

Dale Carnegie

Kunsten å bli uforglemmelig

Slik kan du utvikle karakter og stil:
Hvordan bli den som alle husker
og ingen vil glemme!



Kunsten å bli uforglemmelig!
DALE CARNEGIE

Forlaget Lille Måne © 2020

Originaltittel: Make Yourself Unforgettable
Dale Carnegie Institute
Utgitt etter avtale med Sane Töregard Literary Agency AB.
Norsk utgave ved Jens Christian Nordvi
Konsulent Inge Haugane
Takk til Tone Bjerke for velvillig tillatelse til å publisere André
Bjerkes gjendiktning av Rudyard Kiplings «If» (side 9).

Norsk utgiver:
Forlaget Lille Måne AS
Middelthuns gate 21c
0368 OSLO
Tlf 22 43 10 70 – forlegger@lillemane.no
www.lillemane.no

Sats: Hamar Maskinsetteri
Satt med: Minion 11,6/15,7 pt
Trykk: Print Best
Papir: 90 gram Munken Premium

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med
åndsverkloven eller avtaler om kopiering inngått med
KOPINOR. Ved utdrag i artikler, aviser på nettet eller
annet må kildehenvisning tydelig fremkomme.
Ta kontakt med forlaget for tillatelse.

Innhold

Forord av Ellen Kristine Breiby, Dale Carnegie Norge	7
Introduksjon	9
Norsk forord v/forlegger Jan Mesicek	13
KAPITTEL 1	
Den uforglemmelige energien	15
KAPITTEL 2	
Stilighet i krise	26
KAPITTEL 3	
Inspirasjon, ikke imitasjon	36
KAPITTEL 4	
Ærlighet med ære	49
KAPITTEL 5	
Lytt! – din viktigste kommunikasjonferdighet	59
KAPITTEL 6	
Lidenskapelig prinsippfast	68
KAPITTEL 7	
Stilighet og selvtillit	84

KAPITTEL 8

Empati for (nesten) alle 99

KAPITTEL 9

Bygg selvtilliten i teamet ditt! 110

KAPITTEL 10

Stressmestring 123

KAPITTEL 11

Tålmodighet med hensikt 130

KAPITTEL 12

Intelligens ut over intellektet 144

KAPITTEL 13

Du angrep ikke på motstandsdyktighet 157

KAPITTEL 14

Sett pris på takknemlighet! 172

KAPITTEL 15

Mot, det motsatte av frykt 186

KAPITTEL 16

Stilighet og penger 201

KAPITTEL 17

Uro deg ikke, vis karakter! 224

KAPITTEL 18

Prestasjoner, produktivitet og mer 239

Epilog 249

Forord

Tenk deg følgende: Du står foran et publikum på flere hundre mennesker og skal holde et foredrag. Du er godt forberedt.

Likevel skjer det som ikke må skje: Halvveis ut i foredraget er manuset slutt. Panikken nærmer seg. Du griper etter et halmstrå og begynner å involvere publikum i forelesningen din. De får komme opp på scenen og fortelle om egne kunnskaper og erfaringer.

Stemningen i rommet forandres og forelesningen blir mer levende. Ditt feilgrep utvikles plutselig til noe som overgår både dine egne og publikums forventninger.

Dette hendte med Dale Carnegie under et foredrag i presentasjonsteknikk i New York den 22. oktober 1912. Hendelsen la grunnlaget for den utviklingsmetoden som Dale Carnegie-organisasjoner i over 75 land arbeider etter i dag. Metoden hjelper mennesker med å forbedre egenskapene som trengs for å takle dagens utfordrende arbeidsklima. De utvikler sine sosiale evner, styrker relasjonene sine, skaper sterk lagfølelse, takler stress og lærer hvordan man forbedrer sin egen og andres innstilling. Deltagere i disse treningsprogrammene forteller om bedre kommunikasjon, færre bekymringer, mer inspirasjon, større selvtillit og mer effektiv tidsbruk.

Kort fortalt vil Dale Carnegies treningsprogrammer få deg til

å gå langt utenfor din vante trygghetssone, samtidig som du setter – og oppnår – nye og ambisiøse mål.

