ceea ce a și realizat curând după aceea.

Dar a făcut totul ca eu și fratele meu să avem Bar Mitzvah-ul nostru. În aceste ocazii, tânărului sărbătorit i se cere să țină un discurs. Nu mai stătusem în fața unui auditoriu până atunci – exceptând recitățile și comentariile despre cărțile citite pe care orice copil le face la școală. Dar acesta era un auditoriu *adevărat* – și încă unul de adulți.

La 13 ani nu excelezi în multe lucruri, așa că m-am hotărât să vorbesc despre un subiect pe care-l știam foarte bine – tatăl meu.



Majoritatea celor prezenți îl cunoscuseră, iar eu le-am împărtășit amintirile mele. Le-am spus că am fost apropiat de tata. Dorea să-și petreacă fiecare clipă liberă cu mine, chiar dacă lucra șapte zile pe săptămână în barul pe care-l avea, “La Eddie”.

Mi-am reamintit cum mă plimbam și vorbeam cu tata între Howard Avenue și Parcul Saratoga, unde îmi cumpăra înghețată – “Dar nu-i spune mamei. S-ar putea gândi că n-o să mai mănânci la cină”. Le-am spus ascultătorilor mei că discuțiile cu tata erau mai interesante și mai importante pentru mine decât parcul în sine sau înghețata. El îmi povestea despre echipa Yankees și Joe DiMaggio, despre înmormântarea lui Lou Gehrig din 1941. Mă întreba ce am învățat la școala evreiască în ziua aceea. Și îmi spunea cât de fericit e că trăiește în America și nu în Rusia, de unde plecase când avea 20 ani.

Am împărtășit aceste amintiri celor prezenți și le-am spus că atunci când mă gândesc la tata îi aud vocea, așa cum îmi vorbea în parcul Saratoga.

Amintirile despre tatăl meu ca subiect al discursului meu de Bar Mitzvah au fost cea mai logică alegere. Merita să-mi amintesc de el în acel moment. Iar din punct de vedere al vorbitului în public, era un subiect cu care mă simțeam în largul meu, îl știam bine și puteam vorbi convingător. Unii din adulții de acolo mi-au spus lucruri frumoase după ce mi-am terminat discursul, iar eu am descoperit că mi-a făcut plăcere să-mi împart amintirile cu ei. A fost una din experiențele care m-au convins să vreau să-mi câștig existența din vorbit.

## TEHNICA CERCETAȘILOR

Al doilea criteriu de urmat pentru a fi un bun vorbitor este motto-ul cercetașilor: “Fii pregătit”. Dacă vorbești despre un subiect pe care-l cunoști bine, cum v-am sfătuit, pregătirea discursului n-ar trebui să fie prea dificilă.

Vei reuși să-ți organizezi gândurile mai ușor și mai eficient dacă îți minte această structură simplă, necesară unui discurs:

1. Spune-le ce-o să le spui;
2. Spune-le;
3. Spune-le ce le-ai spus.

Dacă îți anunți auditoriul de la început în ce direcție mergi, le va fi mai ușor să urmărească conținutul discursului tău. În încheiere, încearcă să rezumi cele mai importante idei într-o manieră ușor diferită de cea folosită în introducere.

## PREGĂTIREA

Eu am noroc, pentru că, ținând discursuri destul de des, nu mai e nevoie să pierd mult timp cu pregătirea lor. Când sunt solicitat să țin un discurs acum, auditoriul vrea, de cele mai multe ori, să afle ceva despre un subiect care-mi e familiar: influența actuală a talk-show-urilor asupra politicii; Clinton, Bush, Perot și alți candidați la președinție pe care i-am intervievat în emisiunile mele; dezbaterea Gore-Perot; efectul televiziunii și al radioului asupra cuvântului scris și consecințele actuale și viitoare. Și, poate, Brooklyn Dodgers. Așa că nu am prea multe teme de făcut ca să mă pregătesc pentru un discurs.

Dar, dacă nu ții un discurs pe un subiect despre care ai mai vorbit înainte, pregătirea este obligatorie. Te poți pregăti cum vrei, doar să dea rezultatele cele mai bune pentru tine. Poți să-ți scrii discursul cuvânt cu cuvânt și să citești textul. Mulți vorbitori procedează așa. Dacă urmezi această modalitate, asigură-te că citești textul îndeajuns de mult ca să te poți uita la spectatori și să nu fii nevoit să stai cu ochii pe text pe tot parcursul discursului.

Alții preferă să citească folosind o schiță scrisă pe o foaie standard. Sunt alții care se simt mai bine cu notițele scrise pe foi de carnețe. Avantajul acestora este că ai tendința să vorbești cu mai multă spontaneitate, și nu vei cădea în capcana de a fi prins holbându-te la text, fără să știi unde ai rămas. Dar vorbirea seamănă cu limbajul trupului și cu îmbrăcămintea – trebuie să faci ceea ce nu te împiedică să te simți în largul tău.

Fie că folosești un text, sau doar notițe, trebuie să repeți discursul de mai multe ori, ca să te familiarizezi cu conținutul și să te obișnuiești cu stilul și ritmul lui. Îl poți citi în fața oglinzii sau poți ruga un coleg sau pe cineva din familie să joace rolul auditoriului în această repetiție.

O idee bună este să te cronometrezi în timpul repetiției. Discursul poate fi mai lung sau mai scurt decât ți s-a părut când

I-ai scris. Trebuie să afli dinainte cât timp ai la dispoziție și să-ți ajustezi discursul în timpul repetiției, ca să te încadrezi în timp.

## TELEFOANELE URGENTE

Să-ți repeți discursul înainte este o idee bună. La fel, să-ți amintești subiectul, după cum am descoperit eu la începutul carierei mele, când tocmai începusem să țin discursuri. Mi-a plăcut întotdeauna atât de mult să vorbesc, încât, o dată ce încep, mă las dus de val. Eram atât de nerăbdător să devin vorbitor în public, încât nu solicitam niciodată nimic: Plătiți-mă cât vreți. N-aveți bani? Țin discursul gratis. Spuneți-mi doar când și unde. Voi fi acolo.

Într-o zi, a sunat telefonul la redacție. E președintele clubului Rotary din Miami Shores. Vrea să vorbesc la întâlnirea anuală a clubului din iunie. Suntem în ianuarie. Am spus “Bine”, iar el îmi dă data, ora și locul. Apoi mă întreabă: “Despre ce o să vorbești?”

Zic: “N-am nici un subiect. Vorbesc doar. Distrez publicul.”

Era, cred, ultimul an al lui Eisenhower ca președinte. El zice: “*Aici e Rotary*. Și pe Eisenhower dacă îl invităm, și tot îi *cerem* să pregătească un subiect.”

Am spus: “Cheamă-l pe el”. Punct.

Câteva zile mai târziu: mă aflu la radio, gata să încep emisiunea. Mai e un minut; sună telefonul. Producătorul mă strigă: “Larry, o convorbire urgentă pe linia întâi”.

Înșfac telefonul. Aud doar un clic-clic-clic ritmic. E tipul de la Clubul Rotary. Zice: “Sunt la tipografie. Tipărim programul pentru întâlnirea anuală și am nevoie de titlul discursului tău”.

Asta se întâmpla cu mai mult de treizeci de ani în urmă și nici până în ziua de azi nu știu de ce am spus ce am spus, dar i-am replicat ritos: “Voi vorbi despre viitorul marinei comerciale americane”.

Spre mirarea mea, spuse că e fascinat de subiect, că membrii Clubului Rotary vor fi încântați. Mi-a reamintit: 10 iunie, orele 20,00, Miami Shores Country Club.

Șase luni mai târziu sosesc la locul întâlnirii la data și ora fixată; parcarea e plină. Cum cobor din mașină, văd o mare pancartă la intrare:

## ASTĂ-SEARĂ – VIITORUL MARINEI COMERCIALE AMERICANE!

Îmi spun în gând: “Fir-ar să fie! Au *doi* vorbitori!” Nu-mi aduc sub nici o formă aminte că le-am spus că *eu* voi vorbi despre asta.

Președintele, tipul cu telefonul, vine alergând spre mine și mă salută plin de entuziasm. “Larry! Lumea moare de nerăbdare să te audă vorbind. Subiectul tău a spart toate recordurile noastre de audiență!” Mi-a spus că maestrul de ceremonii a fost atât de încântat de temă, încât și-a luat o zi liberă, s-a dus la bibliotecă și s-a documentat, ca să poată spune câteva cuvinte când mă prezintă publicului.

Deci, maestrul de ceremonii mă prezintă și vorbește despre tonaj, mărimea porturilor, despre vase și muniții și despre o grămadă de alte lucruri pe care nu le știu și care nu mă interesează. După ce a înfățișat *istoria* marinei comerciale, mă prezintă și anunță asistența: “Și acum, ne va vorbi despre *viitorul* marinei comerciale, Larry King”.

Am vorbit jumătate de oră. M-am gândit că dacă nu știi nimic despre subiect, lasă-l în plata Domnului, așa că n-am scos nici un cuvânt despre marina comercială. Am încheiat, dar nimeni n-a aplaudat, nimeni, nimeni. Am părăsit sala imediat, m-am urcat în mașină și am început să mă gândesc – nu voi mai fi invitat niciodată să țin vreun discurs. Nu voi mai fi niciodată vorbitor în public. Dar poate că e mai bine așa. Nici n-am nevoie să fiu.

Pornesc mașina, sunt speriat și transpir din belșug, și tocmai în acel moment mă prinde din urmă maestrul de ceremonii și începe să bată în geam. Apăs pe buton și imediat ce se lasă geamul, își vâra capul în mașină. Simt că eu controlez situația. O simplă apăsare de buton și l-aș decapita.

