

KIM SCOTT

Oricine își dorește să supraviețuiască și s-o ducă bine în economia din zilele noastre ar trebui să citească această carte și să învețe din ea.

carmine gallo



cinci stele

de la bine la excelent în
arta comunicării



205

Poezie, putere și aselenizări

*Stă în puterea noastră să construim
lumea de la început.*

THOMAS PAINE

Alexander era un bărbat slăbuț cu un plan măreț. Când urca pe scenă, părea mai tânăr decât era la cei 19 ani ai săi și își observa publicul plin de fermieri și comercianți, mulți dintre ei privindu-l cu un amestec de scepticism și dispreț. Trebuia să-și îmbine pasiunea și calitățile pentru a-și susține crezul în fața unui auditoriu destul de eterogen: doar o treime dintre ascultători au fost de acord cu opinia lui în acea zi. Celelalte două treimi l-au respins categoric sau au avut o poziție neutră. La început, Alexander a ezitat. Dar, pe măsură ce încrederea îi creștea, frumusețea și puterea discursului lui își luau avânt. Era un cititor avid și iubea poezia. Era cunoscut pentru „ușurința de a folosi cuvintele“, ceea ce l-a eliberat de locul umil pe care i-l asigurase nașterea și l-a plasat printre giganții timpului său.

În acea zi, puterea lui de persuasiune i-a permis să transforme un public destul de ostil.

Discursul lui Alexander Hamilton a avut loc pe 6 iulie 1774. Întrerupsese cursurile de la facultate pentru a vorbi despre un boicot împotriva mărfurilor britanice. „Când discursul lui a luat sfârșit, mulțimea a rămas mută de uimire, holbându-se la oratorul tânăr și fermecător, înainte de a izbucni în urale.”¹ Hamilton, al cărui spirit va fi invocat de către Lin-Manuel Miranda 240 de ani mai târziu, „atrăgea atenția cu forța și feroarea cuvintelor lui”. Conform istoricului Ron Chernow, „nimeni altcineva nu a conturat o viziune atât de clară și de profetică pentru viitorul Americii”². Harul lui Hamilton era să îmbine cuvintele și ideile pentru a stârni imaginația oamenilor.

Hamilton, Thomas Jefferson, Thomas Paine, Samuel Adams și alți scriitori și oratori talentați ai Revoluției Americane au fost influențați de poezii și filozofii ce au pus bazele Iluminismului. „Trinitatea” formată din Francis Bacon, Isaac Newton și John Locke i-a școlit pe fondatorii Americii să-și îmbrace ideile în retorica radicală a rebeliunii. Astfel, aceștia au descătușat un val de idei eliberatoare, care s-au susținut una pe cealaltă pentru a se insinua în cea mai mare perioadă de progres cunoscută vreodată de civilizație.

În 1835, sociologul francez Alexis de Tocqueville a observat că „toți americanii sunt roși de dorința de a prospera”. Unul dintre aceștia era un tânăr născut în cabana de lemn a unei familii sărace. Abraham Lincoln, căci despre el este vorba, a studiat învățăturile fondatorilor, pe care le-a invocat mai târziu în Discursul de la Gettysburg, un fenomen care avea să reconstruiască țara. Conform istoricului

Doris Kearns Goodwin, Lincoln era un povestitor talentat, care își articula viziunea despre o societate liberă cu o emoție contagioasă. Calitățile oratorice ale lui Lincoln au transformat ceea ce el însuși numea „un avocat de preerie” în unul dintre cei mai mari președinți din istoria Americii. Ideile care au format America nu s-au susținut singure.

Ideile au construit lumea modernă și tot puterea lor va construi lumea de mâine. Dar ideile fără elocvență vor rămâne fără ecou. La 185 de ani după ce poezii și scriitorii, oratorii și liderii au aprins flacăra libertății, un alt fiu al Bostonului a aprins spiritul aventurii. Robert Frost a scris că alegerea lui John F. Kennedy a prevestit „o eră de aur pentru poezie și putere”. Frost a avut dreptate. În discursurile rostite de Kennedy pentru a inspira țara să dezvolte un program de aselenizare, acesta și-a tradus ideile într-un limbaj care a alimentat una dintre cele mai mari reușite din istoria omenirii. Recent, savanții au identificat câteva dintre cele mai eficiente tehnici ale retoricii sale.