Den verdenskjente amerikanske finansmagnaten Warren Buffet har kun ett diplom hengende på veggen: diplommet for gjennomført kurs i kommunikasjon og lederskap fra Dale Carnegie. Han mener at det er den beste investeringen han noen gang har gjort.

På verdensbasis har 8 millioner mennesker gjennomført forskjellige Dale Carnegie-treningsprogrammer, og siden metodene baserer seg på menneskets natur er de like aktuelle nå som da. *Hvordan vinne venner* ble først utgitt i 1936, og er grunnstammen i de treningsprogrammene Dale Carnegie tilbyr i dag. Jeg håper boken vil inspirere deg til å våge å tenke nytt, og til å handle deretter.

Hilsen

Ellen Kristine Breiby,

daglig leder Dale Carnegie Norge

www.dalecarnegie.no

Det kan hende du allerede kjenner til diktet under. Det er et av de mest leste diktene på engelsk og kan, bokstavelig talt, bli kalt verdens mest populære dikt.

Hvis (*If* gjendiktet av André Bjerke), ble utgitt av Rudyard Kipling i 1909. Selv om han var inspirert av heltedådene til en britisk offiser i Sør-Afrika, er diktet tidløst og generelt. Siden denne boken handler om prinsippene for stil og klasse, og konseptet om å gjøre seg selv uforglemmelig – finnes det knapt en bedre introduksjon enn Rudyard Kiplings dikt, på norsk gjendiktet av Andre Bjerke. Det kan hende du vil lese diktet igjen etter hvert som du kommer deg gjennom boken. Det kan til og med hende at du kommer tilbake til det mange ganger i løpet av livet ditt.

Hvis du kan bli på post når man forlot deg
og holde hodet klart når alt slår klikk,
hvis du kan tro når alles tvil står mot deg,
men også våkent lytte til kritikk;
hvis du kan gå i ventetidens lære
og møte løgn – med sannhet som ditt svar,
og møte hat – du ikke selv vil nære,
men tie med hvor klok og god du var.

Hvis du kan ferdes fritt på tankens veier,
og drømme – uten selv å bli fordrømt,
hvis du kan møte nederlag og seier,
som to bedragere du selv har dømt;
hvis du kan tåle at ditt ord forvrenses
til usselt pjatt i demagogens munn,
hvis du kan se ditt livsverk søndersprenges,
og atter bygge det på naken grunn.

Hvis du kan våge alt på samme terning,
et enkelt kast på livets spillebord,
og tape alt – og gjenoppta din gjerning,
men aldri nevne tapet med et ord;
hvis du kan ta din tårn og ikke gi deg,
men sette inn hver fiber i din kropp
og holde ut når alt forstummer i deg
unntagen viljens røst: «Gi aldri opp!».

Hvis du kan si til massen hva du mener,
og selv blant konger være den du er,
hvis du er alles hjelper, ingens tjener,
og venn og uvenn står deg like nær;
hvis du kan fylle hvert minutt av tiden
med seksti solsekunder, – da som lønn
er jorden din med alt som finnes i den,
og – enda mer – du er en mann, min sønn!

Dette er ikke et sukkersøtt bilde av verden! For livet, slik Kipling beskriver det, er ikke en dans på roser. Du vil bli løyet til, svindlet, beskyldt, dolket i ryggen, skuffet – og utfallet blir ikke nødvendigvis positivt. Kipling gir ingen garantier for at du kommer til å bli

rik, sunn og klok, selv om du kommer deg gjennom alt dette. Han sier at du får «jorden din med alt som er i den», men hva betyr egentlig dette? Finnes det egentlig noen som vil ha «jorden din med alt som er i den»?

Kipling lover deg hvem du kommer til å *være*, uavhengig av hva du får og ikke får. Du kommer til å være en mann. Eller du kommer til å være en *Mann*. Men, akkurat som med «jorden din med alt som er i den», må vi igjen spørre oss selv hva Kipling egentlig prøver å få frem.

Svaret blir viktig for forståelsen av begrepet *stilighet*. Det må handle om så mye mer enn kjønn, hvis det å være «Mann» er belønningen for alle livets prøvelser og utfordringer.