Țipă la mine: “Le-am spus membrilor noștri că o să vorbești despre *viitorul* marinei comerciale! M-am documentat și am vorbit despre istoria ei, iar *tu* n-ai scos nici un cuvânt despre *viitorul* marinei comerciale!”

Am zis: “N-are nici un viitor”. Și am plecat.

Mă simțeam puțin vinovat. Nu copleșit, ușor vinovat – un tânăr de douăzeci de ani poate acționa iresponsabil, dar eu –

argumentam în sinea mea – le-am dat ce au cerut: un discurs interesant.

După câteva zile, am aflat că membrii Clubului Rotary au apreciat discursul meu și că lipsa aplauzelor s-a datorat faptului că nu au știut ce să creadă, dat fiind că li se spusese că voi vorbi despre viitorul marinei comerciale americane. Și totuși, aș fi putut să-mi ușurez situația dacă mi-aș fi amintit subiectul pe care mă oferisem să-l abordez.

În Miami am trăit o experiență cu totul opusă. Organizatorii n-au vrut să știe nimic despre subiectul discursului meu, doar să fiu acolo, și atât.

Povestea a început tot cu un telefon la radio. Răspunde unul din colegii mei, și zice: “Larry. Linia doi pentru tine”.

Ridic receptorul și spun: “Alo!” A fost primul și ultimul cuvânt pe care l-am rostit.

Vocea de la celălalt capăt al firului zice: “King? Boom-Boom Giorno. Trei noiembrie. Sala Monumentului Eroilor, Fort Lauderdale. Un dineu filantropic. Cântă Sergio Franchi. Ești maestru de ceremonii. Ținută de seară. Ora 20:00. Să fii acolo!”

Zdrang. Închide telefonul.

Când am ajuns, câteva luni mai târziu, Boom-Boom m-a întâmpinat cu un zâmbet larg și mi-a spus: “Ne bucurăm că ești aici”.

Îmi spun în sinea mea: “Voi vă bucurați?”

Am dat buzna în cabina lui Sergio și l-am întrebat: “Cum de te-au convins să vii?”

A răspuns: “Un tip pe nume Boom-Boom Giorno m-a sunat.”

După asta, Boom-Boom îmi dă indicații precise: “Așa, băiete. Urcă pe scenă. Descurcă-te, fă ce vrei. Dar fă-o 20 de minute. Apoi anunță-l pe Sergio. Și nu aprinde luminile în sală.”

“De ce le-aș aprinde?”

“Nu aprinde luminile. Sunt mulți concurenți în public.”

“Cum adică, concurenți?”

“Oameni din afacerile cu ulei de măsline, alții din afacerile cu paste făinoase, agenți FBI. Lasă sala în întuneric.”

Așadar, mi-am făcut datoria douăzeci de minute, am făcut sala să rădă, l-am anunțat pe Sergio, și m-am așezat. La sfârșitul reuniunii, în timp ce mă îndreptam spre mașină, Boom-Boom

mă ajunge din urmă; e în al nouălea cer. “Ei, băiete, zice el, ai fost fantastic!”

Îi spun: “Mulțumesc, Boom-Boom”.

Mai spune o dată: “Serios, băiete. Nu glumesc. Ai fost *cu adevărat* fantastic”.

I-am mai mulțumit o dată.

Apoi zice: “Acum, băiete, îți datorăm o favoare”.

“Ei, n-am nevoie de favoruri. Mi-a făcut plăcere”.

În momentul acela, Boom-Boom a rostit cinci cuvinte pe care nu le mai auzisem până atunci și nici vreodată după aceea. Era o întrebare pe care încă mi-o amintesc atât de clar încât îmi dă fiori. Țin minte cum era luna pe cer, deasupra oceanului. Țin minte răcoarea din seara aceea de toamnă și țin minte fiorul care mi-a invadat șira spinării când Boom-Boom m-a întrebat: “Ai pe cineva de care nu-ți place?”

Dacă ți-ar spune cineva vreodată așa ceva, îți *garantez* că știu cum ai reacționa. Ai începe să te gândești la numele unor persoane. Eu așa am făcut. Dar apoi m-a cuprins un val de moralitate și am hotărât să nu fie nimeni eliminat. El n-a aflat niciodată, dar în seara aceea i-am salvat viața directorului postului *Channel Four*.

Am spus, în schimb: “Nu, mulțumesc, Boom-Boom. Nu pot să fac asta.”

Atunci mi-a pus altă întrebare: “Îți plac cursele de cai?”

“Mmm, daa, sigur.”

“Ținem legătura.”

Trei săptămâni mai târziu, telefonul sună din nou. Vocea de la celălalt capăt al firului spune simplu: “Apple Tree în cursa a treia la Hialeah.” Zdrang.

Aveam opt sute de dolari în bancă pe numele meu. Am mai împrumutat cinci sute și am pariat toți cei o mie trei sute pe Apple Tree – pe toți, doar oi câștiga. N-aveam de gând să-mi pierd timpul pe acolo pariind pe alt cal – și să pierd tot. În timp ce privesc primele două curse, îmi spun în gând: “Sunt trei lucruri sigure pe lume – moartea, impozitele și Apple Tree care câștigă a treia cursă azi”.

Mă așteptam pe jumătate să văd cinci jockey căzând de pe cai “din întâmplare” chiar înainte de finish, dar cursa s-a desfășurat fără incidente neobișnuite. Și... marea surpriză: Apple Tree a

câștigat. Pariul fusese de 1 la 12,80 \$, așa că am câștigat opt mii de dolari. Boom-Boom se putea liniști acum. Nu-mi mai datora nimic.

## ALTE TRUCURI

Iată alte câteva trucuri esențiale, bazate pe propria mea experiență și pe ceea ce am observat la alți vorbitori:

*Uită-te la public.* Am menționat deja cât de important e contactul vizual. Mai întâi, asigură-te că-ți ridici privirea de pe text sau notițe. În al doilea rând, nu vorbi cu peretele din spatele sălii sau cu fereastra laterală. Nu ele sunt publicul tău. De fiecare dată când ridici privirea de pe text, privește în altă parte a sălii, astfel încât toți spectatorii să aibă sentimentul că li te-ai adresat.

*Gândește-te dinainte la ritmul și inflexiunile pe care vrei să le folosești.* Sunt vorbitori care, dacă citesc un text în întregime, subliniază cuvintele pe care vor să pună accentul. Dacă folosești o schiță sau notițe, subliniază ideile sau frazele pe care trebuie să le scoți în evidență. Realizezi astfel două lucruri: ești sigur că accentul va fi pus acolo unde vrei și că nu vei folosi un ritm monoton care să adoarmă publicul, mai ales dacă discursul urmează după ce s-a stat la masă.

*Stai drept.* Nu vreau să spun că trebuie să iei o poziție de paradă, ci să găsești o poziție comodă, nu să stai aplecat peste microfon. Poziția prea înclinată împiedică respirația normală și arată dezagreabil.

*Dacă ai un microfon în față,* potrivește-l la înălțimea ta, sau roagă un tehnician s-o facă și nu te îndoii ca un cocostârc. (Dacă poți, controlează înălțimea microfonului înainte de a-ți veni rândul să vorbești.) Vorbește firesc la microfon – de-asta ești acolo. Dacă te apuci să declami cu voce tare, lumea te va auzi mai greu. Și ai grijă să vorbești aproape de microfon; nu te răsuci înapoi și încolo, nu te întoarce să răspunzi la vreo întrebare pusă de pe margine.

## UMORUL

Dacă nu prezinți un tratament pentru cancer sau declanșarea vreunui război, merită să-ți amintești că unii consideră discursurile un adevărat blestem pentru omenire. Nu fi grav dacă nu e necesar. Chiar dacă vorbești despre un lucru serios, publicul va aprecia o infuzie de umor.

Nu folosi *niciodată* umorul împreună cu aceste fraze:

- “Stați să vă spun un banc scurt.” (Nimeni nu zice vreodată că o să spună un banc lung.)
- “Mi s-a întâmplat ceva nostim azi când veneam încoace.”
- “Știu un banc bun. O să vă placă. E într-adevăr haios.”
- “Asta îmi amintește de o glumă. Poate că o știți deja, dar eu tot v-o spun.”

De ce trebuie evitate? Pentru că sunt clișee, expresii răsuflăte de introducere sau încheiere a unui banc. Pe deasupra, riști să-ți dezamăgești ascultătorii, dacă le garantezi dinainte că vor muri de răs. Și în nici un caz nu le spune că probabil l-au mai auzit. Introducerile de felul acesta omoară, de fapt, umorul.

Din același motiv, nu *încheia* bancul cu “Bună gluma, nu?”

Ce trebuie să faci, în schimb, e să potrivești gluma discursului. Să presupunem că ții o cuvântare unui grup de directori executivi despre modalitățile strategice și implementarea lor. Iată una din povestioarele mele preferate în această privință:

Will Rogers a zis o dată că are un plan pentru a pune capăt primului război mondial. Spunea mereu: “După cum văd eu problema, de vină sunt toate submarinele alea nemțești care ne scufundă vasele. Propun să încălzim Oceanul Atlantic până la punctul de fierbere. Când apa o să devină prea fierbinte, submarinele lui Fritz vor fi nevoite să iasă la suprafață. Iar atunci, noi – care atâta așteptăm – le doborâm unul câte unul, cum facem în sezonul de vânătoare în Oklahoma.”

Apoi adaugă: “Sigur, m-ați putea întreba cum o să încălzească Atlanticul până la 100°C, iar eu o să vă răspund că las asta pe seama tehnicienilor. Eu nu sunt decât un simplu politician.”

După ce se potolesc râsetele, faci legătura între istorioara ta și ideea pe care ai subliniat-o. Spune audienței: “Asta e diferența între *stabilirea* măsurilor politice și *implementarea* lor.”