Nu spăl podelele; trimite un om pe Lună

Charlie Mars abia aștepta să se trezească și să înceapă lucrul în fiecare dimineață. Absolvise Universitatea Vanderbilt cu o diplomă în inginerie electrică. Cinci ani mai târziu, s-a angajat la NASA ca inginer de proiect. Deși nu avea să pună niciodată piciorul pe Lună, să călătorească într-o rachetă sau să se bucure de o paradă, ani mai târziu, Mars a vorbit despre această experiență cu uimirea cuiva care le făcuse pe toate trei. „Unul dintre lucrurile pe care le aveam în comun era faptul că mergem pe Lună. Trimiteam un om pe Lună! Toată treaba ne acaparase imaginația și emoțiile”, își amintește Mars.³

Andrew Carton, profesorul de management de la Wharton, a găsit povestea lui Mars în timp ce studia peste 18 000 de pagini de documentație, transcrieri și notițe de la NASA din cadrul Programului Apollo, inițiativa ambițioasă a Americii de a trimite un om pe Lună, care a început în 1961. Carton a observat un fir roșu printre scrierile lui Mars și ale celorlalți angajați de la NASA, care ocupau alte funcții – contabili și administratori, funcționari și ingineri. Toți fuseseră profund inspirați de cuvintele unui singur om: John F. Kennedy.

Când Neil Armstrong a făcut un pas uriaș pentru omenire, pe 20 iunie 1969, s-a încheiat procesul care începuse când un lider cu o idee îndrăzneță aprinsese imaginația colectivă a 400 000 de oameni care o puteau transforma în realitate. Carton a identificat formula retorică din spațele comunicării de succes a lui Kennedy și a explicat cum aceste calități oratorice au declanșat acțiuni masive.

În primul rând, „Kennedy a redus numărul aspirațiilor NASA la una”⁴. Când NASA a fost înființată, în 1958, avea mai multe obiective, printre care stabilirea unei tehnologii spațiale superioare, obținerea superiorității în spațiu și dezvoltarea științei. Kennedy a ales să se concentreze asupra obiectivului unic de a trimite oameni pe Lună și de a-i întoarce teferi pe Pământ. *Este mai ușor să unești o echipă în jurul unui obiectiv comun decât să le împarți atenția.*

În al doilea rând, „Kennedy a transformat aspirația supremă a comitetului de la NASA într-un obiectiv concret”. Cu alte cuvinte, a luat planul (progresul științei prin explorarea sistemului solar) și l-a transformat în ceva tangibil. Pe 25 mai 1961, Kennedy a răspuns congresului SUA: „Această națiune ar trebui să se angajeze să atingă

obiectivul înainte de sfârșitul acestui deceniu, să trimită un om pe Lună și să îl aducă acasă în siguranță.“ El a formulat astfel un obiectiv concret și a setat și un termen-limită pentru acesta.

În al treilea rând, „Kennedy a indicat hotare care să fie depășite prin munca de zi cu zi a angajaților, orientată spre obiective concrete“. El a subliniat că există trei programe și trei obiective: Programul Mercury trebuia să trimită un astronaut pe orbită; Gemini avea să învețe NASA ceea ce nu știa despre mersul în spațiu și conectarea a două nave spațiale; iar Apollo avea să ajungă pe Lună cu echipajul. După cum vei afla mai târziu, „regula de trei“ este o tehnică puternică de comunicare, pe care superstarurile convingătoare o folosesc pentru a-și mobiliza ascultătorii.

În al patrulea rând, „Kennedy a accentuat impresionanta scală a obiectivului cu metafore, analogii și figuri de stil unice“. El s-a bazat pe o tehnică rar utilizată, pe care lingviștii o numesc metonimie. Leagă un eveniment concret (aterizarea pe Lună) de o aspirație abstractă (progresul științei). Abstractul și concretul devin unul și același. De exemplu, într-un discurs de la Universitatea Rice din 1962, Kennedy a spus: „Spațiul ne așteaptă, iar noi o să-l cucerim; Luna și planetele ne așteaptă, precum și noi speranțe pentru cunoaștere și pace.“ Kennedy a concretizat idealuri abstracte precum cunoașterea, pacea și explorarea.

Cei patru pași s-au dovedit a fi irezistibil de convingători. Inteligența emoțională a lui Kennedy a dus la una dintre cele mai mari reușite din istoria umanității. Cuvintele lui au definit legătura dintre munca angajaților de la NASA și obiectivul lor. Nu și-au mai considerat munca o serie izolată de sarcini, precum spălatul podelelor sau construirea

circuitelor electrice. În schimb, au făcut din jobul lor o parte esențială a procesului de a trimite un om pe Lună, de a aduce un progres în știință și de a schimba lumea așa cum o știm. „Astfel, Kennedy le-a oferit angajaților oportunitatea de a trăi plăcerea muncii lor mai intens, prin schimbarea înțelesului muncii“, spune Carton.