Faktisk handler det om visdom. Leser du diktet nøye, vil du se at hvert avsnitt beskriver forskjellige prøvelser – og det *riktige* svaret er alltid det *vanskelige* svaret. Hvorfor er alltid det vanskelige svaret det riktige? Igjen får du ingen garanti for en materiell belønning. Det eneste du oppnår er en tilstand. Og det er ganske sannsynlig, hvis du er tro mot diktets univers, at ingen andre enn deg selv vil anerkjenne det.

Kanskje dette er den siste testen – og den vanskeligste.

Til syvende og sist er selvrespekt den eneste belønningen for stilighet. Selv om ingen følger med, *vet* personer med stil at de har det. Som noen engang spurte meg: «Hvem er du når ingen ser på?» Når du helt ærlig kan si: «Jeg er den personen jeg håper og vil være», da har du nådd målet med denne boken. Og igjen, det er kanskje også meningen med livet ditt som helhet.

Så, la oss komme igang ...

Forleggerens forord

Det er få bøker som er så tilfredsstillende å jobbe med som Dale Carnegies klassikere *Hvordan vinne venner* og *Lev livet uten bekymringer*. Dale Carnegie ønsket at bøkene hans hele tiden skulle utvikles og tilpasses tidens ånd. Denne boken er bygget på noen av Carnegies tekster som tidligere ikke er utgitt, og satt sammen i en moderne tidsånd av medarbeiderne i Dale Carnegie Instituttet.

Da hans klassiker, *Hvordan vinne venner*, ble utgitt første gang i 1936, var utgangspunktet for boken å hjelpe helt vanlige folk med sin talekunst slik at de maktet å ta ordet i forsamlinger og nå frem med sitt budskap. Dette var starten på det som i dag er noe av det mest solide selvutviklingsredskapet i kommunikasjon og ledelse, like aktuelt for toppledere som for personlig trenere.

Dale Carnegie Instituttet har satt sammen denne boken, og den er bygget på erfaringer fra virkeligheten gjennom mange tiår.

Dale Carnegie oppfordret alltid leserne til virkelig å bruke boken for alt den er verdt: Skum først raskt igjennom innholdet, så les kapittel for kapittel på nytt, gjør notater, strek under viktige poenger og repeter innholdet regelmessig.

Det er en ære å få gi ut så inspirerende bøker som dette, og jeg håper de vil gi deg perspektiv i kunsten å behandle og inspirere andre mennesker.

KUNSTEN Å BLI UFORGLEMMELIG!

Dersom dette er din første Dale Carnegie-bok, så ønsker jeg deg hjertelig velkommen til et univers der kunsten å behandle andre mennesker står i hovedfokus. Det er egenskaper som alltid vil bli høyt verdsatt, og blir du en mester så er du på god vei til å bli uforglemmelig.

Jan Mesicek, forlegger

Den uforglemmelige energien

Uforglemmelighet handler om den unike utstrålingen som gjør at enkelte mennesker virkelig blir lagt merke til. Men det er noe som er lettere å kjenne igjen enn det er å definere. Vi gjenkjenner det når vi opplever det, men hva er det? Denne boken vil ikke bare hjelpe deg med å besvare det spørsmålet, men å selv bli uforglemmelig i alle deler av livet ditt. Når du klarer dette, og det er ikke lett, vil du merke hvordan du fremstår med en fornyet styrke og selvtillit i møte med andre mennesker.

For å bli uforglemmelig må man utvikle det vi har valgt å kalle *stilighet*.

Vi synes at det er et originalt ord og lett å huske.

Noen ganger er betydningen av ordet spesifikk, mens andre ganger er det mer vagt og metaforisk. Det er særlig tre begreper og karakteristikk som ligger inkludert i ordet *stilighet*. Det er *karakter* – det å ha en sterk og fast holdning, og personlighet.

Det er *klasse*, det vil si en som er galant, som er oppmerksom, gir komplimenter og har en verdig fremtoning.

Til slutt har vi *dannethet*. I det ligger en evne til å opptre taktfullt, være kultivert og føre en samtale med god artikulering – en såkalt dannet språkføring.