Dacă te adresezi unui grup de ingineri, dai o altă întorsătură concluziei. Poți spune ceva de genul: “Nu e nemaipomenit că avem atâția proiectanți în jurul nostru care au grijă ca inginerii să nu stea degeaba?”



Auditoriul reacționează la acest tip de abordare din două motive:

1. Stârnește râsul.
2. Pune accentul pe o idee care are legătură cu propria lor experiență.

Iată un exemplu despre cum să rezolvi problemele, chestiune care preocupă serios oamenii de afaceri, și nu numai. L-ați putea cita pe prietenul meu, Jackie Gleason, un geniu în materie. El a propus rezolvarea problemei circulației în New York în felul următor: “Faceți toate străzile cu sens unic spre nord și lăsați-i pe cei din Albany să-și bată capul cu asta.”

Când încetează râsul, legați gluma de ideea pe care o subliniați, adăugând: “Propunerea lui Gleason ne reamintește să nu facem soluțiile de rezolvare a problemelor mai complicate decât trebuie.”

## **TENTA COMUNĂ ȘI CEL MAI MIC NUMITOR COMUN**

Am vorbit în alte capitole despre importanța folosirii unui limbaj simplu și necesitatea evitării cuvintelor la modă și jargoanelor. Acest lucru se aplică și discursurilor. Dacă țineți minte că vorbitul în public este doar o altă formă de conversație și țineți discursul în maniera dvs. obișnuită, puteți fi siguri că ascultătorii vă vor înțelege. Vor sesiza că lor li se adresează discursul, și nu pereților din jur.

Nu e bine nici să cazi în extrema cealaltă și să devii prea familiar. Chiar și azi, în perioada aceasta atât de permisivă a anilor '90, cuvintele prea familiare sau alte modalități de a apela la cel mai mic numitor comun al inteligenței ascultătorilor, îți fac mai mult rău decât bine. Dacă ești marinar și limbajul tău cotidian e plin de injurii, aici trebuie să umbli ca să-ți ajustezi stilul. Chiar dacă un anume ascultător nu se supără că folosești “Ce dracu’...”, se va simți jenat știind că limbajul tău îi displace soției care șade pe scaunul alăturat. E altceva dacă îți cunoști auditoriul foarte bine – te adresezi plutonului tău, de exemplu – dar dacă lucrurile nu stau așa, mai bine să greșești fiind prea sobru decât altfel.

# 10

---

## *Iar? Alte sfaturi despre vorbitul în public*

---

- **Cum să-ți atragi auditoriul de partea ta**
- **Când să surprinzi auditoriul**
- **Importanța conciziei**
- **FLASC**

### **CUNOAȘTE-ȚI AUDITORIUL**

Nu știi câte porunci sunt în Biblie despre vorbitul în public, dar “Cunoaște-ți publicul” ar trebui să fie una din ele. Ea îți dă posibilitatea să stabilești, la începutul discursului, legătura cu ascultătorii, arătându-le că le înțelegi punctele de vedere.

Trucul, ca să folosesc expresia unui veteran al discursurilor, este “lovește-i unde-i doare”. Asigură-te că nu uiți cine este auditoriul tău, ce-l interesează și ce vrea să audă de la tine.

Dacă nu știi dinainte nimic despre publicul în fața căruia o să vorbești, pregătirea ta trebuie să includă și întrebări în acest sens. Cu ce se ocupă organizația voastră? Cine sunt membrii ei? De unde sunt? Care sunt problemele cu care vă confrunțați? Despre ce ați dori să vorbesc? Cât să țină discursul? (Asta e foarte important!) Vor fi întrebări din sală la sfârșit?

Vechiul meu prieten din Brooklyn, Sam Levenson, a avut un mare succes când a făcut asta. Era un invitat frecvent la *The Ed Sullivan Show* (“Emisiunea lui Ed Sullivan”) și avea mare succes în cluburile de noapte – era un povestitor plin de haz, decent, al cărui șarm era că se purta cât se poate de obișnuit, la fel ca bărbații și femeile din public. Sam stabilea legătura cu spectatorii spunându-le că provine dintr-o familie obișnuită, că tatăl său a muncit din greu ca să răzbească în viață, iar el s-a pregătit să devină profesor. Descrierea era întărită de felul cum arăta – păr scurt, ochelari, cămașă albă, papion micuț, costum clasic la două rânduri, încheiat în talie.

Spunea publicului: “Tata a venit în această țară când era tânăr, pentru că auzise că America e țara tuturor posibilităților – că străzile sunt pavate cu aur. Dar, când a ajuns aici, a aflat trei lucruri:

1. Străzile nu erau pavate cu aur.
2. Străzile nu erau pavate deloc.
3. El era așteptat să paveze străzile...

Publicul, muncitori ale căror familii emigraseră nu cu multe generații în urmă, era cucerit imediat.

## ȘI INVERS

Să nu pleci nici de la ideea că spectatorii care stau acolo, în fața ta, știu ceva despre *tine*. Shirley Povich, editorialist la *Washington Post*, câștigător al multor premii și tatăl lui Maury Povich de la televiziune, a aflat asta pe propria lui piele.

Shirley, evreu ortodox și una din celebritățile Washington-ului și, în prezent, a fost invitat să țină un discurs la o reuniune B’nai B’rith. Evreul și-a început discursul, într-o sală plină doar de evrei, spunând: “Îmi face plăcere să mă aflu acum aici pentru că, în definitiv, unii din cei mai buni prieteni ai mei sunt evrei”.

A urmat o tăcere de gheață printre spectatorii șocați și ofenșați că vorbitorul folosește un asemenea clișeu lipsit de sensibilitate. Shirley a înțeles imediat motivul: nimeni nu anunțase publicul că el e evreu.

A adăugat imediat: “Incluzând, desigur, rudele mele.”

A doua zi le-a povestit colegilor de la ziar: “A fost un moment de inspirație divină. După aceea, mi-au ciugulit din palmă.”

## MERGÂND ÎMPOTRIVA CURENTULUI

Uneori, poți avea succes la public dacă povestești ceva la care *nu* se așteaptă.

Am ținut odată un discurs unui grup mixt de procurori și șefi de poliție. Am primit un telefon de la Dick Gerstein, care a fost ani de zile procuror districtual în Miami. Zice: “Larry, am o mare problemă. Vor avea loc simultan două importante convenții la care vor participa oficialitățile însărcinate cu paza legii – Asociația Națională a Procurorilor Districtuali și Asociația Internațională a Comandanților Districtuali. Ambele se încheie duminică seara. De aceea am luat hotărârea să le oferim un dineu la Fontainbleau.”

Am întrebat: “Și care e problema?”

A răspuns: “Problema este că, la sfârșitul dineului, eu trebuie să schimb macazul, după discursul de încheiere a convenției, pe care îl va ține Frank Sullivan, președintele Comisiei de Criminalistică din Florida, iar acesta e cel mai prost vorbitor din lume. N-ai vrea să vorbești după el?”

Am protestat, spunând că n-a auzit nimeni de mine. Dick zice: “Am nevoie de cineva care să trezească publicul, după ce l-a adormit Sullivan. Fii liniștit. Îți fac publicitate de o să mă ții minte.”

Ajung la dineu și descopăr că Dick n-a exagerat deloc. Sullivan psalmodiază în cel mai monoton ton posibil, desigur, iar diapozitivele, diagramele și graficele pe care le are nu-i sunt de nici un ajutor. Adormise toată sala, toți cei două mii de oameni – până și nevastă-sa.

Sunt așezat la masa principală, îmbrăcat în smoching pentru prima dată în viața mea și mă uit la toți acești comandanți și procurori districtuali, și-i văd pe toți moțând. Sullivan vorbește o jumătate de oră. Când termină, publicul se ridică imediat și dă să plece.

Dick observă și intră în panică. Alceargă la microfonul aflat în mijlocul mesei prezidiului și rostește repede: “Înainte să plecați, bunul meu prieten Larry King.”

Mare publicitate mi-a făcut, ce să zic!

Acum eu intru în panică. Publicul nu mă cunoaște, n-a auzit probabil niciodată de numele meu. Două mii de oameni tocmai au fost supuși celui mai prost discurs din istoria lumii anglofone, sunt obosiți și vor să iasă, naibii, de acolo, și încă repede.

Mă îndrept spre microfon și spun ceva ce n-aș putea spune azi, când ofensa a devenit un motiv de îngrijorare atât de serios și ucigător. Dar asta se întâmpla acum treizeci de ani. Am spus cu emfază: “Doamnelor și domnilor – sunt crainic radio. Iar în radiodifuziune există o doctrină de corectitudine. Este numită codul timpilor egali. E ceva în care cred cu tot sufletul. Tocmai l-am ascultat pe Frank Sullivan vorbind împotriva crimei. În conformitate cu doctrina de corectitudine, eu sunt aici ca să vorbesc în numele crimei.

Toată lumea se oprește. Se auzea musca. Le-am captat atenția într-o secundă. Numai că acum trebuia să mă gândesc la ce le spun mai departe. Și-i întreb: “Câte persoane din sală ar dori să trăiască în Butte, Montana?”

Nici măcar o mână nu s-a ridicat.

Am continuat: “Butte, Montana, are cea mai mică rată a criminalității din Vest. Anul trecut nu s-a comis nici o crimă în Butte, Montana. Dar nimeni nu vrea să se ducă acolo. Am mai pus apoi două întrebări, la care am răspuns tot eu: “Care sunt primele cinci orașe turistice din America? New York, Chicago, Los Angeles, Las Vegas, Miami. Care sunt primele cinci orașe în topul criminalității? New York, Chicago, Los Angeles, Las Vegas, Miami. Concluzia e limpede: crima e o atracție turistică. Oamenii se duc acolo unde sunt și crime.

