

# *Punctul pe i*

CUM SĂ VORBEȘTI ASTFEL ÎNCÂT  
OAMENII SĂ PLECE CU IDEILE TALE  
(CHIAR DACĂ VIN CU IDEILE LOR)

JOEL SCHWARTZBERG

Majoritatea cărților BusinessTech International sunt disponibile în condiții avantajoase dacă sunt achiziționate pentru a fi oferite ca premii sau în scop educativ.

În plus, ne putem adapta programelor private de instruire sau motivare oferind, la cerere, consiliere și editare de cărți de afaceri – personalizate sau nu –, pliante cu idei fundamentale sau broșuri. Contactați departamentul Comenzi Speciale la telefon: 021.424.2206, sau office@BusinessTech.ro.

---

*Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României*

**SCHWARTZBERG, JOEL**

**Punctul pe i: Cum să vorbești astfel încât  
oamenii să plece cu ideile tale (chiar dacă vin cu  
ideile lor) – JOEL SCHWARTZBERG**

Trad.: Violeta Limona; Ed.:Iuliana Enache  
*BusinessTech International, București, 2021*

ISBN 978-606-8709-19-2

I. LIMONA, VIOLETA (trad.)

II. ENACHE, IULIANA (ed.)

159.9

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE GET TO  
THE POINT!: SHARPEN YOUR MESSAGE AND MAKE YOUR

WORDS MATTER BY JOEL SCHWARTZBERG

ROMANIAN EDITION PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH

AGENȚIA LITERARĂ LIVIA STOIA

COPYRIGHT © 2017 BY JOEL SCHWARTZBERG

ALL RIGHTS RESERVED INCLUDING THE RIGHT OF REPRODUCTION

IN WHOLE OR IN PART IN ANY FORM.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE.

Reproducerea în orice formă sau scop prin metode electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiare, înregistrare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informației, se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului (BusinessTech International – office@BusinessTech.ro).

# Aprecieri pentru cartea **PUNCTUL PE Î**

„Schwartzberg a pus la punct o trusă de bază, cu câteva instrumente simplu de folosit pentru a identifica, a dezvolta și a vinde un punct de vedere. Cartea sa merită să fie citită cu atenție.”

Hari Sreenivasan, prezentator de știri,  
corespondent special și moderator, *PBS  
NewsHour*

„Plină de sugestii scrise clar și ușor de aplicat, cartea  
«**Punctul pe î**», este un ghid lipsit de fleacuri și  
artificii pentru a comunica eficient.”

Monique Visintainer, director de comu-  
nicare, Concur

„Dacă fiecare vorbitor ar asimila conținutul acestei cărți,  
atunci fiecare discurs ar deveni unul semnificativ.”

David Murray, redactor și editor, *Vital  
Speeches of the Day* și director executiv  
al Asociației Vorbitorilor Profesioniști.

„Acest ghid concis va ajuta orice profesionist ocupat să  
devină un vorbitor mai convingător și mai eficient.”

Lowell Weiss, scriitor al discursurilor  
fostului președinte al SUA, Bill Clinton

„Cartea **«Punctul pe i»** își ține promisiunea de a te ajuta să găsești o idee esențială și de a o livra eficient, fără să deviezi de la ea. Aceste lecții m-au ajutat să comunic mai bine cu angajații, cu clienții și cu furnizorii.”

Jeremy Miller, fondator și CEO,  
 FSAstore.com/HSAstore.com

„Ghidul lui Joel Schwartzberg te va ajuta pas cu pas să-ți clarifici ideile, să le rafinezi și să le prezinți eficient.”

Mark Ragan, CEO, Ragan Communications

„Ar trebui ca **«Punctul pe i»** să fie lectură obligatorie pentru toți cei care planifică să vorbească în public, indiferent despre ce este vorba, de la a prezenta raportul anual al companiei, la raportul privind o lectură școlară. Este simplă, incisivă și practică!”

Douglass Hatcher, vicepreședinte și director de comunicare, Mastercard

„În sfârșit o carte cu instrumente practice care îți arată cum să prezinți eficient un punct de vedere. Dacă ai ceva important de spus, urmează sfatul lui Joel.”

Allison Shapira, fondatoare și CEO,  
 Global Public Speaking LLC și conferențiar la Harvard Kennedy School

„Liderii afacerilor din toată lumea ar trebui să cumpere exemplare din această carte pentru a le distribui celor din echipele lor ca pe bomboane, dacă vor să vadă abilitățile acestora de comunicare îmbunătățite peste noapte.”