Videre: Egenskapen til å lage suksess for andre rundt deg er en av de mest beundringsverdige aspektene av *stilighet*.

Akkurat som en stor idrettsutøver, spiller en person med stil og klasse alltid på et høyt nivå og gjør lagkameratene til bedre spillere.

Vi kommer til å utforske de essensielle komponentene som stilighet består av, og metoder for å tilegne deg ulike aspekter av stilighet – for å komme stadig nærmere å bli uforglemmelig.

Ikke minst den fremtredende effekten som det å utvise stilighet, karakter og klasse kan ha, både i forretningssammenheng og i personlige interaksjoner. Vi kommer til å gå gjennom hvordan stil var den avgjørende faktoren i definerende øyeblikk i historien. Og vi skal utforske hvordan du kan gjøre bruk av denne lærdommen til å tjene deg selv. I bokens siste kapittel, vil vi til slutt se på hvordan stilighet uttrykker seg selv gjennom prestasjoner i den virkelige verden – for deg og andre rundt deg.

Du får sjansen til å gradvis utvikle din egen forståelse og definisjon av stilighet. Og du får effektfulle verktøy for å bli uforglemmelig for alle du møter. Enten det er i jobbsammenheng, eller i en hvilken som helst annen del av livet. Du innser kanskje ikke viktigheten av stilighet ennå, men innen du er på siste side av boken vil du garantert gjøre det.

La oss begynne vår utforskning av stilighet og hva det kan utrette med et eksempel. Et av de tydeligste eksempler på stilighet er historiens første presidentdebatt i USA. Debatten fant sted den 26. september 1960. Deltakerne var John F. Kennedy, daværende senator fra Massachusetts, og visepresident Richard M. Nixon.

Flere bøker har blitt skrevet om denne hendelsen gjennom årene, men det er sjelden perspektivet om stil har blitt tatt med i beregningen, på den måten vi bruker ordet. Likevel var stilighet en gigantisk faktor i debatten. Stilighet utgjorde den avgjørende forskjellen mellom hvem som vant og hvem som tapte, og forandret historien.

John F. Kennedy og Richard Nixon var begge på et høyt nivå på tiden rundt den TV-sendte debatten. Hver av dem hadde god grunn til optimisme foran valget. CV-ene deres var veldig forskjellige, men begge var imponerende og hadde stor støtte på sin side.

Hver kandidat i 1960 ble nominert som førstemann på samlingene til hvert sitt parti. Kennedy ble nominert først og han vant imponerende seire over senator Hubert Humphrey i det amerikanske primærvalget for demokratene. Kennedys seire i West Virginia og Wisconsin var ekstra viktige for hans sjanser til å bli president. Dette var fordi det hadde vært tvil om en katolikk, som Kennedy, faktisk kunne klare å vinne andre stater enn de typisk katolske som for eksempel Massachusetts.

Kennedys religion hadde skapt usikkerhet innad i partiet hans, men etter seirene i West Virginia og Wisconsin ble bekymringene glemt. Så, rett etter nominasjonen, tok Kennedy et modig og politisk praktisk grep da han valgte sin visepresidentkandidat.

Texas-senatoren Lyndon Johnson fra Texas kan ha overrasket mange av Kennedys nærmeste støttespillere i det nordøstlige USA, men nå hadde demokratene en solid plattform til valget. Senatets majoritetsleder Johnson var en utpreget erfaren politiker som kjente Washington som sin egen bukselomme. Han var definitivt en fighter og ofte den som vant.

Den eneste ulempen ved å velge Johnson som visepresidentkandidat var at han og Kennedy ikke tålte synet av hverandre! Men Kennedy satt følelsene til side for å ta en effektiv og praktisk beslutning. Var dette en stilig beslutning? Det kommer vi tilbake til senere i dette kapittelet.