Nevasta lui Sullivan deschide ochii.

“Un alt mare avantaj, dacă te gândești bine, e că banii rămân aici. Guvernul federal nu se implică. Agentul de pariuri local se duce la un restaurant din localitate. Banii rămân în comunitate.”

Începeam să cred și eu ce spuneam.

Apoi am adus argumentul hotărâtor: “Mai e ceva. Dacă-l ascultăm pe Dl. Sullivan, dacă dăm atenție diagramelor și statisticilor lui și facem ce zice el, vom șterge definitiv crima din analele Americii. Și ce-o să facem atunci? Toți cei prezenți aici rămân fără slujbă.”

Șeful poliției din Louisville, Kentucky, ofițer însărcinat cu protecția legii, dar având simțul umorului, sare în picioare și zice: “Cum putem da o mână de ajutor?”

Nu eram oratorul secolului, dar am reușit să scol din morți publicul, spunând exact contrariul a ceea ce se așteptau să audă de la mine. Încă o dată, simțul umorului a fost neprețuit.

L-am văzut pe guvernatorul Mario Cuomo trezind un alt auditoriu – oficialități însărcinate cu aplicarea legii – printr-o manieră serioasă, cu elocință mai degrabă, decât cu umor.

Eram maestrul de ceremonii la o întâlnire a șerifilor din New York, iar guvernatorul Cuomo se afla acolo ca vorbitor. În timpul mesei, m-am întors spre el și l-am întrebat: “Despre ce o să vorbești azi, Mario, ca să știu ce le spun oamenilor când te prezint?”

Cuomo zice: “Am de gând să le spun clar că mă opun pedepsei cu moartea”.

I-am spus: “Bine gândit, Mario. O sală plină ochi cu o mie de șerifi, toți *susținând* pedeapsa cu moartea, și tu le spui că ești împotriva. O să-i dai gata.”

Ei bine, adevărul e că chiar *i-a dat gata*. Când a afirmat în fața sălii pline de șerifi că el e împotriva pedepsei cu moartea, și le-a adus argumente, i-a câștigat de partea lui – doar prin forța discursului, prin elocvența spuselor și perfectă stăpânire a argumentelor pro și contra.

Dumnezeu l-a binecuvântat pe Cuomo cu un talent oratoric de excepție, dar orice vorbitor ar putea învăța două lucruri din discursul lui din acea zi.

Primul este importanța pregătirii discursului. Cuomo cunoștea publicul și a demonstrat că poziția sa în privința pedepsei cu moartea se bazează atât pe examinarea minuțioasă, cât și pe cântărirea serioasă a problemei.

Cel de-al doilea reflectă importanța entuziasmului. Cuomo ar fi putut ușor alege un subiect mai puțin contestabil, mai comod, cum ar fi făcut mulți alți politicieni. El a ales, în schimb, un subiect care îl pasiona, și tocmai această pasiune a dat forță discursului său.

## IMPORTANȚA CONCIZIEI

Profesorii de engleză relatează adesea elevilor povestea unei persoane căreia un prieten i-a trimis o scrisoare foarte lungă care se încheia cu scuze: “Iartă lungimea scrisorii”, scria prietenul. “N-am avut timp să-ți scriu una mai scurtă.” Nu e ușor să fii concis, mai ales cu un subiect despre care știi foarte multe. Dar, în orice tip de comunicare, merită să stai și să “distilezi” mesajul până la esențe.

Accentul pe concizie este cu atât mai important când ții un discurs. Expresia folosită în show-biz – “să știi când să ieși din scenă” – intră în joc din nou. Iar cei mai buni vorbitori în public știu întotdeauna când s-o facă.

Abraham Lincoln știa cu siguranță. Cuvântarea pe care a ținut-o la Gettysburg a durat mai puțin de cinci minute. A fost precedat, în acea zi de noiembrie a lui 1863, de unul din cei mai mari oratori ai vremii, Edmund Everett, care a vorbit *două ore!* Știm care discurs e arhi-cunoscut azi.

Everett a recunoscut măreția când a auzit-o. Mai târziu, el i-a scris lui Lincoln: “Aș vrea să mă pot flata singur, spunându-mi că m-am apropiat tot atât de mult de ideea centrală în două ore, cum ai făcut-o tu în două minute.”

Printre din cele mai lungi discursuri impuse publicului american au fost cuvântările inaugurale ale președinților noștri. Se știe că astfel de cuvântări au “omorât” – ca să spunem așa – audiența, dar unul din noii președinți, William Henry Harrison, chiar a murit pentru că a vorbit prea mult. La cuvântarea inaugurală, pe 4 martie 1841, Harrison a vorbit mai mult de o oră într-un ger cumplit; a făcut pneumonie și a murit o lună mai târziu.

Prin contrast, una din cele mai scurte cuvântări inaugurale este, de asemenea, foarte bine cunoscută, și cel mai frecvent citată. A fost ținută pe 20 ianuarie 1961 de John F. Kennedy. La începutul deceniului șase, venit după anii '50, considerați de mulți o perioadă letargică, noul președinte a lansat un apel – și azi celebru – către americani:

“Dragi conaționali, a spus Kennedy, nu vă întrebați ce poate face patria pentru voi, ci ce puteți face voi pentru ea”.

A vorbit de asemenea despre hotărârea țării de a nu se lăsa intimidată de puteri străine, într-o perioadă în care războiul rece atinsese cotele cele mai înghețate: “Să facem cunoscut tuturor națiunilor, indiferent dacă ne vor răul sau binele, că vom plăti orice preț, vom duce orice povară, vom învinge orice greutăți, vom sprijini orice prieten, *ne vom opune oricărui dușman*, pentru a asigura supraviețuirea și succesul libertății.”

Carl Sandburg, eminentul autor, poet și istoric, laureat al Premiului Pulitzer pentru volumul său despre președinția lui Lincoln, le-a spus prietenilor săi cât de mult admira cuvântarea inaugurală a lui Kennedy. “Este, a afirmat el, lincolniană”.

Kennedy a vorbit mai puțin de cincisprezece minute.

Winston Churchill i-a întrecut pe toți. La începutul celui de-al doilea război mondial, a fost rugat să țină un discurs la școala unde studiasse – o respectabilă școală de băieți din afara Londrei. Churchill se afla la apogeul carierei sale publice, conducător pe timp de război, admirat și demn de urmat de întreaga Europă, întrucât, în timp ce poporul său îndurase atacurile aeriene comandate de Hitler asupra Londrei, înfruntase forțele copleșitoare ale armatei germane timp de doi ani, (până ce, după Pearl Harbor, Statele Unite au intrat în război). Acesta e sfatul pe care Churchill l-a dat băieților de la școala Harrow pe 29 octombrie 1941: “Niciodată să nu cedați – niciodată, absolut niciodată – pentru nimic în lume – indiferent cât este de important sau neimportant, mare sau mic – nu cedați niciodată decât în fața idealurilor de onoare și bun simț”.

Apoi s-a așezat. Acesta a fost tot discursul.

Cei mai mulți dintre noi nu se vor găsi niciodată în poziția unui conducător al lumii libere. Discursurile noastre nu conțin probleme de război și pace, de supraviețuire a unei întregi națiuni. Dar discursurile noastre sunt importante – pentru noi și pentru ascultători. Putem învăța de la acești vorbitori, al căror talent de a vorbi a fost esențial pentru succesul câștigat – cum e și cazul atâtor oameni de succes din diverse domenii.

Concizia e primul lucru pe care trebuie să-l învățăm de la ei. Dacă personalități ca Lincoln, Kennedy și Churchill sunt dispuse să țină o cuvântare concisă, ca să obțină maximum de



efect, ar trebui să dăm dovadă de inteligență și să procedăm așijderea.

## FLASC

Înțelegem din aceste citate că mulți vorbitori de renume au adoptat și o altă regulă fundamentală a artei comunicării. Ea e abreviată în expresia “FLASC”, care înseamnă “Fă-l absolut simplu, căpățână”. Nu există vorbe goale, fraze pompoase, termeni tehnici, expresii la modă în discursurile emoționante ale celor trei personalități celebre. Urmează exemplul lor și chiar dacă nu ești Churchill, te vei face înțeles. Aceasta e caracteristica unui vorbitor eficient.

## “INVITAȚI-L PE YOGI BERRA”

Eu îmi închei cele mai multe discursuri cu o recomandare adresată publicului: “Invitați-l pe Yogi Berra la următoarea reuniune.”

Întotdeauna îi șochez. Nici n-o spun bine, că și știu ce gândesc: “Iată-l pe tipul care a luat interviuri unor președinți și șefi de state, industriași de renume, vedete ale sportului, actori și actrițe celebre, neurochirurși, astronauți. Și tocmai el ne spune să-l invităm pe *Yogi Berra* ?”

Dar există un motiv. Yogi e un înțelept. Vorbește în parabole; la prima vedere, nu au nici un înțeles, dar din ele răzbat adevăruri absolute.

Iată câteva exemple din care reiese de ce Yogi face cât toți vorbitorii de excepție la un loc:

În cariera sa la Yankees, Yogi a jucat în mai mult de 250 de meciuri. Stadionul Yankees era faimos pentru umbra pe care o proiecta, mai ales în meciurile pentru mondiale din septembrie și octombrie, când se micșora ziua. Umbrele le dădeau de furcă jucătorilor din stânga terenului pentru că nu mai vedeau bine mingea și o prindeau cu mare dificultate.

Într-o zi, pe la sfârșitul sezonului, după un meci în care Yogi jucase pe stânga pentru Yankees, un reporter l-a întrebat ce crede despre faimoasele umbre. Yogi a răspuns: “Se întunecă devreme afară.”