Allison Hemming, fondatoare și CEO,  
 The Hired Guns

„Recomand această carte oricărei persoane care vrea să comunice mai bine și mai cu efect.”

Risa Weinstock, Președinte și CEO,  
 Animal Care Centers, New York

„Cartea **«Punctul pe i»** prezintă soluții simple pentru a-i ajuta pe vânzători să vândă, pe lideri să conducă,

pe manageri să coordoneze și pe liderii de opinie să-și exercite influența.”

Josh Steimle, fondator și CEO, MWI,  
autor al *Chief Marketing Officers at Work*

„Dacă ar fi nevoie să aleg doar o singură carte pe care să o ofer tuturor trainerilor pe probleme tehnice pe care i-am instruit de-a lungul anilor, atunci aceasta ar fi.”

Dianna Booher, autoarea bestsellerului  
*Creează-ți o prezență personală puternică și credibilă* (Vezi [www.businesstech.ro](http://www.businesstech.ro))

„**«Punctul pe i»** pune în practică ce predică. Este o bucurie s-o citești și este amuzantă. Cum să nu-ți placă?”

Sam Horn, CEO, The Intrigue Agency,  
autor al *Got Your Attention?*

„Joel oferă unele dintre cele mai accesibile instruiri pe care le-am întâlnit în cariera mea. Recomand din toată inima instruirile și cartea lui atât pentru începători în domeniul comunicării, cât și pentru persoane cu mai multă sau mai puțină experiență.”

Daniel Elbaum, CAO (Chief Advocacy Officer), American Jewish Committee

„Cartea **«Punctul pe i»** oferă un model pentru formularea și prezentarea eficientă a ideilor, iar umorul cu care este scrisă face din ea un ghid plăcut și ușor de citit.”

Will Baker, Director, Global Debate Initiative, New York University și CIO (Chief Information Officer), Baker Consulting Associates

„Strategiile prezentate în această carte te obligă să regândești orice prezentare ai avea de făcut și te ajută să îți transmiți ideile mai eficient. Mi-a plăcut.”

Fauzia Burke, Președinte, FSB Associates, autoare a *Online Marketing for Busy Authors*

# Cuprins

|  |    |
|--|----|
| Introducere  | 21 |
| CAPITOLUL 1: MAREA GREȘALĂ   | 25 |
| CAPITOLUL 2: IDENTIFICĂ<br>UN PUNCT DE VEDERE                              | 31 |
| Punctul de vedere al unui politician                                       | 33 |
| Punctul de vedere al unui director   | 33 |
| Punctul de vedere al unui furnizor de servicii                             | 33 |
| Punctul de vedere al unui activist civic                                   | 33 |
| Punctul de vedere al unei persoane<br>aflate la un interviu de angajare    | 33 |
| Punctul de vedere al unei mame   | 33 |
| Pasul unu: Testul „Eu cred că”   | 34 |
| Pasul doi: Testul „Și ce dacă”   | 35 |
| Exemple  | 36 |
| Pasul trei: Testul „De ce?”  | 38 |
| Exemple  | 39 |
| Prima îmbunătățire: Evită concluziile multiple                             | 41 |
| A doua îmbunătățire: Adăugarea unei<br>propuneri cu cea mai înaltă valoare | 42 |
| Nu te atașa de cuvinte   | 44 |
| Apel la donații pentru NPR   | 44 |
| Taylor vs. Denzel  | 45 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| CAPITOLUL 3: TRANSMITE PUNCTUL DE VEDERE                    |  | 51  |
| Trebuie să-ți cunoști sarcina                               |  | 51  |
| Ia un start puternic  |  | 53  |
| capitolul 4: VINDE PUNCTUL DE VEDERE                        |  | 59  |
| Evită să faci simple rapoarte școlarești                    |  | 60  |
| Exemple   |  | 61  |
| Folosește un limbaj potrivit                                |  | 63  |
| CAPITOLUL 5: ADAPTEAZĂ<br>PUNCTUL DE VEDERE                 |  | 67  |
| CAPITOLUL 6: NU DEVIA DE LA<br>PUNCTUL TĂU DE VEDERE        |  | 71  |
| Ideile lor contra ideii tale                                |  | 72  |
| CAPITOLUL 7: DĂ FORȚĂ PUNCTULUI<br>TĂU DE VEDERE            |  | 77  |
| Puterea punctului   |  | 77  |
| Este ceva între noi   |  | 80  |
| Dă volumul mai tare   |  | 82  |
| Provocări legate de gen                                     |  | 83  |
| Voce joasă sau scârțâit?                                    |  | 86  |
| Pauza pentru perfecțiune                                    |  | 87  |
| CAPITOLUL 8: DESĂVÂRȘEȘTE LIVRAREA<br>PUNCTULUI DE VEDERE   |  | 93  |
| CAPITOLUL 9: CINCI INAMICI<br>AI UNUI PUNCT DE VEDERE       |  | 99  |
| Inamicul #1: „Și”   |  | 99  |
| Inamicul #2: Sunetele fără sens                             |  | 101 |
| Inamicul #3: Scuzele  |  | 102 |
| Inamicul #4: Viteza   |  | 103 |
| Inamicul #5: Departamentul pentru<br>(Ne) Siguranța Internă |  | 104 |