To uker etter at Kennedy ble nominert av demokratene, ble Richard Nixon republikanernes presidentkandidat. I lys av Watergate-skandalen på 1970-tallet er det vanskelig å forestille seg hvor

populær Nixon var rundt denne tiden. I USA var kjernevåpen-trusselen fra Sovjet det dominerende temaet. Nixon vant stor anerkjennelse for måten han taklet en opphetet diskusjon med Sovjets leder Nikita Khrusjtsjov under en amerikansk utstilling i Moskva i 1959. I tillegg hadde han stått opp mot en stor og aggressiv anti-amerikansk demonstrasjon under et besøk i Venezuela, i året før. Nixon fremsto som han kunne tilby mer sikkerhet og kompetanse i en skummel periode av amerikansk historie. Riktignok hadde han hatt noen pinlige øyeblikk. Men kritikken prellet hele tiden av – og det virket som om den ville fortsette å gjøre det. Nixon stilte som den soleklare favoritten i presidentvalget.

De faktiske politiske standpunktene til Kennedy og Nixon lignet på noen områder og var veldig forskjellige på andre områder. Begge snakket om USAs storhet, men Kennedy utfordret folks likegyldighet og virket samtidig positiv. I mange av talene sine refererte han til et «*missile gap*» – at russerne hadde overtaket med flere interkontinentale missiler. Et slikt overtak fantes ikke, men akkurat som med valget av Lyndon Johnson som visepresidentkandidat, var han villig til å ofre visse ting for å nå sine mål.

I lys av republikanernes harde linje når det kom til forsvarspolitik, er det vanskelig å forestille seg Richard Nixon som en fredsvennlig due. Likevel var det akkurat slik han fremstod om man sammenlignet ham med Kennedy under presidentvalget i 1960. President Eisenhower, den øverste lederen for de allierte styrkene under andre verdenskrig, holdt kort tid tidligere en tale. I talen advarte han mot det militær-industrielle kompleksets vekst som truet med å dominere USA. Eisenhowers tale var fredens due verdig, og det er mulig at Kennedy var enig i det meste av den. Likevel klarte han å sette seg selv i rollen som forsvarer av den amerikanske friheten mot Sovjets militære trussel.

Nixon var den sittende visepresidenten og talene hans hand-

let alltid om en sikker samtid og en lysere fremtid. Dette var noe han sa i en kontekst av republikanske prinsipper som et fritt marked og et lavt offentlig forbruk. I tillegg til å være generelt pro-amerikanske, delte Kennedy og Nixon mistroen til Sovjet og var enige i mange utenrikspolitiske saker, selv om Kennedy la mer vekt på behovet for å styrke forsvaret. Den store likheten mellom de to kandidatenes uttalte meninger nødvendiggjorde at kandidatene fant andre måter å skille seg ut fra hverandre på.

Valgkampen ble en debatt om erfaring. Begge kandidatene ble representanter i kongressen samme år, 1946. Nixon forsøkte å spille på sin utenrikspolitiske erfaring som visepresident.

Tilsynelatende virket det som nettopp erfaring var det svake punktet for Kennedy under valgkampen, og Nixons posisjon virket styrket før den første debatten. Dette var viktig fordi antallet demokrater var mye større enn antallet republikanere på landsbasis.

Kampen om det hvite hus var så jevn at bare en liten fordel kunne skape avgjørende gevinster.

Men akkurat da Nixon begynte å finne sin styrke hendte det flere ting i mediene som hadde en stor innflytelse på resultatet av valget.

At Nixon fokuserte på sin erfaring i utenriks- og innenrikspolitikk gjorde at bildet han hadde prøvd å skape av seg selv fikk seg en knekk på grunn av hans egen sjef: Høsten 1960 holdt nemlig president Eisenhower en pressekonferanse, noe han aldri hadde likt å gjøre – og derfor skyndte han seg for å få den overstått. Så spurte en korrespondent hvilke store beslutninger visepresident Nixon hadde vært delaktig i. «Hvis du gir meg en uke, skal jeg nok komme på en», svarte president Eisenhower.

Han forsøkte egentlig å fortelle en vits om sin egen utslitthet og manglende fokus, men det hørtes ut som presidenten fornær-

met Nixon. Utsagnet var en velsignelse for Kennedy. Det ga ham muligheten til å undergrave hele temaet om Nixons erfaring. «Ja, Mr. Nixon er erfaren – men hans erfaring er med retrettens, tapets og svakhetens politikk», sa Kennedy.

