

CHIP HEATH și DAN HEATH

# IDEI CU LIPICI

De ce unele idei supraviețuiesc,  
iar altele pier

Traducere din limba engleză de

Dana Dobre

 ACT și Politon

2018

Tatei,

pentru că a condus o vechitură de Chevette cafeniu  
cât ne-a ținut la colegiu.

Mamei,

pentru că ne-a pregătit micul dejun zilnic, timp de 18 ani.  
Fiecăruia în parte.

# CUPRINS

## INTRODUCERE

### CE IDEI AU LIPICI?

9

Adevărul despre floricelele de porumb de la cinema. Despre ceea ce face ca ideile să aibă lipici. Ce a dus la cartea *Idei cu lipici*. Cine a stricat Halloweenul? Șase principii ale ideilor cu lipici. Cei care bat tactul și cei care ascultă. Creativitatea sistematică

## CAPITOLUL 1

### SIMPLU

37

Găsirea esențialului la Southwest Airlines. Îngroparea rezumatului introductiv. „Dacă spui trei lucruri, nu spui nimic.” Paralizia în fața deciziei. Studiul clinic al unei idei. Avertisment: expunerea la soare este periculoasă. Expunerea la soare: măsuri de precauție și protecție. Expunerea la soare: cum să îmbătrânești prematur. Nume, nume și iar nume. Cum să comunici esențialul. Simplu = Esențial + Compact. „Vrabia din mână”. Palm Pilot și proverbul vizual. Cum să folosești ceea ce ai. Schema Pomelo. Complexitate din simplitate. Schemele la Hollywood: prezentări înalt conceptualizate. Analogii generative. Puterea simplității.

## CAPITOLUL 2

### NEAȘTEPTAT

83

Cum să atragi atenția oamenilor. Nimeni nu se așteaptă vreodată. Sprâncelele ridicate a surpriză. Cum să evităm artificialul. Hension și Phraug. Lanțuri antiderapante la Nordstrom. Introducere în jurnalism. Studiu clinic: Cheltuiește America prea mult cu ajutorul extern? Cum să păstrezi atenția oamenilor. Misterul inelelor. Curiozitatea în scenariile de la Hollywood. „Teoria lacunelor” în cazul curiozității. Studiu clinic: O prezentare internă cu privire la strângerea de fonduri. Cum să ne luptăm cu încrederea excesivă. Lacunele pornesc de la cunoștințe. Călătoria pe Lună și radiourile de buzunar

### CAPITOLUL 3

## CONCRET

127

The Nature Conservancy. Cum să înțelegem noțiunile abstracte. Concret înseamnă memorabil. Teoria Velcro cu privire la memorie. Ochi căprui, ochi albaștri. Calea către noțiunea abstractă: proiectul și dispozitivul. Concretețea permite coordonarea. Familia Ferrari merge la Disney World, în laboratorul de cercetare-dezvoltare. Concretețea pune cunoștințele în mișcare: lucrurile albe. Kaplan și Go Computers. Studiu clinic: Terapia de hidratare orală salvează viața copiilor. Cum să facem ideile concrete.

### CAPITOLUL 4

## CREDIBIL

165

Cum să găsim credibilitate. Pam Laffin, antiautoritatea. Puterea detaliilor. Jurații și periuța de dinți Darth Vader. Dincolo de Război. Principiul scării umane. Studiu clinic: Cum facem față isteriei cu privire la atacul rechinilor. Testul Sinatra și Safexpress. Țesături comestibile. Unde-i carnea de vită? Argumente verificabile. Studiu clinic: Intuiția noastră mai dă greș, dar cine vrea să creadă așa ceva? Orientarea bobocilor.

### CAPITOLUL 5

## EMOȚIONAL

207

Adevărul. Exagerarea semantică și puterea asocierii. Cum să ne luptăm cu exagerarea semantică: cazul „sportivității”. Cum să faci apel la interesul personal. Televiziunea prin cablu în Tempe. Maslow. Masa în Irak. Aparatul de floricele și știința politică. Studiu clinic: Necesitatea algebrei și temelia piramidei lui Maslow. Nu te pune cu Texasul. Duet de pian.

## CAPITOLUL 6

# POVEȘTI

255

Discuții profesionale în sala de mese a Xerox. Publicul ne-pasiv. Studiu clinic: Cum să facem față elevilor problemă. Poveștile ca sursă de inspirație: povestea lui Jared. Arta identificării. Povești de la Banca Mondială. Cartea cu povești a conferinței.

## EPILOG

# CE IDEI AU LIPICI

297

Puterea identificării. Vorbitorii în public și cei care transmit idei cu lipici. Alte erori. Cum să faci o idee să persiste: Cadrul de comunicare. Simptome și soluții. Probleme în a-i face pe oameni să fie atenți la mesaj. Probleme în a-i face pe oameni să înțeleagă și să țină minte. Probleme în a-i face pe oameni să creadă sau să fie de acord. Probleme în a-i face pe oameni să le pese. Probleme în a-i face pe oameni să acționeze. John F. Kennedy contra lui Floyd Lee.

**CUM SĂ FACEM IDEILE SĂ PERSISTE: UN MIC GHID DE REFERINȚĂ 315**

**MULȚUMIRI 323**

**DESPRE AUTORI 327**

**NOTE 329**

## CE IDEI AU LIPICI?

**U**n prieten al unui prieten de-al nostru călătorește des cu afaceri. Hai să-i zicem Dave. Dave a fost recent în Atlantic City pentru o întâlnire importantă cu niște clienți. După aceea, cum mai avea ceva timp de pierdut până decola avionul, a intrat într-un bar din apropiere să bea ceva.

Abia terminase un pahar, când o femeie atrăgătoare s-a apropiat și l-a întrebat dacă poate să îi mai ofere unul. A fost surprins, dar flatat. Sigur, a spus. Femeia s-a dus la bar și a mai adus două băuturi, una pentru ea și una pentru el. I-a mulțumit și a luat o înghițitură. Și acesta a fost ultimul lucru pe care și l-a mai amintit.

De fapt, a fost ultimul lucru pe care și l-a amintit până când s-a trezit, dezorientat, întins într-o cadă de hotel, cu corpul scufundat sub gheață.

S-a uitat înnebunit în jur, încercând să își dea seama unde se află și cum ajunsese acolo. Apoi a observat bilețelul:

**NU TE MIȘCA. SUNĂ LA 911.**

Pe o masă mică de lângă cadă se afla un telefon mobil. L-a luat și a sunat la 911, cu degetele amorțite și stângace din

cauza gheții. Operatoarea părea ciudat de familiară cu situația lui. I-a spus: „Domnule, vreau să vă duceți mâna la spate, încet și cu grijă. Vă iese cumva vreun tub din partea de jos a spatelui?”

Și-a pipăit încordat spatele. Bineînțeles că a dat peste un tub.

Operatoarea a spus: „Domnule, nu vă panicați, dar v-a fost recoltat un rinichi. În oraș există o grupare de hoți de organe. Paramedicii sunt pe drum. Nu vă mișcați până nu ajung”.

**T**ocmai ai citit una dintre cele mai de succes legende urbane din ultimii cincisprezece ani. Primul indiciu îl constituie începutul clasic al legendelor urbane: „Un prieten al unui prieten...”. Ați observat vreodată că prietenii prietenilor noștri au o viață mult mai interesantă decât prietenii noștri?

Ai mai auzit probabil povestea cu Jaful Rinichilor. Circulă sute de variante și toate au în comun un nucleu cu trei elemente: (1) băutura cu drog în ea, (2) cada plină cu gheață și (3) replica finală despre furtul rinichiului. O variantă are ca personaj principal un bărbat căsătorit care primește băutura cu drog de la o prostituată pe care a invitat-o în camera lui de hotel din Las Vegas. E o poveste moralizatoare cu rinichi.

Imaginează-ți că ai închis chiar acum cartea, ai făcut o pauză de vreo oră și apoi ai sunat un prieten și i-ai spus povestea, fără să o recitești. Probabil că ai putea s-o spui aproape perfect. E posibil să uiți că respectivul călător se afla în Atlantic City pentru „o întâlnire importantă cu niște clienți”, dar cui îi pasă? Îți vei aminti însă toate aspectele importante.

Jaful Rinichilor este o poveste cu lipici. O înțelegem, ne-o amintim și o putem repovesti mai târziu. Și dacă o credem adevărată, s-ar putea să ne schimbe definitiv comportamentul,

cel puțin când e vorba de a accepta ceva de băut din partea necunoscuților atrăgători.

Fă comparație între povestea cu jaful rinichilor și următorul pasaj, extras dintr-un articol distribuit de o organizație nonprofit: „Construcția cuprinzătoare a comunității<sup>1</sup> se pretează firesc unui raționament privind randamentul investiției, care poate fi modelat după practica existentă”, începe respectivul articol, continuând să susțină că „[un] factor care restrânge fluxul resurselor către CCI-uri\* este acela că finanțatorii trebuie să apeleze adesea la factori de selecție sau la cerințe categorice în acordarea de donații, pentru a asigura responsabilitatea”.

Imaginează-ți că ai închis chiar acum cartea și ai făcut o pauză de o oră. Nici nu lua pauză, de fapt; sună imediat un prieten și povestește-i despre ce e vorba în pasaj fără să îl recitești. Mult noroc!

Între o legendă urbană și un pasaj prost, special ales, există oare o comparație cinstită? Bineînțeles că nu. Iată însă unde devin lucrurile interesante: gândește-te la cele două exemple ca la cei doi poli ai unui spectru al excepționalității. Care dintre ele seamănă mai bine cu acele comunicări de care te tot lovești la muncă? Dacă ești ca majoritatea oamenilor, locul tău de muncă gravitează către polul organizației nonprofit de parcă ar fi Steaua Polară.

Poate că este perfect normal; unele idei sunt inerent interesante și altele sunt inerent neinteresante. O grupare de hoți de organe este inerent interesantă! Strategia financiară a unei organizații nonprofit este inerent neinteresantă. Este vorba despre acea dezbatere aplicată ideilor privind caracterul lor

---

\* Center for Citizen Initiatives – Centrul pentru inițiative cetățenești. (n.ed.)



moștenit și cel dobândit: ideile se nasc interesante sau sunt făcute interesante?

Ei bine, această carte susține caracterul dobândit.

Așadar, cum să ne cultivăm ideile ca să aibă succes în lume? Mulți dintre noi se luptă cu felul în care să își comunice eficient ideile, cu modul în care să le determine să schimbe lucrurile. Unui profesor de biologie îi ia o oră întreagă să explice mitoza, iar peste o săptămână doar trei copii își amintesc ce este aceasta. Un manager ține un discurs în care dezvăluie o strategie nouă, pe când membrii echipei dau din cap cu entuziasm, iar a doua zi se observă cum angajații din linia întâi o pun în practică voioși pe cea veche.

Ideilor bune le este adesea greu să aibă succes în lume. Cu toate acestea, povestea ridicolă a jafului rinichilor continuă să circule, fără niciun fel de mijloace care să o susțină.

De ce? Oare din cauză că rinichii prădați se vând pur și simplu mai bine decât alte subiecte? Sau este posibil să faci o idee *autentică și valoroasă* să circule la fel de eficient ca această idee falsă?

## Adevărul despre floricelele de porumb de la cinema<sup>2</sup>

Art Silverman se uita fix la o pungă cu floricele de porumb, una cum sunt acelea care se vând la cinematograful. Părea nelocul ei cum stătea așa pe biroul lui. Încăperea se umpluse de mult cu vaporii aromei artificiale de unt. Silverman știa, datorită cercetărilor organizației sale, că floricelele de pe biroul lui sunt nesănătoase. Revoltător de nesănătoase, de fapt. Treaba lui era să găsească o modalitate de a transmite acest mesaj spectatorilor de film din America, care nu bănuiau nimic.