CAPITOLUL 10: ÎNVAȚĂ-I ȘI PE ALȚII SĂ-ȘI FACĂ  
ÎNȚELESE PUNCTELE DE VEDERE 111

|  |     |
|--|-----|
| CAPITOLUL 11: STUDII DE CAZ  | 115 |
| SCENARIUL 1: Discursurile  | 115 |
| Este bine să-mi scriu dinainte discursul și să-l citesc?                               | 116 |
| Oare să-mi dezvălui ideea în primele 30 de secunde?                                    | 117 |
| Este bine să-mi pregătesc niște notițe?  | 117 |
| Nu se poate să improvizez din mers?  | 119 |
| Exersezi într-o manieră productivă?  | 119 |
| Este bine să spun o povestire strategică?  | 121 |
| SCENARIUL 2: PowerPoint  | 122 |
| Sprijină fiecare <i>slide</i> punctul meu de vedere general?                           | 123 |
| <i>Valorificarea rețelelor sociale</i>   | 123 |
| <i>Valorificarea rețelelor sociale pentru a crește<br/>afinitatea față de marca ta</i> | 123 |
| Pot să explic relevanța fiecărui <i>slide</i> ?  | 124 |
| Am eliminat cuvintele inutile și am scurtat frazele<br>complexe?                       | 124 |
| Folosesc corect subpunctele și urmez regula<br>cinci ori cinci?                        | 125 |
| Oare sunt lizibile cuvintele și diagramele<br>mele pentru cei din fundul sălii?        | 125 |
| Oare am <i>slide-uri</i> inutile?  | 125 |
| Oare <i>slide-urile</i> mă susțin pe mine sau<br>eu le susțin pe ele?                  | 126 |
| SCENARIUL 3: Transmiterea punctelor de vedere<br>prin e-mail                           | 127 |
| Am inclus ideea mea în rândul pentru subiect?  | 128 |
| Aș putea să explic mai bine dacă folosesc<br>o listă cu subpuncte?                     | 128 |
| Dacă am ridicat o problemă, am propus și o soluție?                                    | 129 |
| Am paragrafe mai lungi de trei propoziții?   | 130 |
| Informațiile incluse sunt corecte?   | 130 |
| Am verificat textul din punct de vedere gramatical?                                    | 130 |
| Mi-am încheiat e-mailul cu o sugestie?   | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| SCENARIUL 4: Ședințe cu personalul  | 131 |
| SCENARIUL 5: Comunicări interne făcute<br>de cei din conducerea superioară                        | 132 |
| Oare nu cumva mi-am îngropat ideea?   | 133 |
| Am fost suficient de concis?  | 134 |
| Mi-am încheiat discursul cu aspirațiile mele?   | 134 |
| Mi-am amintit să mulțumesc?   | 135 |
| SCENARIUL 6: Evaluarea performanțelor   | 135 |
| Am început cu o trecere în revistă generală?  | 136 |
| Am comunicat clar subordonaților provocările<br>pe care le au de depășit și le-am oferit exemple? | 136 |
| Am oferit recomandări pentru îmbunătățiri?  | 137 |
| SCENARIUL 7: Grup de dezbateri în cadrul unei<br>conferințe                                       | 137 |
| Mi-am pregătit din timp ideile?   | 139 |
| Știu cui trebuie să adresez răspunsul la o întrebare?   | 139 |
| Cunosc numele tuturor membrilor grupului?   | 140 |
| Am în memorie date pentru susținerea<br>ideilor mele?   | 140 |
| Sunt pregătit să intervin?  | 140 |
| Am pregătită o povestire strategică?  | 141 |
| Îmi susțin propriile idei sau le resping<br>pe ale altora?  | 141 |
| Arăt respect audienței?   | 142 |
| Răspund cu fraze complete?  | 143 |
| Exemplu de întrebare  | 143 |
| Răspuns nu prea grozav al lui Bob   | 143 |
| Un răspuns mult mai bun al lui Bob  | 144 |
| Oare răspund sau reacționez?  | 144 |
| Sunt conștient de gesturile mele?   | 144 |
| <b>Concluzii</b>  | 149 |
| <b>Cărți recomandate</b>  | 151 |
| <b>DESPRE AUTOR</b>   | 153 |
| <b>DESPRE BUSINESSTECH INTERNATIONAL</b>  | 155 |
| <b>FINAL</b>  | 160 |

Dacă nu poți explica ceva  
suficient de simplu, înseamnă  
că nu ai înțeles suficient  
de bine.