La începutul anilor '60, erau mai mulți sceptici decât oameni care credeau că o persoană ar putea pune piciorul pe Lună până la sfârșitul deceniului. Kennedy nu a convins oamenii doar cu date; i-a făcut să *simtă*. A combinat ceea ce Aristotel a numit *pathos* și *logos*: emoție și logică. Cuvintele lui Kennedy au obținut transcendență prin emoție, făcând oamenii să creadă că imposibilul era posibil. Scepticii au început să creadă, iar cei care credeau deja au devenit zeloși.

„Este important să ții minte ce a făcut posibilă aselenizarea“, spune Bill Gates.⁵ „Provocarea alunizării necesită un obiectiv clar și măsurabil, care captează imaginația națiunii și schimbă în mod fundamental ceea ce credem că este posibil... Când facem asta, schițăm un viitor mai sigur, mai sănătos și mai puternic.“

Kennedy inspiră o tehnologie nonconformistă

Un băiat de 16 ani din Israel a citit textul lui Kennedy de la Universitatea Rice, „discursul despre Lună“ din 1962. Șapte ani mai târziu, băiatul ajunge să privească împreună cu un miliard de telespectatori cum Neil Armstrong pășea pe suprafața Lunii. Viziunea îndrăzneată a lui Kennedy l-a impresionat pe Eli Harari și l-a inspirat să-și urmeze pasiunea de o viață pentru științele exacte.

La o lună după ce viziunea lui Kennedy s-a îndeplinit, Harari a ajuns la Universitatea Princeton pentru a urma doctoratul în inginerie aerospațială și știința materialelor. Acest pas l-a condus către o carieră în tehnologie; mai târziu, Harari înființează SanDisk, începuturile tehnologiei care acum ne stochează fotografiile digitale. Produsele de memorie flash SanDisk există în iPad, în playerul digital de muzică, în smartphone, computer, laptop și în Cloud, unde trimiți sau primești fișiere.

Când Harari a înființat SanDisk în 1988, telefoanele mobile erau cât o cărămidă. Camerele digitale erau butucănoase și scumpe, laptopurile abia la început de drum, „la fel de ușor de cărat precum un copil de un an și la fel de dornice să coopereze“, după cum a zis Harari. Playerele digitale de muzică, internetul, aplicațiile și serviciile Cloud aparțineau viitorului. Astfel, când Harari a dezvoltat SanDisk, investitorii lui i-au spus că a găsit soluția pentru o problemă care nu exista. Eroul lui Harari a fost John F. Kennedy și asta l-a ajutat să-și dea seama că, precum idolul lui, trebuia să convingă scepticii și să treacă peste prăpastia dintre viziunea lui și ceea ce credea publicul că era posibil.

L-am întâlnit pe Harari pentru prima dată în 2008. Compania se confrunta cu o criză profundă. Prăbușirea globală financiară a declanșat cea mai gravă recesiune de după anii '30. Pe când cererea pentru produsele de consum cu tehnologie flash creștea, industria a întâmpinat o problemă masivă a producției excedentare. Prețurile s-au prăbușit, la fel și acțiunile SanDisk, care au căzut cu 90% în decursul unui an.

În august 2008, competiția, Samsung, a lansat o ofertă neașteptată de a cumpăra SanDisk peste prețul pieței, cu 10 miliarde de dolari. Managerii de fonduri mutuale care dețineau un procent mare de acțiuni îl presau pe Harari să accepte, dar el credea că oferta nu era în interesul acționarilor, partenerilor și clienților companiei. Când a respins oferta de 26 de dolari pe acțiune, o celebritate din domeniul afacerilor din televiziune a pus fotografia lui Harari pe un „perete al rușinii“ pentru refuzarea vânzării. „Nu ne înțeleg povestea“⁶, mi-a spus atunci Harari. Împreună am creat o poveste care explica clar viziunea lui Harari și valoarea pe termen lung în lupta pentru independență. Povestea lui Harari se concentra asupra experienței echipei, care trecuse cu succes peste recesiunile din trecut; tehnologia lor impecabilă, brevetele exclusive ale SanDisk, poziția financiară de 2,5 miliarde de dolari, pe care le adunase în vremurile bune.