Silverman lucra la Centrul pentru Știința în Interes Public (CSPI), un grup nonprofit care educă publicul în privința nutriției. CSPI a trimis la un laborator pungi cu floricele de porumb de la 12 cinematografe din trei orașe mari, pentru analize nutriționale. Rezultatele au surprins pe toată lumea.

Departamentul pentru Agricultură al Statelor Unite (USDA)\* recomandă ca o alimentație normală să nu conțină mai mult de 20 de grame de grăsimi saturate pe zi. Potrivit rezultatelor de laborator, o pungă obișnuită de floricele are 37 de grame.

Vinovatul este uleiul de cocos folosit pentru înflorirea boabelor de porumb; acesta are avantaje mari față de alte uleiuri: le conferă floricelelor o textură delicată și catifelată și o aromă mai plăcută și mai naturală decât uleiurile alternative. Din nefericire, după cum au arătat rezultatele de laborator, uleiul de cocos este și plin de grăsimi saturate.

Porția de floricele de pe biroul lui Silverman, o gustare pe care cineva ar putea să o hăpăiască între mese, conținea grăsimi saturate pentru aproape două zile. Și cele 37 de grame de grăsimi saturate se înghesuiau într-o porție *medie* de floricele. Fără îndoială că o găletușă de mărime decentă ar fi ajuns la un număr cu trei cifre.

Silverman și-a dat seama că provocarea o reprezenta faptul că puțini oameni știu ce înseamnă „37 de grame de grăsimi saturate”. Cei mai mulți dintre noi nu memorează recomandările nutriționale zilnice ale USDA. 37 de grame e bine sau rău? Și, chiar dacă avem intuiția că e rău, ne întrebăm dacă este „rău de tot” (ca țigările) sau doar „într-o oarecare măsură” (ca un fursec sau un *milkshake*).

Chiar și expresia în sine, „37 de grame de grăsimi saturate”, era suficientă ca să-i facă pe majoritatea oamenilor să o

---

\* USDA – United States Department of Agriculture. (n.ed.)

treacă cu vedere. „Grăsimea saturată nu are niciun farmec”, spune Silverman. „E seacă, academică, cui îi pasă?”

Silverman ar fi putut să creeze cumva o comparație vizuală, o reclamă poate, care să compare cantitatea de grăsimi saturate din floricele cu porția zilnică recomandată de USDA. Gândește-te la un grafic cu bare, cu una dintre ele de două ori mai lungă decât cealaltă.

Era însă cumva prea științific, prea rațional. Cantitatea de grăsime din floricele era, într-un fel, irațională. Era absurdă. CSPI trebuia să găsească o modalitate de a formula acest mesaj în așa fel încât să redea întocmai această absurditate.

Silverman a venit cu o soluție.

**C**SPI a convocat o conferință de presă pe 27 septembrie 1992. Iată mesajul pe care l-a prezentat: „O porție medie de floricele cu «unt», de vânzare în orice cinematograful obișnuit de cartier, conține mai multe grăsimi ce blochează arterele decât: un mic dejun cu șuncă și ou, un Big Mac și cartofi prăjiți la prânz și o cină cu friptură și toate «accesoriile» – la un loc!”

Oamenii de la CSPI nu au neglijat nici aspectul vizual: au așezat întreg bufetul cu alimente grase pentru camerele de televiziune. Toată mâncarea nesănătoasă dintr-o zi, expusă pe o masă. Toată acea grăsime saturată, îndesată într-o singură pungă de floricele.

Povestea a făcut imediat senzație, fiind difuzată pe CBS, NBC, ABC și CNN. A ajuns pe prima pagină a ziarelor *USA Today*, *Los Angeles Times* și a secțiunii Stil din *Washington Post*. Leno și Letterman au făcut glume despre floricelele scaldate în grăsime și autorii articolelor de senzație au etalat câteva perle:

„Floricele primesc clasificarea Interzis Minorilor”, „Lumini, acțiune, colesterol”, „Floricelele de la cinematograful au dublă distribuție de grăsimi”.

Ideea a avut lipici. Oripilați de aceste dezvăluiri, oamenii care obișnuiau să meargă la cinematograful au evitat floricelele de porumb. Vânzările au scăzut brusc. Angajații cinematografulor s-au obișnuit cu întrebările dificile, de genul: floricelele au fost făcute în ulei „rău”? În curând, majoritatea lanțurilor naționale importante, inclusiv United Artists, AMC și Loews, au anunțat că nu vor mai folosi ulei de cocos.

## Despre ceea ce face ca ideile să aibă lipici

Aceasta este povestea de succes a unei idei. Mai mult decât atât, este povestea de succes a unei idei *pe deplin adevărate*. Oamenii de la CSPI știau despre societate un lucru pe care trebuiau să îl împărtășească. Au găsit o modalitate prin care să comunice ideea, astfel încât oamenii să asculte și să le pese. Și ideea a avut lipici, la fel ca povestea cu jaful rinichilor.

Și hai să fim sinceri și să recunoaștem că șansele erau împotriva celor de la CSPI. Poveștii cu „floricelele de la cinema sunt pline de grăsimi” îi lipsește farmecul sinistru al unei bande de hoți de organe. Nu s-a trezit nimeni într-o cadă plină cu ulei. Povestea nu a fost senzațională și nici deosebit de distractivă. În plus, nu a existat nici măcar un public familiarizat cu acest gen de știre – puțini dintre noi fac eforturi pentru a „fi la curent cu știrile despre floricele”. Nu a implicat celebrități, modele sau animale de companie adorabile.

Pe scurt, ideea cu floricelele a semănat mult cu ideile pe care cei mai mulți dintre noi le întâlnim în fiecare zi – idei care sunt interesante, dar nu senzaționale, adevărate, dar nu

impresionante, importante, dar nu „de viață și de moarte”. Dacă nu lucrezi în publicitate sau în relații publice, nu ai probabil multe mijloace ca să îți susții ideile. Nu ai un buget pentru reclame de mai multe milioane sau o echipă de profesioniști în comunicare. Ideile tale trebuie să se susțină prin propriile calități.

Am scris această carte pentru a te ajuta să îți faci ideile să aibă lipici, adică să fie înțelese, ținute minte și să aibă un impact de durată – să schimbe opiniile sau comportamentul celor care le receptează.

În acest moment, merită să ne întrebăm de ce ai avea nevoie ca ideile tale să aibă lipici. La urma urmei, marea majoritate a lucrurilor pe care le comunicăm zilnic nu necesită să aibă caracter persistent. Formularea „dă-mi sosul pentru friptură” nu trebuie să fie memorabilă. Când le povestim prietenilor despre problemele pe care le avem în relațiile noastre, nu încercăm să avem un „impact de durată”.

Așadar, nu orice idee merită să persiste. Când îi întrebăm pe oameni cât de des au nevoie să facă așa încât o idee să persiste, ne spun că această nevoie apare între o dată pe lună și o dată pe săptămână, între 12 și 52 de ori pe an. În cazul managerilor, este vorba de „idei mari”, legate de noi orientări strategice și instrucțiuni cu privire la comportament. Profesorii încearcă să le transmită elevilor teme, conflicte și tendințe, genul de teme și modalități de gândire care vor dura mult după ce informațiile specifice se vor fi atenuat. Autorii de editoriale încearcă să schimbe opiniile cititorilor referitoare la problemele politice. Liderii religioși încearcă să împărtășească înțelepciune spirituală credincioșilor. Organizațiile nonprofit încearcă să îi convingă pe voluntari să contribuie cu timpul lor, iar pe donatori să contribuie cu bani la o cauză demnă.

Ținând seama cât de important este să facem ca ideile să aibă lipici, este surprinzător cât de puțină atenție se dă subiectului. Când primim sfaturi referitoare la cum să le comunicăm, acestea privesc adesea doar modalitatea de transmitere: „Stai drept, stabilește contact vizual, folosește gesturi adecvate. Exersează, exersează, exersează (dar nu lăsa impresia că folosești lozinci)”. Primim uneori sfaturi despre structură: „Spune-le despre ce o să vorbești. Vorbește, apoi spune-le despre ce le-ai vorbit”. Sau: „Începe prin a le capta atenția, spune o glumă sau o poveste”.

Un alt gen de sfaturi se referă la cunoașterea publicului: „Să știi care sunt lucrurile de care le pasă ascultătorilor tăi, ca să îți poți adapta discursul în funcție de asta”. Și, în sfârșit, cel mai obișnuit refren din gama sfaturilor privind comunicarea: folosește repetiția, repetiția și iar repetiția.

Toate aceste sfaturi au merite evidente, poate cu excepția accentului pus pe repetiție. (Dacă trebuie să îi spui cuiva același lucru de zece ori, probabil că ideea nu a fost foarte bine concepută. Nicio legendă urbană nu trebuie repetată de zece ori). Dar acest set de sfaturi are un defect evident: nu îl ajută pe Art Silverman să găsească cea mai bună modalitate de a explica că floricelele sunt *foarte* nesănătoase.

Silverman știe, fără îndoială, că trebuie să stabilească contact vizual și să exerseze. Dar ce mesaj ar trebui să exerseze? Își cunoaște publicul: sunt oameni cărora le plac floricelele de porumb și care nu își dau seama cât de nesănătoase sunt. Așadar ce mesaj să le transmită? Și, pentru ca lucrurile să fie și mai complicate, Silverman știe că nu va beneficia de luxul repetiției, că are o singură șansă să facă mass-media să îi pese de povestea lui.

Sau gândește-te la o învățătoare. Își cunoaște obiectivul: să predea materialul autorizat de comitetul de stat pentru

programa școlară. Își cunoaște și publicul: elevii de clasa a treia cu o gamă de cunoștințe și deprinderi. Știe *cum* să vorbească eficient, este o maestră în ceea ce privește postura, dicția și contactul vizual. Așa că obiectivul, publicul și formatul sunt clare. Dar formularea mesajului în sine este departe de a fi clară. La ora de biologie, elevii trebuie să înțeleagă mitoza – bun, și mai departe? Există un număr infinit de modalități prin care să predai mitoza. Care va prinde? Și cum s-o știi *dinainte*?

### **Ce a dus la cartea *Idei cu lipici***

Deci, întrebarea generală este: cum să concepi o idee care să aibă lipici?

Acum câțiva ani, noi doi (frații Chip și Dan) ne-am dat seama că amândoi studiam de vreo zece ani felul în care persistă ideile. Cercetările noastre proveneau din domenii foarte diferite, dar am ajuns la aceeași întrebare: de ce unele idei au succes, în timp ce altele dau greș?

Dan a făcut o pasiune pentru tot ce ține de educație. Este cofondatorul unei edituri start-up, numită Thinkwell, care a venit cu o idee oarecum eretică: dacă ar fi să creezi un manual pornind de la zero, folosind imagini video și tehnologie în locul textului, cum ai face acest lucru? Ca redactor-șef la Thinkwell, Dan a trebuit să lucreze cu echipa sa pentru a găsi cele mai bune modalități de a preda materii precum economie, biologie, analiză matematică și fizică. A avut ocazia să lucreze cu unii dintre cei mai eficienți și mai iubiți profesori din țară: profesorul de analiză matematică era și actor de stand-up comedy; profesorul de biologie fusese numit Profesorul Anului la nivel național; profesorul de economie era și capelan și dramaturg. În esență, Dan s-a bucurat de un curs

intensiv despre ce îi face extraordinari pe profesorii extraordinari. Și a descoperit că, deși fiecare profesor avea un stil unic, în ansamblu, *metodologia* lor educațională era aproape identică.