— Albert Einstein

# Introducere

**Pe când** eram în clasa a șasea, am ținut primul meu discurs oficial. Purtând un costum bleumarin din trei piese și o cravată pe elastic, cumpărată cu nodul gata făcut, am participat la una dintre acele competiții de argumentare care au drept scop familiarizarea elevilor cu tehnicile de documentare și de vorbire în public. Tema mea a fost bomba cu neutroni. Această armă, azi considerată depășită, a fost concepută pentru a distruge cât mai puține clădiri și a ucide cât mai mulți oameni prin iradiere.

Știu ce gândiți, nu era un subiect prea vesel pentru un puști de 11 ani.

Când am fost întrebat despre ce voi vorbi, am răspuns simplu: „bomba cu neutroni”. A fost un raport școlar clasic: am oferit o mulțime de informații despre un subiect – pe care mă consideram tare isteț că l-am numit „exploziv” –, dar nu am luat niciun fel de poziție față de subiectul abordat.

Mă gândesc deseori la acea prezentare și nu doar pentru că a fost începutul unei călătorii excitante de

participare la competiții de gen, călătorie pe care aveam să o continui în următorii 11 ani, dar și pentru că mi se pare reprezentativă pentru cea mai mare greșeală pe care o fac oamenii în comunicarea publică: împărtășesc informații, dar nu promovează un punct de vedere.

Văd acel copil care eram eu în mulți dintre clienții și cursanții mei: oameni talentați și cu poziții importante care au de spus lucruri decisive, dar care livrează simple rapoarte școlarești despre „cine, ce, unde” sau divagații banale care nu par să aibă vreun mesaj sau vreun scop.

Poate fi vorba de vânzători care nu spun niciodată „Acest produs îți va mări profitul”, de activiști civici care nu spun niciodată „Această abordare va salva vieți”, de designeri care nu spun niciodată „Acest stil va stârni interesul” sau de lideri din afaceri care nu spun niciodată „Acest sistem ne va mări eficiența”.

Unii pot arăta cu un deget acuzator sistemul de educație sau modelele oferite de mass-media, dar eu sunt puțin interesat de *motivul* pentru care oamenii țin atâtea discursuri lipsite de valoare și foarte mult interesat să-i ajut să-și identifice și să-și transmită cu succes punctele de vedere.

Mi-am încheiat cariera de participant la competițiile școlare de argumentare și vorbire în public cu ocazia campionatului național din 1990 și ceea ce am învățat în acei ani, și chiar și mai mult după aceea, este următorul lucru: indiferent cine ești, cum comunică sau cu cine comunică ai beneficii imense dacă ai un punct de vedere. În fond, fără un punct de vedere personal și substanțial, nu vei putea pune niciodată

punctul pe i – adică nu vei fi capabil să precizezi ce este esențial într-o chestiune.

Nimeni nu știe mai bine decât tine cât de valoroase sunt ideile tale și nimeni altcineva nu este mai bine echipat să le facă înțelese, iar eu sper că această carte îți va mări capacitatea de a argumenta logic și a-ți susține cu succes punctele de vedere. Învață să pui punctul pe i!

## **Exemplul doi:**

Eu cred că strategia noastră de marketing este slabă.

*(De ce?)*

Deoarece se concentrează prea mult pe beneficiile produsului și insuficient pe nevoile clienților.

La fel ca în exemplul precedent, conectează direct prima parte cu partea a doua, eliminând adjectivul „slab”.

Eu cred că strategia noastră de marketing se concentrează prea mult pe beneficiile produsului și insuficient pe nevoile clienților.

Verifică-ți permanent prezentările pentru a elimina adjectivile inutile și a le înlocui cu altele mai semnificative. Este și mai bine dacă renunți complet la adjectiv și îți ilustrezi ideea prin exemple.

De pildă:

### **Ineficient:**

„Adoptarea acestui protocol va fi minunată pentru compania noastră.”

### **Eficient:**

„Adoptarea acestui protocol va fi foarte productivă pentru compania noastră.”

### **Și mai eficient:**

„Adoptarea acestui protocol va permite creșterea eficienței operațiunilor noastre.”