Nixon begynte også å få andre problemer. Han hadde lovet å drive valgkamp i alle 50 delstatene etter republikanernes årsmøte, men en infeksjon i kneet satt ham ut av spill i to uker.

Selv før han hadde kommet seg ordentlig, fortsatte han valgkampen, stikk i strid med hva hans nærmeste rådgivere mente var lurt.

Den ganske slitne presidentkandidaten skulle nå fokusere på den første TV-sendte presidentvalgdebatten noensinne. Nixon var en dreven debattant og frydet seg over muligheten til å snakke med motstanderen sin via alle landets TV-skjermer. Men det skulle vise seg at visepresidenten ikke hadde tatt innover seg alle de subtile detaljene i politikk på TV.

Kennedy brukte enormt enormt med tid på å forberede seg til sendingen. Hans nylige suksess med TV-sendte svar om religion viste at mediet hadde stort potensiale. Da Nixon var den soleklare favoritten, ville en god debatt mot ham etablere Kennedys kredibilitet og styrke befolkningens tillit til hans lederevner.

Visepresidenten var også forberedt, men resultatet av debatten ble ikke bestemt av ordene de sa.

Nixon hadde også hatt uflaks på andre områder.

Kennedy hadde blitt populær blant svarte velgere etter at han hjalp Martin Luther King Jr. da han ble arrestert i Atlanta. Visepresidenten var inhabil og var tvunget til å ikke nevne hendelsen som fikk stor omtale i media. Kennedy brukte pressedekningen til å befeste sitt omdømme som medfølende og karismatisk. Sent i valgkampen trappet president Eisenhower opp støtten til Nixon. Dette fikk demokratene til å sperre opp øynene: Det kunne se ut

som at visepresidenten ikke klarte å vinne valgkampen alene. Denne tilsynelatende svakheten ble etterhvert gjentatt i pressen.

Nixons nederlag i den første debatten, Eisenhower-tabben og tidlige medieseiere til Kennedy ble sammen med andre presse-relaterte feilberegninger et problem for den republikanske kandidaten.

John F. Kennedy fikk Nixon over på defensiven med faktakunnskapene sine, selv om Nixon klarte å svare på Kennedys kritikk. Det viktigste inntrykket man satt igjen med etter debatten var den visuelt appellerende Kennedy, mot den tydelig svekkede Nixon. Flere faktorer bidro til en svekket oppfatning av Nixon. Han hadde gått betraktelig ned i vekt på grunn av helseproblemene før debatten. Nixons dress forsvant inn i den nymalte bakgrunnen i studio med samme gråfarge. Man kunne se Nixon tørke svette fra pannen; han så ut som han var helt ute av fatning og trengt opp i et hjørne. Samtidig så Kennedy fantastisk ut foran kameraet.

Det blir ofte påpekt at de som hørte debatten på radio mente at Richard Nixon hadde vunnet, mens tv-seerne mente at John Kennedy var den soleklare vinneren. Det finnes én enkel grunn til dette. Nixon hadde gode poenger, men Kennedy hadde – eller ga inntrykket av å ha – et fortrinn med sin overveldende *stilighet*.

Hva mener vi med det? Det betyr ikke at Kennedy var rikere enn Nixon, selv om det var tilfellet. Hva det *faktisk* betyr er det første poenget som er viktig å få understreket om stilighet: John Kennedys fortrinn var at han fremsto som avslappet, rolig og kontrollert. Nixon hadde kanskje gode poenger, men Kennedy var stilig. Faktisk var ikke noe av det som ble sagt spesielt viktig for politikk eller verdensbegivenheter. Det ble ingen slående sitater, og temaene som ble diskutert ville virket totalt irrelevante i dagens verden. Men det folk husket var bildet av en avslappet

John F. Kennedy, struttende av selvtillit – han så rett og slett stilig ut, selv om Richard Nixon hadde lang erfaring og var mer kjent.