Chip, ca profesor la Universitatea Stanford, a petrecut cam zece ani întrebându-se de ce ideile proaste câștigă uneori pe piața socială a ideilor. Cum se poate ca o idee falsă să o înlocuiască pe una adevărată? Și ce face ca unele idei să fie mai virale decât altele? Ca punct introductiv în aceste subiecte de discuție, el a plonjat în sfera ideilor „care prind în mod natural”, cum ar fi legendele urbane și teoriile conspirative. De-a lungul anilor, a devenit neplăcut de familiar cu unele dintre cele mai respingătoare și absurde povești din analele ideilor. Le-a auzit pe toate. Iată un eșantion foarte mic:

- Șobolanul KFC. Serios, orice poveste care asociază șobolanii cu mâncarea fast-food prinde foarte bine.
- Coca-Cola îți face oasele să putrezească. Această temere este mare în Japonia, dar până acum țara nu a cunoscut vreo epidemie de adolescenți gelatinoși.
- Dacă faci semn cu farurile unei mașini oprite cu farurile stinse, vei fi împușcat de membrul vreunei bande.
- Marele Zid Chinezesc este singurul lucru făcut de om care e vizibil din spațiu. (Zidul este foarte lung, dar nu foarte lat. Gândiți-vă: dacă Zidul ar fi vizibil, atunci ar fi vizibilă și orice autostradă interstată și poate și câteva Wal-Mart-uri).
- Folosim numai 10% din creier. (Dacă ar fi adevărat, acest lucru ne-ar face să ne îngrijorăm mult mai puțin din cauza leziunilor cerebrale).



Chip a petrecut sute de ore împreună de studenții lui, adunând, sistematizând și analizând ideile care au lipici în mod natural: legende urbane, zvonuri din timpul războaielor, proverbe, teorii conspirative și bancuri. Legendele urbane sunt false, dar multe idei care au lipici în mod natural sunt adevărate. De fapt, poate cea mai veche categorie de idei persistente în mod natural este proverbul, o fărâmă de înțelepciune care rezistă adesea de-a lungul secolelor și traversează culturile. Ca exemplu, variante ale proverbului „Nu iese fum fără foc” au apărut în mai mult de 55 de limbi diferite.

Studiind ideile care au lipici în mod natural, atât pe cele banale, cât și pe cele profunde, Chip a condus mai bine de 40 de experimente, cu mai mult de 1.700 de participanți, pe teme ca:

- De ce sunt încă citite profețiile lui Nostradamus după 400 de ani
- De ce constituie o sursă de inspirație povestirile în genul *Supei de pui pentru suflet*\*
- De ce persistă leacurile băbești ineficiente?

Acum câțiva ani, el a început să predea la Stanford un curs numit „Cum să faci ideile să persiste”. Premisa cursului a fost că, dacă înțelegem ce face ideile să prindă în mod natural, am putea să ne pricepem mai bine să ne facem propriile mesaje persistente. În timpul ultimilor câțiva ani, a predat acest subiect câtorva sute de studenți care se pregăteau pentru o carieră de manager, analist politic, jurnalist, designer și regizor de film.

Pentru a încheia povestea fraților Heath, în 2004 ne-a fost clar că abordaserăm aceeași problemă din unghiuri diferite.

---

\* *Chicken Soup for the Soul*, în original; o serie de cărți motivaționale foarte cunoscută în SUA. (n.ed.)

Chip făcuse cercetări și ținuse discursuri despre caracteristicile ideilor care au lipici. Dan încercase să găsească modalități pragmatice prin care să facă ideile să persiste. Chip comparase succesul diferitelor legende urbane și povești. Dan comparase succesul diferitelor lecții de matematică și despre guvernare. Chip a fost cercetătorul și profesorul. Dan a fost cel care a pus în practică și a scris. (Și am știut că îi putem face fericiți pe părinții noștri dacă petrecem mai mult timp împreună.)

Am dorit să descompunem ideile persistente – atât pe cele naturale, cât și pe cele create – și să ne dăm seama ce le-a făcut să fie astfel. Ce face legendele urbane atât de convingătoare? De ce unele lecții de chimie funcționează mai bine decât altele? De ce practic în orice societate circulă o colecție de proverbe? De ce unele idei politice au o largă circulație, în timp ce altele dispar rapid?

Pe scurt, căutam să înțelegem ce anume persistă. Am adoptat terminologia *what sticks*, adică „cu lipici sau care persistă” de la unul dintre autorii noștri preferați, Malcolm Gladwell. În 2000, Gladwell a scris o carte genială numită *The Tipping Point\** (Pragul critic), în care a examinat forțele care fac fenomenele sociale să se „lanseze” sau să facă saltul de la grupuri mici la grupuri mari, la fel cum se răspândesc rapid bolile contagioase odată ce au infectat o anumită masă de oameni. De ce a trecut Hush Puppies printr-o renaștere? De ce a scăzut brusc rata criminalității în New York City? De ce a prins la public cartea *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood\*\** (Secretele divine ale ordinului Ya-Ya)?

---

\* Carte apărută în traducere la Editura Publica cu același titlu, în 2008. (n.ed.)

\*\* Ecranizat cu titlul *Jurnalul unei mame*. (n.ed.)

*The Tipping Point* are trei secțiuni. Prima aduce în discuție necesitatea de a ajunge la oamenii potriviți și a treia aduce în discuție nevoia contextului potrivit. Secțiunea de mijloc a acestui volum, *The Stickiness Factor*, adică Factorul persistenței, afirmă că inovațiile au șanse mai mari să se lanseze când sunt persistente. Când a fost publicată *The Tipping Point*, Chip și-a dat seama că *stickiness*, adică „persistență”, era cuvântul perfect pentru atributul pe care îl urmărea el în de cursul cercetărilor de pe piața ideilor.

Această carte este o completare a volumului *The Tipping Point*, în sensul că vom identifica acele *trăsături* care fac ca ideile să fie persistente, subiect aflat dincolo de sfera de interes a cărții lui Gladwell. Acesta a fost interesat să afle ce face epidemiile sociale epidemice. Pe noi ne interesează felul în care sunt create ideile eficiente – ce face ca unele idei să persiste, iar altele să dispară. Așa că, deși centrul atenției noastre se va îndepărta de teritoriul explorat în *The Tipping Point*, vrem să îi aducem un omagiu lui Gladwell pentru termenul *stickiness* – „persistență”. A persistat.

## Cine a stricat Halloweenul?<sup>3</sup>

În anii '60 și '70, tradiția colindatului de Halloween a fost atacată. Au circulat zvonuri despre sadici care pun lame de ras în mere și mecanisme explozive capcană în bomboane. Zvonurile au afectat tradiția de Halloween la nivel național. Părinții au examinat cu grijă pungile cu bomboane ale copiilor. Școlile și-au deschis porțile noaptea, ca să poată colinda copiii într-un mediu sigur. Spitalele s-au oferit să radiografeze pungile cu bomboane.

În 1985, un sondaj ABC News a arătat că 60% dintre părinți erau îngrijorați că copiii lor ar putea să ajungă victime.

Chiar și azi, mulți părinți își atenționează copiii să nu mănânce nimic care nu este ambalat etanș. Este o poveste tristă: o sărbătoare de familie, pătată de oameni răi care, inexplicabil, vor să le facă rău copiilor. Dar în 1985 povestea a luat o întorsătură ciudată. Cercetătorii au descoperit un lucru șocant despre epidemia alterării bomboanelor: era un mit.

Joel Best și Gerald Horiuchi, cercetători și sociologi, au studiat fiecare incident de Halloween raportat din 1958. Nu au găsit niciun exemplu în care un străin să fi provocat unui copil vreun rău care să îi pună viața în pericol, adăugându-i ceva în bomboane.

Au murit, într-adevăr, doi copii de Halloween, dar moartea lor nu a fost cauzată de străini. Un băiețel de cinci ani a dat peste rezerva de heroină a unchiului său și a luat o supra-doză. Rudele au încercat inițial să își acopere urmele, împărștiind heroină pe bomboanele copilului. În alt caz, un tată, sperând să încaseze o asigurare, a provocat moartea propriului fiu, contaminându-i bomboanele cu cianură.

Cu alte cuvinte, cele mai bune dovezi ale științelor sociale relevă faptul că e perfect în regulă să accepți bomboane de la străini. Ar trebui să îți faci griji în legătură cu propria familie.

Povestea cu alterarea bomboanelor a schimbat comportamentul a milioane de părinți în ultimii 30 de ani. Din păcate, i-a făcut pe vecini să fie suspicioși în privința vecinilor. A schimbat până și legile acestei țări: atât California, cât și New Jersey au adoptat legi care dau pedepse speciale celor care alterează bomboanele. De ce a avut această idee atâta succes?

## Șase principii ale ideilor cu lipici

Povestea cu bomboanele de Halloween este, într-un fel, geamăna malefică a poveștii CSPI.

Ambele povești accentuează pericolul neașteptat al unei activități obișnuite: consumul bomboanelor de Halloween și al floricelelor la cinema. Ambele povești cer acțiuni simple: să examinezi bomboanele copilului și să eviți floricelele la film. Ambele fac uz de imagini vii, concrete care se fixează ușor în memorie: un măr cu o lamă de ras ascunsă în el și o masă care geme de mâncăruri grase. Și ambele povești fac apel la emoție: frică, în cazul bomboanelor de Halloween, și dezgust, în cazul floricelelor de porumb.

Și povestea cu jaful rinichilor prezintă multe dintre aceste trăsături. Un deznodământ total *neașteptat*: un tip care se oprește să bea ceva și ajunge să aibă cu un rinichi mai puțin. Multe detalii *concrete*: cada plină cu gheață, tubul ciudat care îi iese din partea de jos a spatelui. *Emoții*: frică, dezgust, neîncredere.

Am început să vedem aceleași teme, aceleași caracteristici, reflectate într-o gamă largă de idei de succes. Ceea ce am aflat datorită cercetării lui Chip – și analizând cercetările a zeci de folcloriști, psihologi, cercetători în domeniul educației, politologi și culegători de proverbe – a fost că ideile persistente au în comun anumite trăsături esențiale. Nu există o „formulă” a ideilor persistente, și nu vrem să întrecem măsura afirmând că ar fi. Dar ideile persistente se inspiră într-adevăr dintr-un ansamblu comun de trăsături, care le oferă mai multe șanse de succes.

E ca și cum am discuta despre atributele unui mare jucător de baschet. Poți să fii aproape sigur că orice mare jucător are un ansamblu de trăsături ca înălțime, viteză, agilitate,

putere și simț al jocului. Însă nu e nevoie de toate aceste trăsături pentru a fi extraordinar: unii mari apărători au 1,78m și sunt costelivi. Chiar dacă ai avea toate trăsăturile de mai sus, acest lucru nu ți-ar garanta măreția: fără îndoială că există destui băieți de 2,13m înceți și neîndemânatici. E clar însă că, dacă ești pe terenul din cartier și vrei să-ți faci o echipă alegând dintre necunoscuți, ar trebui să îți încerci norocul cu tipul de 2,13m.

Ideile funcționează cam la fel. O pricepere pe care o putem deprinde este capacitatea de a *recunoaște* ideile care au un „talent natural”, ca pe necunoscutul de 2,13m. Mai încolo vom discuta despre campania de publicitate a celor de la Subway care s-a concentrat pe Jared, un student de colegiu obez care a slăbit mai mult de 90 kg, mâncând în fiecare zi sandvișuri Subway. Campania a constituit un succes uriaș. Și nu a fost creată de o agenție de publicitate de pe Madison Avenue; a pornit de la proprietarul unui magazin care a avut inspirația practică de a recunoaște o poveste uimitoare.

Iată însă unde se întrerupe analogia noastră cu baschetul: în lumea ideilor, ne putem proiecta jucătorii din punct de vedere genetic. Putem *crea* idei pentru a le maximiza persistența.