Nici un geniu – nici un *alt* geniu – n-ar fi putut da un răspuns mai bun. N-a fost complicat sau tehnic – la prima vedere n-a fost nici măcar logic – dar a fost concis, echilibrat și ușor de înțeles. În cartea mea, aceste cuvinte l-au făcut pe Yogi un interlocutor mai bun decât altul care s-ar fi hazardat să dea un răspuns mai lung și mai sofisticat.

În 1964, când Yogi a devenit managerul echipei Yankees, un alt reporter l-a întrebat ce-i trebuie unei echipe pentru a fi bună. Yogi a răspuns: “Jucători buni.” Toată lumea din baseball e de acord cu asta, dar Yogi a spus totul în două cuvinte.

Cineva l-a întrebat care este filosofia lui de viață, iar Yogi a răspuns: “Când ajungi la o intersecție, urmează-ți drumul.”

Un alt Yogism preferat: Cineva l-a întrebat cât e ceasul, iar el a zis: “Adică, acum?”

Yogi ar putea face avere ca orator, dar nu-i trebuie. Ar juca, mai degrabă, golf.

# 11

---

## *O pedeapsă crudă și neobișnuită – Cum să supraviețuiești în radio și televiziune*

---

- Luând și dând interviuri
- Cinci trucuri pentru radio și televiziune
- Cum să transformi știrile proaste în articole bune
- Lecții din dezbaterile Gore-Perot

**D**acă obții succes ca vorbitor în public, următorul lucru care ți s-ar putea întâmpla, este să te trezești invitat la radio sau TV. Nu intra în panică! Cu ceea ce ai învățat din cartea mea, ai străbătut deja o parte din drumul spre succes în domeniu. În acest capitol voi descrie felul cum abordez eu conversațiile la televizor, câteva din experiențele cu invitații mei, și câteva trucuri generale de ținut minte când e vorba de mass-media electronică.

### **CUM ABORDEZ EU CONVERSAȚIILE PE POST**

Mă gândesc la emisiunea mea de la CNN ca la o conversație care se desfășoară, din întâmplare, în fața camerei de luat vederi. Nu mă gândesc la ea ca la o confruntare. Din acest punct de vedere sunt diferit față de alți interviatori, ca Sam Donaldson,

de exemplu. Nu cred că trebuie să vii în întâmpinarea invitatului tău ca la atac, sau ca un procuror general, cu scopul de a obține răspunsuri sigure și pline de substanță. Prefer să fiu amabil, să-i atrag spre teme personale și, astfel, să conduc un interviu care va fi și interesant și informativ.

Nu-mi folosește nici mie, nici invitatului meu dacă interviul nu spune nimic publicului larg; în concluzie, el trebuie să ofere informații. Dar nu poate face asta dacă el însuși nu e interesant, căci, altfel, telespectatorii vor lua telecomanda și vor schimba canalul.

Am menționat deja interviul cu Dan Quayle, în care spunea că-și va sprijini fiica dacă va dori să facă un avort. După cum am spus, ascultarea atentă a fost cheia aceluia interviu.

Un alt factor a fost reușita mea de a-l face să se confeseze într-o manieră care ne-a folosit amândurora. Dorința de a face mai multe încercări și discreția cu care pui o întrebare în așa fel încât să nu lezezi sentimentele persoanei intervievate, vor conlucra pentru a te ajuta să obții un răspuns.

Am trecut prin aceeași experiență cu Joe DiMaggio Jr. Transmiteam o emisiune pentru postul de radio din Miami de pe vasul *Surfside 6* – care era și club de noapte – când a apărut Joe cu un prieten. Invitatul meu era Bill Hartack, jockeyul. După interviul lui Bill, a intrat în emisie Joe Jr. și am stat de vorbă jumătate de oră despre el, ca fiu și tiz al unuia din cei mai faimoși oameni din America.

Pe măsură ce vorbeam, am alunecat, logic și firesc, spre relațiile dintre el și tatăl său. În final, i-am pus cea mai importantă întrebare pe care o adresezi oricărui om în legătură cu părinții lui:

“Îl iubești pe tatăl tău?”

Joe Jr. s-a gândit mult înainte să răspundă.

“Iubesc ceea ce a făcut.”

“Dar pe el îl iubești?”

Tăcere. Într-un târziu: “Nu-l cunosc.”

Sunt sigur că Joe senior are propria lui versiune despre relațiile cu fiul său. Dacă ar fi să vină în emisiunea mea, i-aș da posibilitatea să vorbească despre asta, dar, cunoscând refuzul

permanent al lui Joe de a vorbi despre viața sa personală, sunt sigur că ar declina invitația.

Dacă întrebarea despre tatăl său ar fi fost prima pe care i-aș fi adresat-o lui Joe DiMaggio Jr., probabil că mi-ar fi dat un răspuns standard, de genul “Bineînțeles.” Dar pentru că am ajuns la această întrebare când se simțea deja în largul lui dialogând cu mine, după o conversație rezonabilă și discretă, mi-a dat un răspuns mult mai sincer și emoționant.

Nu mi-a fost niciodată teamă să pun o întrebare pe care alții ar considera-o prostescă, dacă am fost convins că telespectatorii îmi împărtășesc curiozitatea. Am pus întrebări tuturor celor intervievați, întrebări pe care Rather, Brokaw sau Jennings nu le-ar pune în viața lor. În timpul campaniei prezidențiale din 1992 l-am întrebat pe președintele Bush: “Vă displace Bill Clinton?” Mulți ziariști de renume ar argumenta că întrebarea n-avea nici o legătură cu campania, dar se poate contraargumenta că avea chiar o mare legătură, pentru că scotea la lumină factorul uman – atitudinea unui om față de altul – la o persoană care deținea cea mai înaltă funcție în stat.

Suntem cu toții oameni, chiar și cei care devin președinți, iar asta era o întrebare pe care oamenii care se uitau la televizor ar fi vrut s-o pună, așa că am pus-o.

L-am întrebat pe Richard Nixon: “Când treceți cu mașina pe lângă Watergate, vă simțiți ciudat?”. Ultima dată când l-am interviuat pe președintele Reagan, l-am întrebat cum e când se trage asupra ta. Poate că alt reporter l-ar fi întrebat altceva despre atentatul lui John Hinckley asupra lui din 30 martie 1981, dar pariez pe ce vreți că o mulțime de oameni își puneau aceeași întrebare ca și mine.

Edward Bennett Williams mi-a mărturisit că știe răspunsurile la toate întrebările pe care le pune în sala de tribunal, dar tribunalul e un loc mai puțin obișnuit, unde avocații nu vor să se lase surprinși. În emisiunea mea, nu pun niciodată deliberat o întrebare la care știu răspunsul. Vreau să reacționez față de oaspetele meu după cum doresc telespectatorii, dar nu pot face asta dacă știu deja răspunsul.

## CÂND STAI PE LOCUL FIERBINTE

Sentimentul pe care ți-l lasă primul interviu radiofonic pe care-l iei, este că ești mai degrabă interviuat decât gazdă. Amintește-ți, însă, de Cercetași și fii pregătit. În orice interviu, fie că e un interviu pentru o slujbă, pentru un ziar sau pentru o transmisie în direct, cel dintâi secret al succesului este că *tu* controlezi situația, nu celălalt.

Poți fi stăpân pe situație, când ești sigur că ai informații aprofundate despre subiect și când îți minte că știi mai multe despre subiect decât persoana din fața ta. Dacă e vorba de interviuri pentru rubrica de știri, nu uita: nu există nici o prevedere în Constituția Statelor Unite care să *te oblighe* să răspunzi la *toate* întrebările, sau să detaliezi răspunsul conform dorinței reporterului, sau chiar și să răspunzi. Și, ca în multe alte cazuri, dacă te eschivezi cu umor când ești pus într-o situație neplăcută, interviul tău va avea succes.

Nu te poate obliga nimeni să răspunzi la întrebări, nici eu, cu condiția să nu te afli în sala de tribunal ca martor, sau dând o declarație într-un proces. Și nici atunci, dacă nu ești în stare să-ți amintești ceva, nu lăsa emoția să te facă să dai vreun răspuns care să nu stea în picioare într-o depoziție ulterioară, făcută de tine sau de alții. Dacă nu-ți amintești, spune. Nu te poate trimite nimeni la închisoare dacă nu reușești să-ți amintești ceva. Spune dacă n-ai fost acolo. Dar ține minte un lucru. Dacă *ai fost* acolo și spui că n-ai fost, cauți necazul cu lumânarea – umilirea publică sau, și mai rău, pedeapsa legală. Spune întotdeauna adevărul și nu te teme să spui că nu-ți amintești, dacă acesta este adevărul.

Dacă ți se ia un interviu în oricare altă situație, inclusiv un interviu pentru rubrica de știri, nu-ți face probleme din cauza întrebărilor. Dacă îți displace întrebarea, dintr-un motiv sau altul, întemeiat însă, te poți eschiva în mai multe feluri, chiar în emisiunea *Larry King Live*. Directori de corporații, politicieni, celebrități, chiar unii din colegii mei, folosesc următoarele modalități de a eluda o întrebare:

- “În acest moment ar fi prematur să răspund la această întrebare.”

- “Nu pot răspunde la întrebare, pentru că nu am citit încă rapoartele.”
- “Incidentul a devenit caz penal și, deci, nu pot comenta.”
- “Am declanșat deja ancheta și vom da presei un raport complet foarte curând.”
- “Aceasta e o chestiune ipotetică, iar chestiunile ipotetice nu mă interesează.”