Hvordan kunne dette skje? Av alt som har blitt skrevet om denne debatten, er det tre ting som skiller seg ut. Vi kommer tilbake til disse punktene på forskjellige måter senere i boken. Når du hører dem nå, forsøk å tenke over hvordan de kan gjøre seg gjeldende i livet ditt og karrieren din. Du kommer kanskje aldri til å stille til valg som president, men du kommer garantert til å møte noen av de samme valgene som Kennedy og Nixon møtte på 1960-tallet. På overflaten virker det kanskje som om disse valgene handler om teknikaliteter og prosedyrer, men egentlig handler de om noe annet. Valgene handlet om fremtoning – et inntrykk av stilighet – og om hvordan man mest effektivt kan kommunisere det inntrykket.

For det første var debattantene der av forskjellige grunner.

For Kennedy var debatten et positivt valg. Siden han var relativt ukjent, hadde han mye å tjene og lite å tape. For Nixon var debatt mot Kennedy en byrde. Og verst av alt, han hadde lagt den byrden på seg selv, stikk i strid med rådene fra de rundt ham.

Nixons rådgivere oppfordret ham til ikke å debattere Kennedy, men Nixon følte at han var nødt til det. Han følte at han hadde noe å bevise, kanskje mer overfor seg selv enn noen andre. Så hans handlinger var basert på usikkerhet istedenfor styrke.

Dette er en høyst interessant dynamikk – som påvirker enhver beslutningstaker, uavhengig av omstendighetene rundt.

Jo mektigere mennesker blir, jo mer kan de føle at de må bevise at de faktisk fortjener makten. De trenger en konstant strøm med støtte og forsikringer, som ofte manifesterer seg som en skare av nikkedukker, slik at de kan feie sin usikkerhet under teppet.

Stilighet kommer ikke til uttrykk tilfeldig. Å fremvise stil og

klasse er alltid et aktivt valg, og til og med et gledelig valg. Selv når handlingene dine objektivt sett er raffinerte, så blir den positive effekten ødelagt hvis motivasjonen er negativ. Og her finnes det ikke rom for tvil: negativ motivasjon gir seg alltid til kjenne, noen ganger på overraskende og pinlige måter.

Det er en helt essensiell kobling mellom stilighet og kommunikasjon. Stilige personer er personer som kommuniserer tydelig hvem de er og hva visjonen deres er. Du trenger ikke å være «Petter Smart» for å være leder. Det er gjengs akseptert at de mest intelligente presidentene gjennom historien var Jimmy Carter og Richard Nixon. Carter var utdannet som elektroingeniør og Nixon hadde studert juss ved Duke university. Men helt uavhengig av om man er enig i Ronald Reagans politikk eller ikke, er det han som blir husket som en populær og handlekraftig president – mannen som vant den kalde krigen, den store kommunikatoren. Da han sa «Tear down that wall!» gjorde han seg selv *uforglemmelig*. Det var ikke på grunn av noen akademisk utdanning.

Det var på grunn av hva han sa og måten han sa det på.

Uforglemmelige personer snakker om visjoner.

Overraskende nok handler det ofte ikke om hva de har gjort eller kommer til å gjøre. Det handler om hva de kan *se*. De maler et bilde av en verden andre ikke kan forestille seg, og så deler de denne visjonen med ord. De bruker ikke statistikk for å få frem et poeng – de bruker sterke bilder.

Å være en uforglemmelig taler handler om to forskjellige kvaliteter. Den første er optimisme. Pessimisme er rett og slett ikke stilig. En uforglemmelig person ser forbi enhver situasjon for å forestille seg en bedre tid. Når kommer denne tiden? Hvordan vil det skje? Det er bare detaljer!

For det andre, en stor kommunikator deler visjonen sin med ord som alle kan forstå. Det hjelper ikke med et stort vokabular.

Det hjelper å bruke språk som lett kan bli forstått av både en lastebilsjåfør og en forsker – enkelt og lett å repetere.