Pe când studiam asiduu sute de idei cu lipici, am văzut aceleași șase principii acționând, în mod repetat.

## PRINCIPIUL 1: SIMPLITATEA

Cum găsim esența ideilor noastre? Un avocat de succes, specializat în apărare, spune: „Dacă susții zece chestiuni, chiar dacă fiecare este întemeiată, când se întorc în camera lor, jurații nu-și mai amintesc niciuna dintre ele”. Pentru a ajunge la esența unei idei, trebuie să fim maeștri ai excluderii. Trebuie să prioritizăm fără milă. Scopul nu este să afirmăm ceva cât mai concis posibil, idealul nu îl constituie declarațiile scurte,

ci proverbele. Trebuie să creăm idei care să fie atât simple, cât și profunde. Regula de Aur reprezintă modelul suprem de simplitate: o afirmație nu mai lungă de o propoziție, dar atât de profundă, încât unui individ i-ar putea lua și o viață întreagă să învețe să o urmeze.

## PRINCIPIUL 2: CARACTERUL NEAȘTEPTAT

Cum să facem publicul să dea atenție ideilor noastre și cum să îi menținem interesul atunci când avem nevoie de timp pentru a le face convingătoare? Trebuie să încălcăm așteptările oamenilor. Trebuie să venim în contradicție cu intuiția lor. O pungă cu floricele de porumb este la fel de nesănătoasă cât *alimentele grase dintr-o zi întreagă!* Putem folosi surpriza – o emoție a cărei funcție este să creeze o stare de alertă și să te facă să te concentrezi – pentru a atrage atenția oamenilor. Însă surpriza nu durează. Pentru ca ideea noastră să dăinuie, trebuie să generăm *interes și curiozitate*. Cum îi menținem captivați pe studenți și la cel de al 48-ulea curs de istorie din an? Putem păstra curiozitatea oamenilor pe o perioadă lungă de timp „descoperind sistematic lacune” în cunoștințele lor și apoi completându-le.

## PRINCIPIUL 3: CARACTERUL CONCRET

Cum ne facem ideile clare? Trebuie să le explicăm prin prisma acțiunilor omenesti, a informațiilor senzoriale. Aici eșuează atât de multe dintre comunicările din afaceri. Declarații ale misiunii, sinergii, strategii, viziuni, toate sunt adesea atât de ambigue, încât frizează absurdul. Ideile persistente în mod natural sunt pline de imagini concrete – căzi pline cu gheață, mere cu lame de ras în ele –, deoarece creierul este programat să își amintească date concrete. În proverbe, adevărurile

abstracte sunt codate adesea într-un limbaj concret: „Nu da vrabia din mână pe cioara de pe gard”. Să vorbim concret este singura modalitate prin care ne asigurăm că ideea noastră va însemna același lucru pentru toată lumea care o aude.

#### PRINCIPIUL 4: CREDIBILITATEA

Cum îi facem pe oameni să ne creadă ideile? Atunci când fostul chirurg general C. Everett Koop vorbește despre o problemă de sănătate publică, cei mai mulți oameni îi acceptă ideile fără scepticism. Dar în majoritatea situațiilor de zi cu zi, nu ne bucurăm de aceeași autoritate. Ideile persistente trebuie să se bucure de încredere. Avem nevoie de modalități care să îi ajute pe oameni să verifice singuri ideea – un soi de filosofie de felul „încearcă înainte să cumperi”, pentru lumea ideilor. Când încercăm să demonstrăm ceva, majoritatea apelăm instinctiv la cifre concrete. Dar în multe cazuri aceasta este chiar abordarea greșită. În singura dezbatere prezidențială din SUA dintre Ronald Reagan și Jimmy Carter, din 1980, Reagan ar fi putut să citeze nenumărate date statistice care să demonstreze lentoarea economiei. În schimb, el a spus un singur lucru, care le-a permis votanților să verifice singuri: „Înainte să votați, întrebați-vă dacă azi vă e mai bine decât vă era acum patru ani”.

#### PRINCIPIUL 5: EMOȚIILE

Cum îi facem pe oameni să le pese de ideile noastre? Îi facem să *simtă* ceva. În cazul floricelelor de porumb, îi facem să simtă dezgust față de caracterul lor nesănătos. Cele 37 de grame în date statistice nu stârnesc nicio emoție. Cercetările arată că oamenii au mai multe șanse să facă un act de caritate pentru un individ nevoiaș decât pentru o întreagă regiune săracă.



Suntem programați să simțim lucruri pentru oameni, nu pentru noțiuni abstracte. Uneori partea dificilă este să găsim emoția potrivită pe care să o exploatăm. De exemplu, este dificil să îi facem pe adolescenți să renunțe la fumat insuflându-le frica de consecințe, dar e mai ușor să îi facem să renunțe dacă apelăm la resentimentele lor față de duplicitatea Marilor Companii din industria tutunului.

## PRINCIPIUL 6: POVEȘTILE

Cum îi facem pe oameni să acționeze pe baza ideilor noastre? Spunem povești. Pompierii fac schimb de povești după fiecare incendiu și în acest fel își multiplică experiența: după ani de zile în care au auzit tot felul de povești, au un catalog mai bogat și mai complet al situațiilor cu care s-ar putea confrunța în timpul unui incendiu și al reacțiilor potrivite în astfel de situații. Cercetările arată că repetiția mentală în vederea unei situații ne ajută să ne descurcăm mai bine atunci când întâlnim respectiva situație în realitate. În mod asemănător, la nivel mental, poveștile acționează ca un simulator de zbor, pregătindu-ne să reacționăm mai rapid și mai eficient.

**A**cestea sunt cele șase principii ale ideilor de succes. Pentru a face un rezumat, iată lista întocmită de noi cu scopul de a te ajuta să creezi o idee de succes: o Poveste Simplă, Neașteptată, Concretă, Credibilă și Emoționantă. Un observator inteligent va remarca că această enumerare poate fi concentrată în acronimul SUCCES\*. Este bineînțeles o pură coincidență. (Bine, recunoaștem, SUCCES e un pic cam răsuflat. Am fi putut să schimbăm „Simplă” cu „Esențială” și am fi

---

\* În original, *Simple, Unexpected, Concrete, Credentialed, Emotional Story* – SUCCES. (n.tr.)

reasezat câteva litere. Dar trebuie să recunoașteți că EUCCES este un cuvânt mai puțin memorabil.)

Nu este nevoie de vreo expertiză specială pentru a aplica aceste principii. Nu există experți licențiați în persistențiology\*. Și mai mult, multe dintre principii sunt de bun-simț: nu cumva mulți dintre noi au deja intuiția că ar trebui să „vorbească simplu” și să „spună povești”? Nu e ca și cum am avea de-a face cu o audiență importantă amatoare de un discurs peste măsură de complicat și de lipsit de viață.

Stați puțin, însă! Pretindem că este ușor să folosim aceste principii. Și cele mai multe dintre ele chiar sună a fi de bun-simț. De ce nu ne inundă așadar ideile cu lipici, genial concepute? De ce ne e viața plină mai mult cu expuneri decât cu proverbe?

Din păcate, în povestea noastră există și un personaj negativ, și anume, tendința psihologică naturală care ne înfrânge permanent capacitatea de a crea idei, folosind aceste principii. Se numește Blestemul Cunoașterii<sup>4</sup>. (Vom nota cu litere mari sintagma, pentru a-i conferi efectul dramatic pe care credem că îl merită.)

## Cei care bat tactul și cei care ascultă

În 1990, Elizabeth Newton<sup>5</sup> a obținut diploma de doctor în psihologie la Stanford, studiind un joc simplu, în care le-a atribuit oamenilor unul din următoarele două roluri: „cei care bat tactul” sau „cei care ascultă”. Cei dintâi au primit o listă cu 25 de melodii bine-cunoscute, cum ar fi *Mulți ani trăiască* și *The Star-Spangled Banner*. Fiecăruia i s-a cerut să aleagă un cântec și să bată ritmul pentru unul din grupul celor care ascultau (ciocănind într-o masă). Treaba acestuia din

---

\* *Stickologists*, în original; cuvânt inventat. (n.ed.)

urmă era să ghicească melodia, pe baza ritmului bătut. (Apropo, este amuzant să încerci acest experiment acasă, dacă ai prin apropiere vreun candidat bun pentru rolul de „ascultător”).

În acest joc, treaba celui care ascultă este destul de dificilă. În cadrul experimentului lui Newton, s-a bătut tactul pentru 120 de melodii. Ascultătorii au ghicit numai 2,5% dintre ele: adică, 3 din 120.

Dar iată ce a făcut ca rezultatul să fie demn de o dizertație în psihologie. Înainte ca cei care ascultau să ghicească numele melodiei, Newton le-a cerut celor care băteau tactul să facă un pronostic cu privire la șansele ascultătorilor de a ghici corect. Ei au estimat că șansele sunt de 50%.

Cei care băteau tactul au reușit să se facă înțeleși o dată din 40, dar au crezut că vor reuși la fiecare a doua încercare. De ce?

Cel care bate tactul *aude cântecul în minte*. Dă-i drumul și încearcă singur, bate ritmul imnului *The Star-Spangled Banner*. E imposibil să nu auzi melodia în minte. În tot acest timp, ascultătorii nu pot auzi melodia, tot ce aud ei sunt o mulțime de bătăi fără legătură, ca un fel de cod Morse bizar.

În experiment, cei care bat tactul sunt uluiți de cât de greu par să reușească ascultătorii să prindă melodia. *Nu e evidentă melodia?* Expresia celor care bat tactul când un ascultător crede că e vorba de *Mulți ani trăiască*, în loc de *The Star-Spangled Banner*, este neprețuită: *Cum poți să fii atât de prost?*

E greu să bați tactul. Problema este că celor care fac asta le-a fost dată cunoașterea (titlul cântecului), astfel că le e imposibil să își imagineze cum e în *lipsa* acestei cunoașteri. Când bat tactul, nu își imaginează cum este pentru ascultător să audă niște bătăi izolate, iar nu o melodie. Acesta este Blesstemul Cunoașterii. Odată ce știm ceva, ne este greu să ne

imaginăm cum era să nu știm. Cunoașterea ne-a „blestemat”. Și devine dificil să împărtășim și altora cunoașterea, deoarece nu putem să ne recreăm ușor starea de spirit a ascultătorilor noștri.

Experimentul cu cel care bate tactul și cel care ascultă este repus în scenă în fiecare zi, în toată lumea. Cei care bat tactul și cei care ascultă sunt directorii executivi și angajații din prima linie, profesorii și studenții, politicienii și alegătorii, specialiștii în marketing și clienții, scriitorii și cititorii. Toate aceste grupuri se bazează pe o comunicare neîntreruptă, dar, asemeni celor care bat tactul și celor care îl ascultă, ei suferă din cauza unor dezechilibre enorme din punct de vedere al informațiilor. Când un director executiv discută despre „deblocarea valorii acțiunilor”, în mintea lui cântă o melodie pe care angajații nu o aud.

Și este o problemă greu de evitat, pentru că s-ar putea ca un director executiv să fie afundat de 30 de ani în logica și convențiile afacerilor. Anularea procesului este la fel de imposibilă ca și cum ai vrea să faci un clopoțel care sună să nu sune. Nu poți să nu înveți ceea ce ai învățat deja. De fapt, există numai două modalități de a învinge sigur Blestemul Cunoașterii. Primul este să nu înveți nimic. Al doilea este să îți iei ideile și să le transformi.

Această carte te va învăța cum să îți transformi ideile pentru a învinge Blestemul Cunoașterii. Cele șase principii prezentate anterior sunt cele mai bune arme ale tale. Pot fi folosite ca un fel de listă de bifat. Hai să îl luăm pe directorul executiv care își anunță oamenii că trebuie să se străduiască să „maximizeze valoarea acțiunilor”.