Unul din cele mai proaste răspunsuri date azi la interviurile pentru rubrica de știri este “Fără comentarii”. Pe vremuri, dădea rezultate, deși nu dintre cele mai bune, dar azi, nu. În societatea noastră plină de litigii, cu mentalitate dominată de presa de scandal, care pare a o copleși în întregime sau, cel puțin, zone îngrijorător de semnificative, “Fără comentarii” implică azi vinovăția. “Dacă n-ar fi vinovat, n-ar spune ‘Fără comentarii’, ar răspunde la întrebare.” Singurul loc în care se mai aude sintagma este un scenariu de film prost scris.

Ce s-ar întâmpla dacă ai ști dinainte că te vei confrunta cu o situație neplăcută, dar inevitabilă? Cum ieși din încurcătură?

Răspuns: Fii cinstit. Exemplu: Tylenol.

Când s-a aflat în anii '80 că cineva a falsificat capsulele de Tylenol, inoculându-le otravă, producătorul *Johnson & Johnson* a adoptat o atitudine deschisă, în loc să încerce să minimalizeze impactul sau să mușamalizeze descoperirea.

Reprezentanții ai firmei au venit în fața camerelor de luat vederi, și au cerut scuze consumatorilor americani. Modalitatea lor de abordare a relațiilor publice a constat în esență în evitarea unei abordări a relațiilor publice. Au spus adevărul – s-a întâmplat acest lucru foarte grav, da, dar produsul nostru este în continuare sigur, am luat noi precauții pentru a micșora la maxim posibilitatea de repetare a unui incident asemănător și puteți cumpăra Tylenol în continuare fără teamă.

Rezultatul a fost că publicul și-a recăpătat încrederea în Tylenol, iar compania a câștigat respectul întregii țări pentru sinceritatea de care a dat dovadă.

John Kennedy și Janet Reno au făcut același lucru. Când invadarea Cubei din 1961 de la Bay of Pigs s-a dovedit a fi un fiasco militar și o umilire națională, Kennedy și-a asumat vina. N-a spus, deși ar fi putut, că moștenise planul, inițiat de fapt, în ultimele luni ale administrației Eisenhower, sau că serviciul de informații a lucrat defectuos. A stat în fața oamenilor și a declarat că își asumă întreaga responsabilitate.

Procurorul general Reno a procedat la fel după tragedia filialei Davidiene din Waco, Texas, doar la câteva luni după ce fusese numit în funcție. Poate că nu ați fost de acord cu ce s-a întâmplat în timpul mandatului lui Kennedy sau al lui Reno, dar nu puteți să nu fiți de acord cu faptul că au stat și au înfruntat oprobiul public și au câștigat respect pentru sinceritatea lor.

Cei mai buni în farse și urzeli la interviuri sunt militarii. Forțele aeriene au adoptat mai demult următoarea tactică de a-și instrui ofițerii însărcinați cu relațiile publice: când se prăbușește un avion pe timp de pace, biroul de informații publice dă imediat un comunicat în care se afirmă două lucruri:

1. a fost un zbor de antrenament de rutină
2. a fost numită o comisie de ofițeri care să investigheze cazul.

Ambele afirmații sunt plauzibile, și, făcându-le publice atât de repede, forțele aeriene dau dovadă de hotărâre și responsabilitate față de dreptul publicului de a fi informat asupra accidentului. În același timp, cele două afirmații alungă orice suspiciune și oferă forțelor aeriene un timp prețios, în decursul căruia se desfășoară investigațiile.

## **ALTE “ARME” LA DISPOZIȚIA DUMNEA VOASTRĂ**

Iată cinci trucuri culese din propria mea experiență și din interviurile radiofonice, care vă vor ajuta să supraviețuiți și să aveți succes la radio și televiziune.

1. Întreprindeți doar ceea ce vă face să vă simțiți în largul vostru.
2. Fiți la zi cu informațiile.



3. Nu gândești negativ.
4. Tratezi și radioul și televizorul în același fel.
5. Lucrați la îmbunătățirea elementelor importante – vocea, transmisia, înfățișarea – dacă e vorba de T.V.

*Ține-te de ceea ce te face să te simți bine.* Unul din secretele unei acțiuni încununată de succes care te reprezintă, la radio sau TV, pe tine, firma la care lucrezi, organizația din care faci parte, este să te asiguri că te simți în largul tău cu ceea ce faci. Dacă nu vrei să fii interviuat, nu accepta interviul. Dacă cineva îți vâra un microfon sub nas când ieși de la o întrunire, folosește unul din răspunsurile pe care le-am sugerat. Urmează sfatul pe care-l dădea Jackie Gleason: “Vreau să-mi placă ceea ce fac. Nu vreau să mă simt ca și cum aș munci.”

Dacă nu te simți în largul tău cu subiectul, sau ești conștient că nu ești destul de bine informat, declină interviul. Trimite pe altcineva. Sau pur și simplu, spune-le că și-au greșit omul.

*Fii informat.* Rămâi “tânăr”, cu sensul “fii la curent cu tot ce e nou”. Fii la curent cu cele mai populare filme și emisiuni TV, cu cei mai populari actori și cântăreți. Arată-te familiarizat, nu neapărat expert, în evenimentele zilei și subiectele abordate de comentatorii de știri.

Când aveam 15-20-30 de ani, celebritățile vremii erau Frank Sinatra, Glenn Miller, Joe DiMaggio și Franklin Roosevelt. Dar, pe măsură ce am înaintat în vârstă, numele au fost înlocuite de altele. La fel și vremurile. Curând, am început să vorbim despre Jackie Robinson și Dwight Eisenhower, apoi despre JFK și Elvis. Astăzi, trebuie să știm cine sunt Tom Cruise și Roseanne Arnold. În locul dansatorilor de swing și al adolescentelor devotate schimbărilor de modă de pe vremea tinereții mele, trebuie să cunosc ceva despre muzica rock și rap. Poate nu îmi place, dar sunt nevoit să știu că există.

În anii '50 și chiar mai târziu, trebuia să cunoaștem câte ceva despre războiul rece. Acum, trebuie să știm cum se va încheia. În trecut era necesar să fim la curent cu ce se întâmpla în Uniunea Sovietică. Azi, trebuie să știm, într-o oarecare măsură, să vorbim despre Bosnia.

Acesta e unul din motivele majore pentru care președintele Clinton a apărut la MTV. Clinton a fost de acord să participe la emisiune nu numai pentru că *este* la curent, ci și pentru *a arăta* că este la curent, că știe care sunt problemele și preocupările tineretului american și ale părinților lor, care l-au votat.

*Evită negațiile.* Nu te teme de *nu*-uri, sau de faptul că s-ar putea să nu iasă bine. Dacă-l iei pe *nu* în brațe, rezultatele vor fi negative. Amintește-ți că apariția ta la televiziune sau răspunsurile pe care le dai, deși sunt importante pentru tine și, poate, pentru mulți alții, nu vor schimba cursul civilizației.

John Lowenstein, jucător de baseball excepțional din Liga Majoră timp de 16 ani, comentator pentru Baltimore Orioles, a fost întrebat o dată de un reporter cum de a ratat un bunt în momentul decisiv al meciului din seara aceea.

Lowenstein, poate cel mai original filosof din baseball de la Casey Stengel și Yogi Berra încoace, i-a răspuns: "Auzi, știi ce? – în China trăiesc un miliard de oameni și mâine dimineață nici unul nu va ști că am ratat buntul."

Așadar, fiți calmi.

*Abordați în același fel radioul și televiziunea.* La televiziune, înfățișarea este importantă. La radio, nu. Exceptând asta, eu le abordez pe amândouă la fel.

Sunt comentator – din cei care vorbesc, nu scriu. În decursul celor 37 de ani de radio, mi-am tratat invitații la fel cum îi tratez azi pe cei de la televiziune. La TV las camera să mă urmărească, n-o urmăresc eu pe ea. Întrucât înfățișarea nu e importantă la radio, port adesea blugi; niciodată nu vin așa îmbrăcat la TV. Uneori iau prânzul îmbrăcat în cămașă albă și cravată (deși se întâmplă să port sacoul meu vechi din 1937 în locul unei jachete, sau chiar un costum sport), mă duc acasă în Arlington, Virginia, mă schimb în blugi, iar mai târziu, mă îmbrac în costum, cămașă, cravată și bretele pentru emisiunea TV de seara.

*Îmbunătățește-ți vocea și înfățișarea.* Vocea este importantă, atât la radio cât și la TV. Poate n-ar trebui, dar așa este. Vocea reflectă distincție și autoritate. Unii au reușit în radio fără să aibă o voce nemaipomenită. Red Barber, de exemplu. Dar acestea sunt excepții. Au depășit lipsa unei voci remarcabile, datorită

distincției și autorității la care au ajuns pe alte căi – relatări pline de talent, aptitudini interpretative, să știi cum să vorbești despre subiectul ales – o cunoaștere aprofundată a subiectului și entuziasm în prezentarea lui.

Am norocul de a mă fi născut cu ceea ce se consideră a fi o voce bună în radiofonic. Niciodată nu mi-am făcut griji. Dar dacă n-aș avea vocea cu care am fost dăruit, aș căuta s-o îmbunătățesc, chiar dacă n-aș transmite niciodată nimic în direct. Vocea este un factor extrem de important în obținerea succesului. S-a spus că președintele Clinton ar proiecta o imagine mai convingătoare dacă ar avea o voce mai puternică și mai gravă, deși eu, personal, nu știu cum ar putea fi cineva mai impresionant decât el la TV. Este președintele cu cea mai bună imagine la TV de la Kennedy încoace, incluzându-l și pe Reagan. Dar dacă ți-l imaginezi pe Clinton cu vocea lui Edward R. Murrow, vei înțelege la ce mă refer (n. trad.: Edward R. Murrow, profesor, jurnalist și comentator de știri din SUA, care a revoluționat unele din principiile mass-mediei).