Toate acestea sunt puncte de vedere, dar care îți pare mai convingător?

Se poate face o analogie între adjectivele inutile și ceea ce spune un antrenor jucătorului. El poate spune „Hai, Johnnie, acum!” sau „Nu pierde din ochi mingea, Johnnie, ca să vezi când se apropie de tine!” Prima remarcă are valoare mică sau nulă, în timp ce a doua transmite ceva în mod eficient.

Nu uita: Nu te interesează să declami vorbe goale și banalități, ci te interesează să îți promovezi punctul de vedere.

## **PRIMA ÎMBUNĂTĂȚIRE: EVITĂ CONCLUZIILE MULTIPLE**

Adeseori, un vorbitor încearcă să strecoare două sau mai multe idei în ceea ce se presupune că ar trebui să fie un singur punct de vedere substanțial prin folosirea „concluziilor multiple”:

*Cred că mutând fișierele noastre într-un sistem de stocare de tip „cloud” (1) ne vom reduce amprenta de carbon și (2) vom deveni mai eficienți.*

Orice ce îți închipui că ai câștiga îngrămădind concluzii multiple, pierzi dublu prin diminuarea impactului fiecăreia dintre ele. Nu doar că audiența este obligată să-și împartă atenția între idei diferite, dar nici nu primește o orientare către ideea cea mai relevantă.

În majoritatea cazurilor, poți identifica ideea cea mai relevantă pe baza misiunii organizației și a celui mai mare interes al audienței.

Fie că îți curge sudoarea șiroaie sau ești perfect capabil să îți păstrezi sângele rece când vine vorba să susții un discurs, iată câteva întrebări esențiale pe care este bine să ți le pui.

### ***Este bine să-mi scriu dinainte discursul și să-l citeesc?***

Mulți oameni își încep călătoria de susținere a unui discurs public făcând o greșală teribilă: își scriu dinainte discursul și îl citeesc cuvânt cu cuvânt.

Adevărul este că rareori este nevoie să-ți scrii discursul, cu excepția cazurilor în care folosești un teleprompter sau ții principalul discurs în cadrul unei mari adunări publice.

Motivul principal pentru care nu trebuie să-ți scrii discursul este acela că nu îți aduce beneficii să-l citești. Când citești, ești forțat să te uiți des în jos și să pierzi contactul vizual cu publicul, iar contactul vizual este crucial pentru a capta audiența. Este foarte greu să citești și în același timp să convingi că ești autentic și cordial. Când ții un discurs bun, pare că împărtășești spontan o idee ce tocmai ți-a venit în minte și nu că citești ceva ce ai scris cu multe zile sau săptămâni în urmă.

Prin urmare, de ce se bazează oamenii pe discursuri scrise cuvânt cu cuvânt?

Mulți se gândesc că vor fi mai bine apreciați pentru că sunt preciși și poetici, dar există o problemă: audiența nu citește discursul tău, îl ascultă. În mare, ascultătorii nu-și amintesc cuvinte, ci idei, și asta doar dacă tu reușești să îți faci înțelese ideile. Dacă ar

trebuie să alegi între un public care își amintește cuvintele tale frumoase și unul care își amintește un punct de vedere relevant pe care l-ai transmis, pe care l-ai prefera?

Dacă îți scrii discursul pentru a-ți atenua nervozitatea, eu cred că te concentrezi pe o soluție greșită și, posibil, îți sabotezi obiectivul. Am văzut mulți vorbitori care au pierdut șirul pe când își citeau discursul și apoi nu l-au mai putut găsi. Puține lucruri strică un discurs atât de mult ca un vorbitor care încearcă să își dea seama la ce cuvânt de pe foaie a rămas.

Lipsa conexiunii cu publicul, diminuarea impactului, afectarea autenticității și șanse mari de apariție a unor erori, toate acestea sunt prețuri mari de plătit pentru beneficiul de a potrivi în discursul tău câteva cuvinte frumoase.

### ***Oare să-mi dezvălui ideea în primele 30 de secunde?***

Nu-ți trata punctul de vedere ca pe momentul culminant dintr-o poveste cu suspans. Prezintă-l cât mai devreme, astfel încât publicul să știe încotro îl conduci și de ce.

### ***Este bine să-mi pregătesc niște notițe?***

Odată ce îți este clar care este punctul de vedere pe care vrei să îl transmiți și ai în minte câteva exemple sau subpuncte, scrie-le pe o notiță mică folosind cât mai puține cuvinte. Nu ai nevoie de propoziții întregi. Aceste notițe au un singur scop: să-ți amintească