E simplă ideea? Da, în sensul că este scurtă, dar îi lipsește simplitatea folosită de un proverb. Este neașteptată? Nu.

Concretă? Deloc. Credibilă? Numai în sensul că vine din gura directorului executiv. Emoționantă? Mmm, nu. O poveste? Nu.

Comparați ideea „să maximizăm valoarea acțiunilor” cu faimosul apel al lui John F. Kennedy, din 1961 de a „debarca un om pe Lună și de a-l aduce înapoi în siguranță până la sfârșitul deceniului”. Simplă? Da. Neașteptată? Da. Concretă? Uimitor de concretă. Credibilă? Scopul părea unul științifico-fantastic, dar sursa era credibilă. Emoționantă? Da. Poveste? În miniatură.

Dacă John F. Kennedy ar fi fost director executiv, ar fi zis: „Misiunea noastră este să devenim liderul internațional în industria spațială, prin inovații maxime centrate în jurul echipei și prin inițiative aerospațiale urmărite strategic”. Din fericire, JFK avea mai multă intuiție decât un director executiv din prezent; el știa că misiunile opace și abstracte nu îi captivează și nu îi inspiră pe oameni. Misiunea de pe Lună a constituit un exemplu clasic în care cel care comunică evită Blestemul Cunoașterii. A fost o idee genială și frumoasă, o singură idee care a motivat acțiunile a milioane de oameni timp de un deceniu.

## Creativitatea sistematică

Imaginează-ți acel gen de persoană care se pricepe de minune să vină cu idei. Ai o imagine mentală a acestei persoane? Când li se cere să facă acest lucru, mulți oameni descriu un stereotip familiar – „geniul creator”, genul de persoană care elaborează sloganuri într-o agenție de publicitate aflată în mare vogă. Poate, la fel ca noi, îți imaginezi un individ cu părul dat cu gel și haine la modă, cu un carnețel cu colțurile îndoite în mână, plin de ironii și revelații, gata să lase totul baltă și să înceapă o sesiune de brainstorming de 4 ore, într-o încăpere

plină de cofeină și table de scris. Sau poate că imaginea ta stereotipă nu este chiar atât de elaborată.

Nu încape îndoială că unii oameni sunt mai creativi decât alții. Poate că pur și simplu așa s-au născut. Așa că poate nu vei fi niciodată un Michael Jordan al ideilor cu lipici. Dar premisa acestei cărți este că elaborarea ideilor persistente se poate învăța.

În 1990, o echipă de cercetare israeliană<sup>6</sup> a strâns un grup de 200 de reclame foarte bine văzute, finaliste și câștigătoare de premii în competițiile publicitare de top. Au descoperit că 89% dintre reclamele câștigătoare de premii puteau fi clasificate în șase categorii de bază sau *șabloane*. E remarcabil. Ne-am putea aștepta ca acele concepte extraordinare și creative să fie cu totul și cu totul deosebite, să se ivească din fanteziile geniului creator înnăscut. Se dovedește că șase șabloane simple sunt suficiente.

Majoritatea acestor șabloane au legătură cu principiul caracterului neașteptat. De exemplu, șablonul *Consecințe extreme* atrage atenția asupra consecințelor neașteptate ale unui atribut al produsului. O reclamă subliniază puterea sistemului stereo al unei mașini – când acesta face să bubuie o melodie, un pod începe să oscileze în ritmul muzicii iar, când boxele sunt date la maximum, podul se clatină atât de tare încât aproape se prăbușește. Același șablon îl reprezintă și celebrul slogan din al Doilea Război Mondial, inventat de Ad Council, o organizație nonprofit care creează campanii în serviciul public pentru alte organizații nonprofit și agenții guvernamentale: „Gura slobodă scufundă navele”. Și dacă tot vorbim despre consecințe extreme, să nu uităm de ouăle care sfârâie în reclama din 1980: „Așa arată creierul tău când iei droguri” (și ea concepută de Ad Council). Șablonul apare

---

\* *Loose Lips Sink Ships*, în original. (n.ed.)

spontan și în cazul ideilor persistente în mod natural – de exemplu, legenda conform căreia Newton a descoperit gravitația când i-a căzut un măr în cap. (Pentru celelalte șabloane, vezi notele finale.)

Cercetătorii au încercat să folosească cele șase șabloane și pentru a clasifica 200 alte reclame – pentru aceleași publicații și pentru același tip de produse – care nu primiseră premii. În mod uimitor, când au încercat să clasifice aceste reclame „cu mai puțin succes”, nu au reușit decât în cazul a 2% din ele.

Lecția surprinzătoare a acestei povești este că reclamele extrem de creative sunt mai previzibile decât cele necreative. E ca în citatul lui Tolstoi: „Toate familiile fericite seamănă între ele, dar fiecare familie nefericită este nefericită în felul ei”. Toate reclamele creative seamănă una cu alta, dar fiecare reclamă rebut este necreativă în felul său.

Așadar, dacă reclamele creative se folosesc consecvent de același ansamblu elementar de șabloane, s-ar putea ca „creativitatea” să se poată preda. Probabil chiar și începătorii, lipsiți de orice experiență creativă, ar putea produce idei mai bune, dacă ar înțelege șabloanele. Curioși în legătură cu posibilitatea de a preda creativitatea, cercetătorii israelieni au hotărât să vadă cât de departe poate să te ducă un șablon.

Au format trei grupuri de începători și au dat fiecăruia câteva informații generale despre trei produse: un șampon, un produs alimentar dietetic și un pantof. Un grup a primit informații generale despre produse și a început să creeze reclame imediat, fără nicio pregătire. Un director de creație cu experiență, care nu știa cum fusese pregătit grupul, a selectat primele 15 reclame, care au fost apoi testate de consumatori. Reclamele grupului au ieșit în evidență: consumatorii le-au evaluat ca fiind „enervante”. (Ar putea fi aceasta mult

așteptata explicație pentru reclamele la reprezentanțele auto locale?)

Cel de-al doilea grup a fost pregătit timp de două ore de către un instructor de creație cu experiență, care le-a arătat participanților cum să folosească o metodă de brainstorming cu asocieri libere. Această tehnică este o metodă standard de a preda creativitatea; trebuie să extindă asocierile, să stimuleze legături neașteptate și să pună pe masă o mulțime de idei creative, astfel încât oamenii să le selecteze pe cele mai bune. Dacă ai participat vreodată la un curs de brainstorming pentru idei extraordinare, ți s-a predat această metodă.

Din nou, cele mai bune 15 reclame au fost selectate de același director de creație, care nu știa cum fusese pregătit grupul, apoi reclamele au fost testate de consumatori. Reclamele acestui grup au fost evaluate ca fiind mai puțin enervante decât cele ale grupului nepregătit, dar nu mai creative.

Grupul final a fost instruit timp de două ore cum să folosească cele șase șabloane creative. Încă o dată, au fost selectate de către directorul de creație cele mai bune 15 reclame și prezentate consumatorilor pentru testare. Acești începători au dat dovadă de creativitate. Reclamele lor au fost evaluate ca fiind cu 50% mai creative și au generat o atitudine mai pozitivă cu 55% vizavi de produsele aferente. Este o îmbunătățire uluitoare pentru o investiție de două ore în învățarea câtorva șabloane elementare! Se pare că există într-adevăr modalități sistematice de a produce idei creative.

**C**eea ce a făcut această echipă israeliană pentru reclame este ceea ce face această carte pentru ideile tale. Îți vom da sugestii pentru a-ți adapta ideile într-un mod care să le facă mai creative și mai eficiente pentru publicul tău. Am



creat o listă de urmat care include șase principii exact pentru acest scop.

Însă nu cumva ne limitează utilizarea unui șablon sau a unei astfel de liste de urmat? Nu cumva susținem că o abordare de tipul „desenează unind punctele” va avea ca efect lucrări mai creative decât o abordare de tipul desenului pe o pânză goală?

De fapt, da, exact asta spunem. Dacă vrei să îți răspândești ideile, ar trebui să lucrezi în limitele acelor reguli care au permis și altor idei să aibă succes de-a lungul timpului. În fond, vrei să inventezi idei noi, nu reguli noi.

Această carte nu poate oferi o rețetă infailibilă. Vom recunoaște de la început: nu îți vom putea arăta cum să îi faci pe copiii de 12 ani să pălăvrăgească despre mitoză în jurul focului de tabără. Și, după toate probabilitățile, însemnarea cu privire la îmbunătățirea procesului nu va circula decenii de acum înainte ca proverb în altă cultură.

Îți putem promite însă următorul lucru: indiferent de nivelul tău de „creativitate naturală”, îți vom arăta cum un efort mic, dar concentrat, poate face aproape orice idee mai persistentă; iar o idee persistentă este una care are mai multe șanse să schimbe lucrurile. Tot ce trebuie să faci este să înțelegi cele șase principii ale ideilor remarcabile.

# SIMPLU



În armată, fiecare mișcare pe care o face un soldat este precedată de un grad uimitor de planificare, care poate fi urmărită până la ordinul inițial al președintelui Statelor Unite. Președintele le ordonă Șefilor Statului Major să îndeplinească un obiectiv și aceștia stabilesc parametrii operațiunii. Apoi ordinele și planurile încep să curgă în jos, de la generali, la colonei și mai departe la căpitani.

Planurile sunt destul de detaliate, specificând „schema de manevră” și „conceptul de tragere” – ce va face fiecare unitate, ce echipament va folosi, cum va înlocui muniția și așa mai departe. Ordinele se tot adună până când ajung să aibă un caracter destul de specific pentru a orienta acțiunile fiecărui infanterist în anumite momente de timp.

Armata investește o energie enormă în planificare și procesele sale s-au rafinat de-a lungul multor ani. Sistemul constituie o minune a comunicațiilor. Nu există decât un inconvenient: planurile se dovedesc adesea inutile.

„Expresia comună pe care o folosim mereu este: *Niciun plan nu supraviețuiește contactului cu inamicul*”, spune colonelul Tom Kolditz, șeful Diviziei științe comportamentale de

la West Point. „E posibil să începi să te lupti încercând să urmezi un plan, dar inamicul are și el un cuvânt de spus. Se întâmplă lucruri imprevizibile, se schimbă vremea, este distrus un avantaj esențial, inamicul reacționează într-un fel la care nu te aștepti. Multe armate eșuează, deoarece se bazează în totalitate pe crearea unui plan, care devine inutil la zece minute după începerea luptei.”

Provocarea cu care se confruntă Armata seamănă cu instrucțiunile pe care le lași unui prieten care joacă șah în locul tău. Cunoști multe despre regulile jocului și s-ar putea să știi multe despre prietenul tău și despre cel cu care joacă. Dar, dacă încerci să-i lași niște instrucțiuni scrise, mișcare cu mișcare, nu vei reuși. Nu ai cum să prevezi mai mult de câteva mișcări. La prima mișcare surprinzătoare pe care o va face partenerul de joc, prietenul tău va trebui să renunțe la planurile tale concepute cu grijă și să se bazeze pe instinctele lui.

Colonelul Kolditz spune: „De-a lungul timpului, am ajuns să înțelegem din ce în ce mai mult ce îi face pe oameni să aibă succes în operațiunile complexe”. El crede că planurile sunt folositoare, în sensul că fac dovada că a avut loc o *planificare*. Procesul de planificare îi obligă pe oameni să examineze în întregime adevăratele probleme. Dar, în ceea ce privește planurile în sine, Kolditz spune: „Pe câmpul de luptă ele pur și simplu nu funcționează”. Așa că, în anii '80, Armata și-a adaptat procesul de planificare, inventând un concept numit Intenția comandantului (IC).