Orice profesie aș avea, dacă aș crede că vocea mea trebuie îmbunătățită, aș căuta un profesor – se găsesc în toate orașele – sau aș citi cărți de specialitate, sau le-aș face pe amândouă. Știu de la alți colegi din radio că antrenamentul vocii dă rezultate, la fel și exercițiile. Dacă vocea e un factor important al profesiei tale și o poți face importantă și benefică pentru tine, eu m-aș întreba dacă s-o îmbunătățesc sau nu. Dacă da, poți folosi sugestiile de mai sus. Aplică apoi poanta din bancul acela vechi cu tânărul violonist care-l întreabă pe unul în vârstă cum poate ajunge la Carnegie Hall – “exersează, exersează, exersează”.

Nu importă calitatea vocii, rostirea este foarte importantă. Dacă vocea ta sună ca a lui Don Knotts, sau dacă ți se spune că nu vorbești îndeajuns de tare, sau că vorbești prea repede, ai grijă de asta. Vorbește mai rar; la rândul lui, acest lucru te va calma. Cel mai bun lucru pe care îl poți face e să te obișnuiești să te ascuți vorbind, iar acesta e un alt element-cheie care determină succesul sau eșecul la radio sau la TV.

Prima dată când ți-ai auzit vocea înregistrată, fie chiar pe un robot telefonic, știi exact ce ai spus: “Doamne, vocea mea sună oribil.”

Adevărul e că toată lumea gândește sau spune același lucru când își aude vocea pentru prima dată. Așadar, dacă ai de gând să lucrezi în radio sau TV, trebuie să fii sigur că accepți sunetul vocii tale. Cum? Vorbind tare, așa cum fac mulți vorbitori când își repetă discursurile.

Exersează răspunsurile la întrebări imaginare, sau roagă pe cineva să fie cu tine “într-un zbor de antrenament”, cum fac liderii experimentați din guvern sau din domeniul afacerilor, înainte să apară într-un interviu sau conferință de presă. Obişnuiește-te cu sunetul vocii tale și găsește-ți un ritm propriu de vorbire, un ritm care să ți se pară firesc și care să te ajute să te simți bine. Te vei simți mult mai calm și mai sigur pe tine când ești pe post, ceea ce va mări, îndubitabil, șansele unei emisiuni convingătoare, încununate de succes.

Când apari la televizor, înfățișarea devine extrem de importantă, pentru că nu ești doar reprezentantul cuiva, ci te reprezintă pe tine. Este recomandabil, deci, să porți un costum elegant; și ai grijă să arăți ca scos din cutie până în cele mai mici amănunte, ca, de exemplu, unghiile bine îngrijite. Nu e nevoie să începem aici o discuție despre igiena personală, dar, crede-mă pe cuvânt, camera TV nu minte. Ea redă telespectatorilor imaginea ta detaliată și reală. Dacă al treilea nasture de la cămașă este descheiat, *asta* vor vedea telespectatorii. Dacă ai unghiile murdare pentru că ai schimbat uleiul la mașină înainte de emisiune, *asta* vor vedea telespectatorii. Partea pozitivă a problemei este că, dacă ai o coafură superbă, și la fel este întreaga ta înfățișare, te vei reprezenta pe tine și organizația din care faci parte, cu eficiență, mai ales la TV.

## **CUM SĂ LUCREZI CU PRESA: UN CAZ DE REFERINȚĂ**

Iată exemplul unei organizații care, după ce a suferit un recul, a tratat mass-media într-o manieră deschisă și nu numai că și-a salvat, dar și-a și îmbunătățit reputația.

Prin anii '60, în Montgomery, Maryland, chiar în apropiere de Washington, trei pușcăriași au plănuit să evadeze în cursul nopții. Dimineața, ofițerul districtual însărcinat cu informarea publicului, a telefonat tuturor ziarelor și posturilor de radio și

TV din Washington și din suburbiile Maryland-ului și i-a invitat la o conferință de presă și un tur al închisorii, spunându-le reporterilor și redactorilor că oficialitățile districtului au de gând să joace cu cărțile pe față. Aveau de gând să le arate reporterilor și fotoreporterilor ce se întâmplase, cum se întâmplase, și aripa închisorii de unde evadaseră deținuții.

În timp ce se îndreptau spre primăria din Rockville, ofițerul însărcinat cu relațiile publice s-a întâlnit cu administratorul districtual, Mason Butcher, manager respectat, capabil, cu o gândire pozitivă, ca să-l sfătuiască ce să spună presei.

Când au venit reprezentanții presei, Butcher și directorul închisorii erau acolo, gata să răspundă la întrebări. Și exact asta au făcut – *au răspuns* la întrebări, în loc să spună “Fără comentarii”, sau să afișeze o atitudine evazivă sau chiar ostilă față de presă. Apoi – acesta este adevărul gol-goluț – Butcher și oamenii lui i-au escortat pe reprezentanții presei într-un tur al închisorii și le-au arătat locul evadării și uneltele folosite de deținuți când și-au luat zborul spre libertate.

Acționând conform sfaturilor anterioare ale ofițerului însărcinat cu informarea publicului – veteran al forțelor aeriene, cu o memorie foarte bună – Butcher a anunțat apoi că s-a stabilit o comisie oficială care să investigheze cazul și să facă recomandări pentru prevenirea evadărilor viitoare.

Evadații au fost încercuiți puțin după aceea. Câteva luni mai târziu, comisia a elaborat un raport și a făcut recomandări. Curând după aceea, directorul închisorii s-a pensionat.

Ceea ce ar fi putut constitui o experiență umilitoare pentru oficialitățile districtuale și un dezastru pentru toți ceilalți, cu excepția evadaților, s-a dovedit a fi un triumf în domeniul relațiilor publice. Ziarul local a publicat un editorial laudativ, menționând numele oficialităților pentru atitudinea lor deschisă în manevrarea cazului.

Intervievații ar fi putut acționa cu totul altfel, și ar fi suferit consecințe grave. Ei au ales în schimb, atitudinea frontală – și au reușit să obțină un mare succes. Pe lângă faptul că a devenit caz de referință în ceea ce privește relațiile cu publicul, caz în care autoritățile au transformat negativul în pozitiv, a devenit și un caz clasic care arată cum să manevrezi întrebările presei cu o atitudine și acțiune de care să beneficieze toate părțile implicate, inclusiv tu.

## UMORUL ȘI LIPSA DE UMOR

Președintele Kennedy era maestru în folosirea umorului pentru a evita răspunsul la întrebare. În timpul mandatului său, aripa tânără a democraților și-a exprimat nemulțumirea față de o parte a politicii sale. Când un reporter l-a întrebat ce părere are despre asta, la o conferință de presă televizată, JFK nu s-a lansat în apărarea elaborată a politicii sale.

În schimb, a zâmbit și a spus: “Nu știu ce se întâmplă cu tinerii democrați și cu tinerii republicani, dar, din fericire, timpul e de partea noastră.” În loc să ia apărarea politicii sale, a ironizat vârsta lor fragedă și a câștigat runda.

Președintele Nixon nu reușea să facă asta. În timpul investigațiilor în scandalul Watergate, Dan Rather i-a pus o întrebare la o conferință televizată la o oră de vârf, întrebare care a agravat situația lui Nixon. În loc să răspundă sincer sau să refuze să răspundă, și să treacă la întrebarea următoare, Nixon a replicat: “Candidezi la ceva?”

La care Rather i-a răspuns: “Nu, domnule. Dar dumneavoastră?”

Unii telespectatori l-au criticat pe Rather că a fost lipsit de respect, dar alții au considerat că o întrebare legitimă merită un răspuns legitim în cazul unei insulte venite de la președinte. Și toată lumea a fost de acord că, spre deosebire de Kennedy cu zece ani în urmă, Nixon a pierdut runda.

La alt nivel decât cel prezidențial, un politician din Fairfax, Virginia, președinte al unei comisii speciale, a plătit un preț scump cu câțiva ani în urmă pentru necunoașterea subiectului.

Întrebat fiind în fața reporterilor, microfoanelor și camerelor de luat vederi de un politician din alt stat despre poziția comisiei într-o chestiune delicată, întrebare pentru care s-a văzut clar că președintele nu era pregătit, a bâlbâit un răspuns împănăt din belșug cu “uh” și “ăăă” la fiecare două-trei cuvinte: “Poziția comisiei este că nu suntem în poziția de a lua o hotărâre în acest moment.”

## DEZBATEREA GORE-PEROT

Când vicepreședintele Al Gore și Ross Perot au apărut în emisiunea *Larry King Live*, pentru a discuta acordul nord-american de comerț liber din 1993, au prezentat ceea ce s-a dovedit a fi un caz de referință despre cum să vorbești, cum să folosești limbajul trupului și cum să te învingi pe tine însuși accidental, făcând greșeli fundamentale.

Totul a început cu un telefon acasă, pe la 8:30, într-o joi din toamna anului 1993.

Persoana care sunase a spus: “Larry? Al.”

Am zis: “Care Al?”

“Al Gore.”

Discuția a decurs mai bine după aceea. Vicepreședintele mi-a spus că dorește o dezbatere cu Ross Perot asupra Acordului NAFTA (Acordul American de Comerț Liber). Acesta urma să fie votat în Congres și se părea că administrația care îl susținea va pierde. Criticii acordului – printre care și Ross Perot – păreau să aibă majoritatea din Congres de partea lor. Chiar unda verde din partea președintelui Clinton de a organiza dezbaterea era o victorie pentru Gore, deoarece el și Clinton erau singurii membri de la Casa Albă care voiau o dezbatere cu Perot. Toți ceilalți argumentau că Perot îl va mânca de viu pe Gore, că astfel îi vor da lui Perot posibilitatea de a obține mai multe voturi, că îi vor da lui Perot scena – televiziunea națională – de pe care a acționat întotdeauna atât de convingător.