Deși acțiunile SanDisk au scăzut rapid la 6 dolari pe cotă, nu l-am văzut niciodată pe Harari să se panicheze. Optimismul, spunea el, este o armă puternică în momente de criză. Harari a înțeles și puterea poveștii, să spunem așa. Într-o întâlnire memorabilă la care am participat, un grup de directori și ingineri se pregăteau pentru o prezentare importantă cu analiștii financiari. Deși trebuiau să acopere multe detalii, le-am sugerat să identifice tema centrală a prezentării, așa cum a făcut și John F. Kennedy. Mulți dintre cei prezenți au dat înapoi. Susțineau că povestea lor era prea complicată pentru a fi concentrată într-o frază. Totuși, Harari a luat cuvântul: „Nimeni nu înțelege că Flash a ajuns într-un moment de cotitură. Flash va fi mai mare decât își pot imagina criticii noștri.“ Am propus ca afirmația lui să devină sloganul prezentării. Primul

articol financiar apărut după conferință a avut acest titlu: „Flash va fi mai mare decât credeți.“

Povestea continuă șapte ani mai târziu, pe 21 octombrie 2015, când Western Digital a făcut o ofertă să cumpere SanDisk. În acest caz, compania a acceptat. Care a fost prețul? Mai mult de 86,50 de dolari pe acțiune, sau triplul ofertei făcute de Samsung inițial. SanDisk a fost vândută pentru 19 miliarde de dolari. Eli Harari este un nonconformist în domeniul tehnologiei, un lider care urmează ideile considerate rebele sau zguduitoare. Adesea, nonconformiștii ies în evidență, de aceea trebuie să fie persuasivi *dacă* speră să treacă la fapte mărețe.

Să ne întoarcem la Revoluția Americană. Povestea Americii este povestea persuasiunii. În ianuarie 1776, Thomas Paine a publicat un pamflet numit *Simțul comun** pentru a convinge coloniștii să lupte pentru independența Americii. Paine avea un har, capacitatea de a lua discuții politice sofisticate și de a le face accesibile pentru cititorii din acea vreme – fermieri, comercianți și meșteșugari.

Deoarece mulți coloniști nu știau să citească, ascultau pamfletul citit cu voce tare la colțurile străzilor și prin piețe. George Washington a ordonat citirea pamfletului și trupelor sale pentru a le ridica moralul. Paine a înțeles asta și a scris textul pentru a fi citit, făcând subiectul ușor de urmărit și interesant de ascultat. *Simțul comun* a preluat ritmul plin de entuziasm de la tehnicile obișnuite folosite de marile personalități convingătoare. Printre ele se numără:

* Traducere de Oana-Marina Badea, Editura ALL, București, 2013. (N. red.)

Antiteza (juxtapunerea a două idei contrastante): „Societatea, în toate formele ei, este o binecuvântare, dar guvernul, chiar și în starea lui cea mai bună, este un rău necesar.“

Anafora (repetiția aceluiași cuvânt sau sintagme în fraze succesive sau între fraze): „Aceasta nu este afacerea unui oraș, a unei țări, a unei provincii sau a unui regat, ci a unui continent. Aceasta nu este...“

Aliterația (repetiția unor sunete similare în două sau mai multe cuvinte dintr-un grup): „Prin abordarea problemei de la *argument* la *arme*, este atins un nou domeniu de politică; apare o nouă metodă de gândire.“

Paralelism (mai multe părți ale unei fraze sunt exprimate în mod similar pentru a demonstra că ideile sunt la fel de importante, adăugând echilibru și ritm unui discurs): „Nu ofer nimic mai mult decât date simple, argumente directe și bun-simț.“

Încadrând subiectul într-un obiectiv măreț – „Țelul Americii este, în mare măsură, țelul întregii omeniri“ –, Paine și-a ridicat scrierea de la rangul de proză simplă la acela de manifest pentru libertate. Măiestria lui Paine în arta persuasiunii avea să ajute la declanșarea revoluției și să inspire mișcările de independență din jurul lumii în anii următori. Când Paine a scris „Soarele nu a strălucit niciodată pentru o cauză mai nobilă“, a schimbat noțiunea de alegere în mintea oamenilor. Pentru prima dată, oamenii care nu erau monarhi au început să creadă că ar putea guverna și ei și ar putea să-și protejeze libertatea în fața armatelor mai puternice, mai mari și mai bogate. Similar, retorica lui Kennedy a convins oamenii să înceapă ceva ce nu și-au imaginat niciodată că este posibil. Și Harari, inspirat de viziunea lui Kennedy, și-a creat propria

aselenizare și a rămas pe poziții când i-a fost amenințată independența.

Lumea în care trăim astăzi nu a fost construită cărămidă cu cărămidă, ci idee cu idee. În capitolul următor, vei afla de ce aceste idei au declanșat cea mai mare perioadă de abundență pe care a cunoscut-o lumea vreodată și de ce comunicarea ideilor în mod convingător este mai valoroasă acum decât oricând. „Oamenii mor, națiunile apar și dispar, dar ideile rămân“, a zis odată John F. Kennedy. Ideile tale merită să dăinuie. Să ne asigurăm că reușesc să facă asta.