IC reprezintă o afirmație simplă, precisă care apare la începutul fiecărui ordin, specificând scopul planului, starea finală dorită a unei operațiuni. La nivelurile superioare ale Armatei, IC-ul poate fi relativ abstract: „Înfrângeți determinarea inamicului în regiunea de sud-est”. La nivel tactic, pentru colonei și căpitani, este mult mai concretă: „Intenția mea

este să ducem Batalionul Trei pe Dealul 4305, să îl eliberăm de inamici, ca să avem doar un rest de efective ineficiente, astfel încât să putem apăra flancul Brigăzii a Treia, în timp ce trece printre linii”.

Intenția comandantului nu specifică niciodată atâtea detalii, încât să riște să fie depășită de evenimente neprevizibile. „Poți pierde posibilitatea de a executa planul original, dar nu pierzi niciodată responsabilitatea de a executa intenția”, spune Kolditz. Cu alte cuvinte, dacă a mai rămas un soldat din Batalionul al Treilea pe Dealul 4305, ar fi bine să facă ceva pentru a proteja flancul Brigăzii a Treia.

Intenția comandantului reușește să egalizeze comportamentul soldaților de la toate nivelurile, fără să fie nevoie de instrucțiuni detaliate din partea liderilor lor. Când oamenii cunosc destinația dorită, sunt liberi să improvizeze după cum e nevoie, pentru a ajunge acolo. Colonelul Kolditz dă un exemplu: „Să presupunem că sunt la comanda unui batalion de artilerie și spun: Vom face această unitate de infanterie să avanseze printre liniile noastre. Aceasta înseamnă un lucru diferit pentru grupuri diferite. Mecanicii știu că vor avea nevoie de mult sprijin pentru reparații în timpul operațiunii, deoarece, dacă se strică un tanc pe un pod, întreaga operațiune va ajunge să se oprească brusc. Artileria știe că va trebui să producă mult fum sau să îi pună pe geniști să o facă în zona de jos, pe unde avansează unitatea de infanterie, ca să nu fie împușcați în timp ce trec. În calitate de comandant, aș putea să pierd o groază de timp enumerând fiecare sarcină în parte, dar, de îndată ce oamenii știu care este *intenția*, încep să găsească singuri soluțiile”.

Centrul de instrucție în manevre de luptă, unitatea responsabilă cu simulările militare recomandă ca ofițerii să ajungă la Intenția comandantului punându-și două întrebări:

Dacă ar trebui să facem doar un singur lucru în timpul misiunii de mâine, atunci trebuie să \_\_\_\_\_

Singurul și cel mai important lucru pe care trebuie să îl facem mâine este \_\_\_\_\_

*Niciun plan nu supraviețuiește contactului cu inamicul. Fără îndoială că acest principiu are rezonanță pentru oamenii care nu au niciun fel de experiență militară. Niciun plan de vânzări nu supraviețuiește contactului cu clientul. Niciun plan de lecție nu supraviețuiește contactului cu adolescenții.*

E greu să faci ideile să persiste într-un mediu zgomotos, imprevizibil și haotic. Dacă e să reușești, primul pas este acesta: fii simplu. Nu simplu în sensul de „simplificare exagerată” sau de „folosire a sintagmelor”. Nu trebuie să vorbești monosilabic pentru a fi simplu. Ceea ce vrem să spunem prin „simplu” este să găsești esențialul ideii.

„Să găsești esențialul” înseamnă să dezvelești o idee până la esența sa. Pentru a ajunge la esențial, trebuie să elimini elementele de prisos și pe cele tangențiale. Aceasta este însă partea ușoară. Partea dificilă este să elimini ideile care s-ar putea să fie foarte importante, dar pur și simplu nu sunt *cele mai importante*. În Armată, Intenția comandantului îi obligă pe ofițeri să scoată în evidență cel mai important scop al unei operațiuni. Importanța Intenției provine din singularitatea sa. Nu poți avea cinci Stele Polare, nu poți avea cinci „cele mai importante scopuri” și nici cinci Intenții ale comandantului. Găsirea esențialului este analogă cu notarea Intenției comandantului, se referă la înlăturarea multor informații bune pentru a o lăsa să strălucească pe cea mai importantă. Aviatorul și scriitorul francez Antoine de Saint-Exupéry a oferit odată o definiție cu privire la eleganța proiectării: „Un proiectant știe

că a atins perfecțiunea nu atunci când nu mai are ce să adauge, ci atunci când nu mai are ce să dea la o parte”. Un proiectant de idei simple ar trebui să aspire către același țel: să știe cât poate fi înlăturat dintr-o idee înainte ca aceasta să înceapă să își piardă esența.

De fapt, vom urma propriul sfat și vom dezvălui esența acestei cărți până la miezul ei. Iată-l: există doi pași pentru a-ți face ideile persistente. Pasul 1 este să găsești esențialul și pasul 2 este să îl transpui folosind lista SUCCES. Atât. Vom dedica următoarea jumătate de capitol pasului 1, iar restul cărții pasului 2. Primul pas în dezvăluirea acestor idei este să analizăm de ce Southwest Airlines ignoră deliberat preferințele culinare ale clienților săi.

## **Găsirea esențialului la Southwest Airlines**

Se știe bine că Southwest este o companie de succes, dar există o prăpastie șocantă între Southwest și competitorii săi în ceea ce privește performanța. Deși, în ansamblu, domeniul companiilor aeriene cunoaște doar tangențial profitabilitatea, Southwest a fost profitabilă consecvent, timp de mai bine de 30 de ani.

Motivele succesului celor de la Southwest ar putea să umple cărți întregi (și o fac), dar poate că singurul factor major responsabil pentru succesul companiei este concentrarea sa perseverentă pe reducerea costurilor. Fiecare companie aeriană ar vrea să reducă costurile, dar Southwest face acest lucru de decenii întregi. Pentru ca acest efort să dea roade, compania trebuie să coordoneze mii de angajați, de la specialiștii în marketing până la cei care se ocupă de bagaje.

Southwest are o Intenție a comandantului, o esență, care contribuie la dirijarea acestei coordonări. Iată ce ne spun James Carville și Paul Begala:

Herb Kelleher [cel mai longeviv director executiv al Southwest] i-a spus odată<sup>7</sup> cuiva: „Te pot învăța în 30 de secunde secretul conducerii acestei companii aeriene. Iată-l: noi suntem ACEA companie aeriană cu tarife ieftine. Odată ce înțelegi acest lucru, poți să iei orice decizie referitoare la viitorul acestei companii la fel de bine ca mine.

Iată un exemplu. Vine Tracy de la marketing la tine în birou. Îți spune că studiile ei de piață indică faptul că pasagerilor s-ar putea să le placă un aperitiv ușor în timpul zborului de la Houston la Las Vegas. Noi oferim doar alune, iar ea crede că niște salată Caesar de pui gustoasă ar fi apreciată. Ce îi spui?”.

Persoana s-a bâlbâit o secundă, așa că Kelleher a răspuns: „Spui așa: Tracy, adăugarea salatei Caesar de pui ne va face să fim ACEA companie aeriană cu tarife ieftine de la Houston la Las Vegas? Dacă nu ne ajută să devenim incontestabila companie aeriană cu tarife ieftine, nu servim nicio afurisită de salată cu pui”.

Intenția comandantului în cazul lui Kelleher este următoarea: „Noi suntem ACEA companie aeriană cu tarife ieftine”. Este o idee simplă, dar este suficient de utilă încât să ghideze acțiunile angajaților Southwest timp de mai mult de 30 de ani.

Dar bineînțeles că această idee esențială, „ACEA companie aeriană cu tarife ieftine”, nu reprezintă întreaga poveste. De exemplu, în 1996, Southwest a primit 124.000 de cereri pentru 5.444 de posturi libere. E cunoscută ca un loc minunat de muncă, ceea ce este surprinzător de fapt, căci se presupune că nu e amuzant să lucrezi pentru zgârciți. E greu să îți imaginezi angajații Wal-Mart chicotind toată ziua.

Și cu toate acestea, Southwest a reușit. Hai să ne gândim la ideile care conduc Southwest Airlines ca la niște cercuri concentrice. Cercul central, esența, este reprezentat de „ACEA companie aeriană cu tarife ieftine”. Dar următorul cerc ar putea să fie chiar „Să ne distrăm la muncă”. Angajații Southwest știu că e firesc să se distreze atâta timp cât nu pun în pericol renumele de ACEA companie aeriană cu tarife ieftine. Un angajat nou poate să pună cap la cap aceste idei pentru a-și da seama cum să acționeze în situații neprevăzute. De exemplu, se face să glumești în legătură cu ziua de naștere a unei însoțitoare de bord la microfon? Sigur. Dar să arunci cu confeti în cinstea ei e în regulă? Probabil că nu; asta le-ar da o muncă în plus echipelor de curățenie, lucru care ar duce la tarife mai mari. Este echivalentul lipsit de griji din domeniul afacerilor al infanteristului care improvizează pe baza Intenției comandantului. O idee simplă și bine gândită poate fi extrem de eficientă pentru modelarea comportamentului.

Avertizare: în viitor, luni de zile după ce vei fi lăsat din mână această carte, îți vei aminti de cuvântul „simplu” ca de un element din lista de urmat SUCCES. Și vocabularul tău mental va începe să sape cu încredere după sensul cuvântului „simplu”, venind cu asocieri precum simplificare exagerată, urmărirea celui mai mic numitor comun, ușurarea lucrurilor și așa mai departe. În acel moment trebuie să îți amintești vocabularului tău de exemplele pe care le-am analizat. „ACEA companie aeriană cu tarife ieftine” și celelalte povești din acest capitol nu sunt simple pentru că sunt pline de cuvinte ușoare, ci pentru că reflectă Intenția comandantului. Este vorba despre eleganță și prioritizare, nu despre simplificare.



## Îngroparea rezumatului introductiv

Reporterii de știri sunt învățați să își înceapă articolele cu cele mai importante informații. Prima propoziție, numită rezumat introductiv, conține elementele esențiale ale știrii. Un rezumat introductiv bun poate transmite multe informații, ca în cele două de mai jos, aparținând unor articole care au câștigat premii ale Societății Americane a Redactorilor de Ziar:

Vineri, o inimă sănătoasă de 178 ani a pompat darul vieții prin trupul lui Bruce Murray, de 34 de ani, după o operație de transplant despre care doctorii spun că a decurs fără probleme.

IERUSALIM, 4 noiembrie<sup>9</sup> – în seara aceasta, la Tel Aviv, un evreu extremist de dreapta l-a ucis cu focuri de armă pe prim-ministrul Yitzhak Rabin, când acesta pleca de la un marș pentru pace, la care participau mai mult de 100.000 de persoane, aruncând în haos guvernarea Israelului și procesul de pace din Orientul Mijlociu.

După rezumatul introductiv, este prezentată informația în ordinea descrescătoare a importanței. Jurnaliștii o numesc structura „piramidei inverse” – adică, cea mai importantă informație (partea cea mai extinsă a piramidei) se află în partea de sus.

Piramida inversă este foarte bună pentru cititori. Indiferent care este durata atenției cititorului – fie că citește numai rezumatul introductiv, fie că citește întreaga poveste –, piramida inversă maximizează informația pe care o percepe acesta. Gândește-te la alternativă: dacă articolele de știri ar fi scrise ca niște povești de mister, cu o recompensă dramatică la sfârșit, atunci cititorii care le-au abandonat pe la mijloc nu ar prinde esența. Imaginează-ți că aștepti până la ultima

propoziție a articolului ca să afli cine a câștigat alegerile prezidențiale sau Super Bowl.