Uttrykk som *jeg kan se*, *jeg forestiller meg*, *jeg tenker meg* eller *jeg tror* er kraftige verktøy. Tankene dine maler et bilde. For eksempel har det ingen hensikt å snakke om statistikk som viser at når mennesker trives med jobben sin, så øker både lykkefølelsen og produktiviteten. Ingen kommer til å lytte aktivt hvis du snakker om viktigheten av å utvikle en rekke systemer og prosesser som gradvis gjør mennesker mer fornøyde i jobben slik at kvaliteten av arbeidet blir bedre. Påstandene stemmer, men hvem ville blitt inspirert av dem?

Tenk om du sa dette:

«Jeg forestiller meg en tid, ikke lenge fra nå, der hver eneste arbeider elsker det de jobber med. Dette er den verdenen jeg kan se. Kan du tenke deg å gå på jobb hver eneste dag og elske både det du jobber med og kollegaene dine? Hvordan tror du det ville påvirke arbeidet ditt, og livet ditt? Dette er den verden jeg forestiller meg, og den er mulig hvis vi jobber sammen for å skape den. Bli med meg. Velg å lede. Velg å inspirere. For hvis du gjør det, vet jeg at vi kommer til å lykkes. Hvis du leder de rundt deg, hvis du inspirerer de rundt deg, kommer vi alle sammen til å stå opp og elske å gå på jobb. Er dere med meg eller ikke?»

Betydningen er den samme, men beskjeden er veldig annerledes.

«Spør ikke hva landet ditt kan gjøre for deg, spør hva du kan gjøre for landet ditt,» sa John F. Kennedy i sin åpningstale som president i 1961. Hvorfor var dette uforglemmelig? Hvorfor var *han* uforglemmelig? Kennedy ba oss ikke om å følge, han ba oss om å lede. Han *utfordret* oss til å tjene landet. Dette er ironien hos de som har en ekte, stilig utstråling. De som faktisk er inspirerende

og uforglemmelige er ikke motivert til å lede mennesker. De er motivert til å tjene dem. Ved å snu dette på hodet får en god leder lojalitet og respekt fra de som til syvende og sist tjener dem. Hvis mennesker skal bli uforglemmelige trenger de følgere. Hvorfor skal noen ønske å følge noen andre hvis de ikke føler at den personen tjener dem og deres interesser?

Jo mer du klarer å gjøre dette, jo mer tillit vil du få hos mennesker rundt deg. Ikke fordi du er «sjefen,» men fordi du vet hva mennesker trenger og er fast bestemt på at de skal få det.

En uforglemmelig person vil hjelpe andre med å bli den beste versjonen av seg selv. En uforglemmelig person foreslår ikke å gjøre andres arbeid for dem. Igjen, den uforglemmelige personen maler et bilde av hvordan andre kan gjøre det selv.

Og forresten, det er hensikten med denne boken!

KAPITTEL 2

Stilighet i krise

Uansett hvor du er i livet, hender det ting som er utenfor det man selv har kontroll på. Under en storm faller naboens tre rett på hustaket ditt – eller, enda verre, ditt tre faller over naboens hus. Ën blir syk, mens en annen holder seg frisk. Joe vinner i lotto, mens Jonas taper. Veldig mye i livet er tilfeldig, og mye handler bare om flaks.

Vel, det er kanskje sant, men hvis du har litt stil bør du tenke på en annen måte! Hvis du virkelig har lyst til å vise litt klasse, hvis du virkelig ønsker å bli uforglemmelig, da må du ta på deg 100 prosent av ansvaret. Du bør definitivt ta ansvaret for deg selv, og du bør være i stand til å ta ansvaret for andre mennesker når de ikke er i stand til å ta det selv. Og til sist, bør du også ta ansvaret for ting som helt åpenbart virker utenfor din kontroll. Du har kanskje ikke fått treet til å falle ned, men kanskje du kunne tenkt at det ville skje hvis vinden blåste hardt nok. Selvfølgelig er det ganske drøyt å forlange det. Det er ikke lett. Det skjer ikke av seg selv. Men det er den stilige måten å se det på.

Men dette er ikke alt. Du må ikke bare ta det totale ansvaret. Du må også få det til å se lett ut. Hvis du føler at det er krevende å oppføre deg selvsikkert og stilig, da må du for all del skjule det.

Tenk over denne fortellingen: Ted kjørte en lastebil for en liten