Perot și-a subestimat adversarul. Pe lângă cunoașterea perfectă a subiectului, Gore s-a purtat exemplar – rezultat al experienței din Senat, unde nu-ți pierzi niciodată calmul, nu-ți arăți disprețul față de adversar, îl privești drept în ochi, dai răspunsuri hotărâte și te abții să-ți ridiculizezi adversarii demni de respect. Dimpotrivă, Perot a fost nervos, a apelat la calomnii în timp ce deplângea această practică, n-a folosit aproape deloc limbajul trupului și i-a îndemnat pe telespectatori să se întrebe dacă în calitate de om de afaceri miliardar, nu e obișnuit cu provocările.

Limbajul trupului – firesc sau deliberat – a avut un cuvânt greu de spus în ceea ce a fost de mulți considerată ca fiind o victorie a lui Gore și o înfrângere a lui Perot. Din locul în care stătea, Gore îl putea privi pe Perot drept în ochi. Perot stătea în fața mea și a evitat privirea lui Gore cât a putut. Gore era relaxat și plin de încredere. Perot era combativ și iritat. Gore a vorbit cu siguranță. Perot s-a plâns că Gore nu-l lasă să termine ce are de spus. Multora dintre telespectatorii noștri li s-a părut că Perot a fost exemplul clasic de persoană lipsită de experiență și cunoaștere suficientă a subiectului, care încearcă să dezbată problema cu cineva extrem de bine pregătit, dotat și gata să înceapă dialogul.

Una din calitățile revigoratoare ale lui Perot este faptul că gândește pozitiv. Nu crede nici acum că a pierdut atunci dezbaterea. Și e încă prieten cu Gore și cu mine. Am dat peste el patru zile după aceea, timp în care nu auzisem decât ce bombă a fost emisiunea și cum am scris noi în seara aceea istoria politicii și a televiziunii. Așadar, i-am spus: “Ross, când o să mor, numele tău va fi în primul paragraf al necrologului meu.”

A spus: “Și numele tău într-al meu.”

Am știut că am intrat primii în competiție, iar rezultatele au dovedit-o. Emisiunea a produs cea mai mare audiență din istoria televiziunii prin cablu – douăzeci și cinci de milioane de telespectatori. Iar acum orice e posibil. Veți vedea președinți – nu vicepreședinți – doritori și chiar nerăbdători să dezbată probleme particulare cu simpli cetățeni.

Televiziunea modifică nu numai felul nostru de viață, ci și felul de a governa, iar dezbaterea Gore-Perot a fost o demonstrație extraordinară a felului în care televiziunea va influența viața noastră. A fost o perspectivă uimitoare asupra felului în care vor decurge lucrurile într-un viitor în care televiziunea va conduce treburile guvernului.

Președintele Clinton a comentat acest lucru în scrisoarea pe care mi-a adresat-o când Asociația Prietenilor Americani de la Universitatea Ebraică m-a ales drept câștigător al premiului Scopus în 1994. Sub formă de glumă, Clinton se întreba cât de



diferit ar formula fondatorii Americii măcar o parte a Constituției, dacă ar rescrie-o astăzi.

“Constituția cere ca președintele să prezinte periodic rapoarte în fața Congresului. Ce credeau? Dacă ar fi știut pe vremea aceea ce știm noi azi, ar fi știut că, doar cu câteva invitații și câteva linii telefonice, poți face o apreciere a situației Statelor Unite și chiar a situației mondiale, în fiecare zi în direct, la CNN.”

Era o exagerare – dar poate, nu pentru mult timp.

Înainte de dezbateră Gore-Perot, mi-am reamintit ceva de care sunt conștient în aceste ocazii, ceva ce arbitrii și oficialitățile din baseball nu ar trebui să uite: nu vine nimeni să se uite la arbitru. Când Gore și Perot au dezbătut NAFTA în emisiunea mea, am știut dinainte că nimeni n-o să deschidă televizorul ca să se uite la mine și la felul în care acționez. Gore și Perot constituiau atracția, așa că eu am rămas în umbră.

În acea noapte, rolul meu a fost asemănător cu cel în care te poți afla și tu din când în când în cariera ta, așa că punctul meu de vedere asupra acestui rol te va ajuta, poate, data viitoare, când vei fi moderatul unei discuții, al unei mese rotunde, sau al oricărui alt eveniment la o întrunire, seminar, atelier.

Se aplică oricărei ocazii în care sunt prezente două sau mai multe persoane care discută sau dezbate argumentele pro și contra ale unei propuneri sau idei. Dacă ești moderator, fii imparțial, susține conversația, asigură-te că ambele părți dispun de timpi egali, fă-i pe participanți să se refere la subiect și controlează tonul, lungimea și conținutul întrebărilor puse de telespectatori. O lege care trece prin Congres poate să nu atârne în balanță, dar va fi probabil o componentă a unui lucru important pentru tine. Dacă ești un arbitru bun, îți vei face datoria cum trebuie, iar participanții se vor despărți prieteni.

# 12

---

## *Dialoguri viitoare*

---

### VIITORUL NU MAI ESTE CE ERA ÎNAINTE

În mai 1994 în New Orleans am condus o sesiune cu un subiect despre care am auzit vorbindu-se adeseori prin anii '90 – “superautostrada informațională”. A fost o ocazie fascinantă, sponsorizată de Newbridge Networks Incorporation din Herndon, Virginia, din apropierea Washington-ului. Ca vorbitori, Newbridge a adus directori executivi ai unor companii-lider în domeniu.

Discuțiile mi-au lăsat în minte o idee de nezduncinat la care am reflectat în avionul care mă ducea înapoi la Washington: viitorul nu mai este ce era înainte.

Nu este o frază inteligentă sau un inteligent joc de cuvinte. Este singura concluzie la care ai fi ajuns dacă ai fi stat pe scenă lângă mine și i-ai fi ascultat pe acei directori executivi care sunt experți în mijloacele de comunicare actuale, în cele de viitor și în schimbările fundamentale pe care le vor aduce în viața noastră.

După cum au subliniat experții, “superautostrada informațională” este deja aici. Noi nu facem azi decât să-i adăugăm

niște idei. Avem deja pagere, fax-uri, telefoane celulare, video-uri, roboți telefonici și poșta vocală, computere cât palma și poșta electronică. Următorii zece ani vor aduce și mai multe instrumente de comunicare.

## S-A DEMODAT VORBIREA?

Unii se tem că, din cauza volumului atât de mare de informații, transmis prin tot atât de multe mijloace electronice, arta conversației se va demoda. Eu aș spune exact contrariul. “Vorbim” mai mult decât oricând, și în mai multe *feluri* decât oricând, tocmai datorită acestor noi mijloace. Dar conversația va rămâne cu noi atât cât vor exista oameni. De fapt, la această conferință, mi-a trecut prin minte gândul că, indiferent ce noi tehnologii ne va aduce secolul 21, primele cuvinte din această carte vor rămâne adevărate: “Toți trebuie să vorbim”.

Și, cu toate invențiile și evoluția războiului stelelor, succesul va reveni la bază. Fie că stai cu cineva la masă sau scrii o scrisoare la computer, principiile unei bune conversații rămân aceleași. Totul se reduce la a stabili o legătură cu o altă persoană.

Franchetea, entuziasmul și dorința de a asculta, vor face din tine un maestru al conversației în orice ocazie. Și, fie că te adresezi unui grup de 12 persoane într-un sediu al unei comunități, fie că ții o teleconferință prin satelit, lucrurile sunt la fel ca atunci când te adresezi unui grup. Pregătirea, cunoașterea publicului și simplitatea discursului te vor ajuta întotdeauna să obții succesul ca vorbitor.

## UN ULTIM CUVÂNT

Pe măsură ce mă apropii de sfârșitul cărții, sunt și mai convins decât la început că mai sunt multe lucruri de învățat despre arta conversației, iar această carte te va ajuta. Cum de sunt sigur? Pentru că deja m-a ajutat și pe mine. Scriind-o, mi-am reamintit idei și metode pe care tindem să le uităm ocazional, în graba cu care mergem prin viață.

În capitolul 10 am menționat numele lui Shirley Povich de la *Washington Post*. A devenit unul din cei mai respectați ziariști din America pentru că a urmat un crez personal. “Nu s-a scris niciodată o poveste care să nu poată fi scrisă și mai bine.”

Asta se potrivește și conversației. Nu importă câte știm despre acest subiect. Putem să ne perfecționăm felul de a vorbi și să obținem succesul și încrederea care vin odată cu perfecționarea. Chiar și cineva implicat cum sunt eu – care fac asta pentru a-mi câștiga existența – poate, și trebuie, să exerseze continuu această metodă. S-ar putea ca Herb Cohen să nu fie chiar foarte încântat auzind că vreau să exersez și mai mult conversația, pentru că mă ascultă deja de cincizeci de ani. Dar poate fi mulțumit din cauza unui lucru: nu mai relatez în detaliu meciurile de baseball la care mă duc. Ele durează acum mai mult de trei ore.

Dacă există un lucru pe care sper că l-ați învățat din cartea mea, acesta este atitudinea față de vorbire. Conversația nu trebuie să fie o provocare, o obligație aducătoare de tristețe, sau o modalitate de a-ți umple timpul. Vorbirea este cea mai mare invenție a omenirii, este posibilitatea de a stabili legături între oameni și este una din plăcerile pe care ni le oferă viața. Gândește-te la orice conversație ca la o oportunitate.

Indiferent de calitățile tale de vorbitor, nu uita:

1. dacă ai impresia că *nu ești bun* la asta, **poți fi bun**
2. dacă ai impresia că *ești bun* la asta, **poți fi și mai bun**

Nu încetați să vorbiți !