De asemenea, piramida inversă le ajută pe ziare să termine treaba la timp. Să presupunem că o știre de ultimă oră îi obligă pe redactori să fure spațiu de la alte articole. Fără piramida inversă ar fi obligați să facă o activitate de editare înceată și atentă la toate celelalte articole, retezând de aici un cuvânt, de dincolo o frază. Folosind structura piramidei inverse, nu fac decât să taie paragrafele de la capătul altor articole, știind că acestea sunt (prin construcție) cele mai puțin importante.

Potrivit unei relatări, probabil apocrife, piramida inversă a apărut<sup>10</sup> în timpul Războiului Civil. Toți reporterii voiau să folosească telegrafele militare ca să transmită știrile acasă, dar puteau fi întreruși în orice moment; puteau fi dați afară de personalul militar sau puteau pierde de tot linia de comunicații, o întâmplare obișnuită în timpul luptelor. Reporterii nu știau niciodată cât timp vor avea la dispoziție ca să trimită o știre, așa că trebuiau să trimită mai întâi cea mai importantă informație.

Jurnaliștii sunt foarte preocupați de rezumatele lor introductive. Don Wycliff, câștigător al unor premii pentru editoriale, spune: „Am crezut mereu cu tărie că, dacă am două ore în care să scriu un articol, cea mai bună investiție pe care o pot face este să petrec 1 oră și 45 de minute scriind un rezumat introductiv bun, fiindcă apoi totul va veni ușor”.

Dacă găsirea unui rezumat introductiv bun face ca restul să fie ușor, atunci de ce nu ar reuși un jurnalist să se gândească la unul? O greșeală obișnuită pe care o fac reporterii este că se cufundă până la gât în detalii, nereușind să vadă esența mesajului, adică acel lucru care li se va părea cititorilor cel mai important sau mai interesant. Ed Cray, care scrie de mult

timp pentru ziare, profesor de comunicare la Universitatea din California de Sud, a predat jurnalismul aproape 30 de ani. El spune: „Cu cât lucrezi mai mult timp la un articol, cu atât mai mult te vei trezi că îți pierzi direcția. Niciun detaliu nu este prea mărunț. Pur și simplu nu mai știi care este povestea”.

Această problemă a pierderii direcției, a scăpării poveștii centrale, este atât de obișnuită, încât jurnaliștii i-au dat un nume: îngroparea rezumatului introductiv. Aceasta apare atunci când jurnaliștii lasă cel mai important element al poveștii să alunece prea departe în structura acesteia.

Procesul de a scrie un rezumat introductiv – și de a evita să îl îngropi – reprezintă o *metaforă* de succes pentru găsirea esențialului. Atât găsirea esențialului cât și scrierea rezumatului introductiv implică o *prioritizare forțată*. Să presupunem că ești reporter de război și poți să telegrafiezi un singur lucru înainte ca linia să fie tăiată; care ar fi acesta? Nu există decât un rezumat introductiv și decât un singur lucru esențial. Trebuie să alegi.

Prioritizarea forțată este foarte grea. Oamenii inteligenți recunosc valoarea întregului material. Ei văd nuanțele, perspectivele multiple și, deoarece apreciază deplin complexitatea unei situații, sunt adesea tentați să zăbovească acolo. Această tendință de a gravita către complexitate se află într-o permanentă stare de război cu nevoia de a prioritiza. Această căutare dificilă, nevoia de a scoate cu forța prioritățile din complexitate, a fost exact situația cu care s-a confruntat James Carville, în campania lui Clinton din 1992.

## „Dacă spui trei lucruri, nu spui nimic.”

O campanie politică constituie un teren fertil pentru temerile legate de luarea deciziilor. Dacă ești de părere că organizația ta are probleme, imaginează-ți această provocare: Trebuie să crezi de la zero o organizație la nivel național, folosind în principal muncitori neplătiți și în mare măsură necalificați. Ai cam un an să strângi echipa și să dai drumul unei producții nelimitate de gogoși. Toată lumea din organizație trebuie să cânte după aceeași partitură, dar nu ai prea mult timp pentru repetiții ale corului. Iar mass-media te împinge să cânti un alt cântec în fiecare zi. Pentru a înrăutăți și mai mult lucrurile, trebuie să concurezi în permanență cu adversari care vor seiza orice cuvânt greșit.

Campania din 1992 a lui Bill Clinton a reprezentat un exemplu clasic al unor idei cu lipici în acțiune, într-un mediu dificil. Nu numai că această campanie a avut un număr normal de complicații, dar Clinton a adăugat și el câteva probleme minore. În primul rând, au fost „aparițiile pițipoancelor”, care nu mai trebuie analizate aici. În al doilea rând, Clinton era din fire un politician logoreic, ceea ce însemna că era înclinat să peroreze practic pe orice temă despre care era întrebat, în loc să rămână concentrat pe câteva principii-cheie.

În calitate de principal consilier politic al său, James Carville a fost nevoit să facă față acestor complicații. Într-o zi, străduindu-se să își mențină concentrarea, a scris trei fraze pe o tablă, să le vadă toți cei care lucrau în campanie. Una dintre frazele de pe lista improvizată era: „E vorba de economie, prostule”. Acest mesaj va deveni esența campaniei de succes a lui Clinton.

Cuvântul „prostule” a fost adăugat ca un afront chiar la adresa celor care lucrau în campanie, reamintindu-le să nu piardă din vedere ce era important. „A fost simplu<sup>11</sup> și discret”,

a explicat Carville. „Încercam să spun: «Hai să nu facem pe deșteptii aici, să nu venim cu impresia că suntem prea inteligenți. Hai să ne amintim doar de elementele de bază»”.

Nevoia de concentrare s-a extins la însuși Bill Clinton, poate în special la el. Într-un anumit moment, Clinton a fost frustrat deoarece fusese sfătuit să nu mai vorbească despre bugetul echilibrat, în ciuda faptului că Ross Perot, al treilea candidat la președinție din 1992, primea atenție pozitivă pentru poziția sa referitoare la bugetul echilibrat. Clinton a spus: „Am vorbit despre aceste lucruri timp de doi ani, de ce nu aș mai vorbi și acum, că este interesat și Perot?”. Consilierii lui Clinton au fost nevoiți să îi spună: „Trebuie să existe o triere a mesajului. Dacă spui trei lucruri, nu spui nimic”.

„E vorba de economie, prostule” a constituit rezumatul introductiv al poveștii lui Clinton și a fost unul bun, deoarece, în 1992, economia SUA era împotmolită în recesiune. Dar dacă sintagma „E vorba de economie, prostule” este rezumatul introductiv, atunci necesitatea unui buget echilibrat nu poate fi și ea rezumatul introductiv. Carville a trebuit să îl oprească pe Clinton să îngroape rezumatul introductiv.

## Paralizia în fața deciziei

De ce este prioritizarea atât de dificilă? Teoretic nu sună dificil. Prioritizezi obiective importante în fața unora mai puțin importante. Prioritizezi obiective „cruciale” în fața unora care sunt „benefice”.

Și dacă nu ne dăm seama ce e „crucial” și ce e „benefic”? Uneori nu este evident. Adesea trebuie să alegem între o „necunoscută” și o alta. Acest gen de complicație poate fi paralizantă. De fapt, psihologii au descoperit că oamenii pot fi

tentați să ia decizii iraționale din cauza prea multor complicații și a nesiguranței.

În 1954, economistul L.J. Savage<sup>12</sup> a prezentat ceea ce el a considerat a fi o regulă de bază în luarea deciziilor umane. A numit-o „principiul certitudinii”. A ilustrat-o prin următorul exemplu: Un om de afaceri se gândește să cumpere o proprietate. Se apropie alegerile și, inițial, se gândește că rezultatul lor ar putea să fie relevant pentru gradul de atractivitate al achiziției. Așa că, pentru a-și clarifica hotărârea, examinează ambele scenarii. Dacă câștigă republicanii, se hotărăște el, va cumpăra. Dacă câștigă democrații, va face la fel. Văzând că va cumpăra în ambele cazuri, nu mai amână achiziția, în ciuda faptului că nu cunoaște rezultatul. Această hotărâre pare rațională și nu mulți oameni ar contrazice logica lui Savage.

Însă doi psihologi au contrazis-o. Amos Tversky și Eldan Shafir<sup>13</sup> au publicat ulterior o lucrare în care au demonstrat că „principiul certitudinii” nu e mereu o certitudine. Ei au dezvoltat situații în care simpla existență a nesiguranței pare să modifice modul în care oamenii iau decizii, chiar și atunci când nesiguranța nu e relevantă pentru rezultat, ca în cazul omului de afaceri. De exemplu, imaginează-ți că ești la colegiu și tocmai ai terminat un examen final important, cu vreo două săptămâni înainte de vacanța de Crăciun. Ai învățat săptămâni întregi pentru acest examen, deoarece este o materie importantă pentru viitoarea ta carieră.

Trebuie să aștepti două zile până primești rezultatele examenului. Între timp, află că există ocazia să cumperi o excursie în Hawaii pe timpul vacanței, la un preț modic. Iată cele trei opțiuni: poți să cumperi vacanța chiar azi, poți să renunți sau poți să plătești o taxă de cinci dolari pentru a face o rezervare de două zile, ceea ce ți-ar permite să iei decizia *după* ce primești nota. Ce ai face?

E posibil să simți dorința de a cunoaște rezultatul examenului înainte de a lua decizia, la fel ca studenții care s-au confruntat cu această alternativă în experimentul original. Așa că Tversky și Shafir au înlăturat această nesiguranță pentru două grupuri de participanți. Acestor grupuri li s-a spus de la început cum s-au descurcat la examen. Unor studenți li s-a spus că au trecut examenul, așa că 57% dintre ei au ales să meargă în excursie (la urma urmei, e un prilej numai bun de sărbătorit). Altor studenți li s-a spus că au picat examenul, așa că 54% dintre ei au ales să meargă în excursie (la urma urmei, e o ocazie numai bună să te recreezi). Atât cei care au trecut, cât și cei care au picat examenul au ales pe loc să meargă în Hawaii.

Iată surpriza: grupul de studenți care, ca și tine, nu au cunoscut rezultatele examenului final s-au comportat complet diferit. Majoritatea (61%) au plătit cinci dolari ca să aștepte două zile. Gândește-te! Dacă treci, vrei să mergi în Hawaii. Dacă pici, vrei să mergi în Hawaii. În cazul în care nu știi dacă ai trecut sau ai picat... aștepți să vezi? Nu așa ar trebui să se comporte „principiul certitudinii”. E ca și cum omul nostru de afaceri a hotărât să aștepte să treacă alegerile ca să cumpere proprietatea, în ciuda faptului că era dispus să facă achiziția, indiferent de rezultatul lor.

Studiul lui Tversky și Shafir ne arată că nesiguranța, chiar și cea nerelevantă, ne poate paraliza. Un alt studiu, efectuat de Shafir împreună cu un coleg, Donald Redelmeier, demonstrează că paraliza poate fi și ea provocată de *alegere*. Imaginează-ți, de exemplu, că ești la colegiu și într-o seară te confrunți cu alegerea de mai jos. Ce ai face?

1. Să participi la prelegerea unui autor pe care îl admiri și care e în vizită doar în seara respectivă sau
2. Să mergi la bibliotecă și să studiezi.

Comparativ cu o prelegere unică în viață, studiatul nu pare chiar atât de atrăgător. Când li s-a dat realmente această alternativă unor studenți de colegiu, numai 21% s-au hotărât să învețe.

Să presupunem, în schimb, că ți s-au dat trei alternative:

1. Să participi la prelegere.
2. Să mergi la bibliotecă și să studiezi.
3. Să te uiți la un film pe care doreai să îl vezi.

Diferă răspunsul tău? Remarcabil este că, atunci când unui grup diferit de studenți i s-au dat cele trei alternative, 40% s-au hotărât să învețe, adică un număr dublu față de cei dinainte. În mod paradoxal, dacă le dăm studenților două alternative atrăgătoare la studiu, în loc de una singură, acest lucru îi face mai puțin dispuși să aleagă una dintre ele. Acest comportament nu este „rațional”, dar este omenesc.

Prioritizarea îi salvează pe oameni din nisipurile mișcătoare ale temerilor legate de luarea deciziilor și de aceea este atât de important să găsim esențialul. Oamenii care ne ascultă vor avea în permanență de luat decizii într-un climat de nesiguranță. Vor suferi neliniștea nevoii de a face o alegere, chiar și atunci când alegerea se face între două opțiuni atrăgătoare, ca de pildă prelegerea și filmul.

Mesajele esențiale îi ajută pe oameni să evite alegerile proaste, reamintindu-le de ceea ce este important. În parabola lui Herb Kelleher, de exemplu, cineva a trebuit să aleagă între o salată cu pui și nicio salată cu pui, iar mesajul „ACEA companie aeriană cu tarife ieftine” l-a făcut să abandoneze salata cu pui.



## Studiul clinic al unei idei

Obiectivul acestei cărți este să te ajute să îți faci ideile persistente. Așa că, din când în când, pe parcursul ei, îți vom prezenta „studiul clinic al unei idei”, care ilustrează, în termeni practici, cum poate fi făcută o idee mai persistentă. Studiile au fost inspirate de clasicele fotografii „înainte și după”, folosite de centrele pentru slăbit, ca dovadă evidentă că dieta lor funcționează. La fel ca pacienții care încearcă o dietă nouă, ideile inițiale din aceste studii diferă din punct de vedere al nevoii lor de schimbare; unii au nevoie de un ajutor esențial, cum ar fi o operație de micșorare a stomacului sau o liposucție, în vreme ce alții nu au nevoie decât să dea jos câteva kilograme din talie.

Ideea studiilor nu este să vă facă să vă minunați de geniul nostru creator, și acesta este un noroc atât pentru cititori, cât și pentru autori, deoarece nu suntem genii creatoare. Ideea este să prezentăm un model *al procesului* de producere a ideilor persistente. Spre deosebire de avertizările tradiționale, *este* un lucru pe care ar trebui să îl încerci acasă. Gândește-te la fiecare mesaj și reflectă la felul în care ai putea să îl îmbunătățești, folosind principiile din această carte.

Poți sări fără grijă peste studiile clinice; au mai degrabă rol auxiliar față de text, nu de componente de bază, dar sperăm că le vei găsi utile.

## STUDIU CLINIC

### **Avertisment: Expunerea la soare este periculoasă.**

*SITUAȚIA: Experții din domeniul educației pentru sănătate de la Universitatea de Stat din Ohio vor să informeze comunitatea academică despre riscurile expunerii la soare.*

MESAJUL 1: Iată o pagină de internet a Universității de Stat din Ohio cu date despre expunerea la soare. Am numerotat fiecare paragraf, pentru a putea să analizăm mai târziu mesajul:

### **Expunerea la soare: măsuri de precauție și protecție<sup>14</sup>**

(1) Un bronz auriu este considerat adesea un simbol al statutului. Poate că acest lucru sprijină ideea conform căreia oamenii care au timp să stea la soare destul de mult încât să dobândească un bronz intens sau cei care pot să călătorească în țări cu climă mai caldă în timpul iernii au mai mulți bani sau timp liber decât „oamenii de rând”. Cu toate acestea, scopul multora este un bronz intens primăvara devreme sau să se întoarcă din vacanță cu acea strălucire consistentă și sănătoasă. Fie că bronzul sugerează sau nu statutul, expunerea neglijentă la soare poate fi dăunătoare. Razele ultraviolete ale soarelui vor deteriora pielea, dar pot să creeze și probleme cu vederea, reacții alergice și să slăbească sistemul imunitar.

(2) Bronzul și arsurile sunt cauzate de razele ultraviolete ale soarelui. Aceste raze nu pot fi văzute ori simțite, dar ele penetrează pielea și stimulează celule ce conțin un pigment maroniu numit

melanină. Melanina protejează pielea absorbind și împrăștiind razele ultraviolete. Oamenii cu o piele mai închisă la culoare au cantități mari de melanină, au o protecție naturală mai mare împotriva razelor ultraviolete și se bronzază mai ușor. Blondii, roșcații și oamenii cu piele deschisă la culoare au mai puțină melanină și, prin urmare, se ard mai ușor.

(3) Când melanina este stimulată de razele ultraviolete, aceasta se ridică la suprafața pielii sub formă de bronz și asigură protecție împotriva unor viitoare expuneri la soare. Indivizii cu piele închisă la culoare, măslinie, cafenie sau neagră nu sunt imuni în fața arsurilor și a deteriorării pielii provocate de expunerea neglijentă la soare.

(4) Există două tipuri de raze ultraviolete (UV): UVA și UVB. UVB cauzează arderea pielii sau roșeața asociată cu arsurile solare, cancer de piele și îmbătrânirea prematură a pielii. Razele UVA stimulează bronzul, dar sunt legate și de alte probleme, cum ar fi afectarea vederii, urticarie, alergii sau alte reacții la medicamente.

(5) Deteriorarea pielii din cauza expunerii în exces la soare este cumulativă pe parcursul anilor și ireversibilă. Odată ce apare, nu mai poate fi anulată. Deteriorările cele mai serioase și mai de durată apar înaintea vârstei de 18 ani. Protecția ar trebui să înceapă devreme, în special la copiii cărora le place să se joace afară în zilele însorite.

*Înainte să citești comentariile noastre de mai jos, întoarce-te și reține Mesajul 1. Ce poți face pentru a-l îmbunătăți?*

COMENTARIILE LA MESAJUL 1: Care este rezumatul introductiv aici? În ce constă esențialul? Primul paragraf intră repede în subiectul pielii bronzate ca simbol al statutului, care este pur și simplu un tertip interesant. (De fapt, textul recunoaște acest lucru atunci când spune: „Fie că bronzul sugerează sau nu statutul...”). Pentru noi, Paragraful 5 sare în ochi ca fiind esențialul: *Deteriorarea pielii... este cumulativă pe parcursul anilor și ireversibilă*. Uau! Nu acesta este

cel mai important lucru pe care am vrea să îl spunem celor care venerează soarele? Paragrafele 2-4 furnizează, din contră, niște aspecte inutile. Ca să facem o analogie, e absolut necesar ca fumătorii să înțeleagă cum funcționează plămânii ca să își dea seama pe deplin de pericolele fumatului?

MESAJUL 2: În textul de mai jos, am reordonat ideile și am lucrat un pic la proză, în speranța că vom dezgropa rezumatul introductiv.

### **Expunerea la soare: cum să îmbătrânești prematur**

(5) Deteriorarea pielii din cauza expunerii excesive la soare este similară îmbătrânirii: este cumulativă pe parcursul anilor și ireversibilă. Odată ce se produce deteriorarea, nu mai poate fi anulată. Deteriorările cele mai serioase și mai de durată apar înaintea vârstei de 18 ani. Din fericire, spre deosebire de îmbătrânire, deteriorarea pielii poate fi prevenită. Protecția față de soare ar trebui să înceapă devreme, în special la copiii cărora le place să se joace afară în zilele însorite.

(2, 3, 4) Bronzul și arsurile sunt cauzate de razele ultraviolete ale soarelui. Razele ultraviolete produc arsura solară, care este semnul temporar al unei deteriorări mai profunde a pielii. Arsurile solare dispar în cele din urmă, dar deteriorarea din profunzime persistă, putând duce în final la îmbătrânire prematură sau cancer de piele.

(1) În mod ironic, un bronz arămiu, auriu este considerat adesea un semn de sănătate. Însă razele ultraviolete nu numai că deteriorează pielea, dar pot să creeze și probleme de vedere, reacții alergice și slăbirea sistemului imunitar. Ca atare, în loc de un „bronz sănătos”, poate că ar trebui să îi spunem un „bronz bolnăvicios”.

COMENTARIU LA MESAJUL 2: Esențialul acestui mesaj este că deteriorarea pielii este cumulativă și ireversibilă. Așa că am rescris mesajul pentru a sublinia această idee și pentru a elimina informațiile neesențiale. Am făcut acest lucru pentru a ilustra procesul prioritizării forțate; a trebuit să eliminăm unele lucruri interesante (cum ar fi referirile la melanină), cu scopul de a lăsa esențialul să sară în ochi.

Am încercat să accentuăm esențialul în câteva moduri. În primul rând, am dezgropat rezumatul introductiv, așezând în față esențialul. În al doilea rând, am adăugat analogia cu îmbătrânirea, pentru a fixa ideea că deteriorarea este ireversibilă. În al treilea rând, am adăugat o imagine concretă și poate neașteptată: arsurile solare sunt un semn al deteriorării; poate că ele dispar, dar deteriorarea din profunzime nu.

#### TABELA DE PUNCTAJ

Listă de urmat	Mesajul 1	Mesajul 2
Simplu	–	✓
Neașteptat	–	✓
Concret	–	✓
Credibil	–	–
Emoționant	–	–
Poveste	–	–

CONCLUZIA: Evită să îngropi rezumatul introductiv. Nu începe cu ceva interesant, dar nerelevant, în speranța că îți vei distra publicul. Străduiește-te mai degrabă să faci mesajul esențial mai interesant.

## Nume, nume și iar nume

Dunn este un oraș mic, cam la 64 km sud de Raleigh, Carolina de Nord. Are 14.000 de locuitori și forța sa de muncă este constituită în principal din muncitori. Dimineața, restaurantul local este plin de oameni care iau un mic dejun copios și beau cafea. Chelnerițele îți spun „dragă”. Orașul are de curând un Wal-Mart.

Una peste alta, Dunn este un loc relativ normal, cu excepția unui singur lucru: aproape toată lumea de aici citește ziarul local, *Daily Record*. De fapt, *mai mult decât toată lumea* din Dunn citește ziarul.

Rata de pătrundere a ziarului *Daily Record* în comunitatea din Dunn este de 112%, mai mare decât a oricărui ziar din țară. Pentru ca rata de pătrundere într-o comunitate să depășească 100% trebuie să fie adevărată una din următoarele două posibilități: (1) există și oameni din afara orașului care cumpără ziarul, poate cei care fac naveta să meargă la serviciu în Dunn; sau (2) unele gospodării cumpără mai mult de un ziar. Poate că unor cupluri din Dunn le este greu să împartă.

Care este explicația pentru acest succes remarcabil? Oamenii din Dunn au cu siguranță destule opțiuni în ceea ce privește știrile: *USA Today*, *News & Observer* din Raleigh, CNN, internetul și sute de alte surse. Așadar de ce este *Daily Record* atât de popular?

**D***aily Record* din Dunn a fost fondat în 1950, de Hoover Adams. Adams s-a născut cu cerneala în sânge. Numele i-a apărut pentru prima oară în ziar în vremea când trimitea corespondențe din tabăra de cercetași. Când a ajuns la liceu, era corespondent pentru ziarul din Raleigh, ca reporter

independent. După al Doilea Război Mondial, Adams a devenit redactor la ziarul *Dispatch* din Dunn. În cele din urmă, la *Dispatch* a simțit nevoia unei schimbări și s-a hotărât să înființeze propriul ziar, *Daily Record*. În 1978, după 28 de ani de competiție strânsă, *Dispatch* a renunțat în cele din urmă și i-a vândut lui.

De-a lungul celor 55 de ani în care a deținut funcția de director de ziar, Adams a avut o filozofie redacțională remarcabil de consecventă. El crede că ziarele ar trebui să se axeze în mod constant pe reportaje locale. De fapt, este un fanatic al reportajelor din comunitate.

În 1978, frustrat de ceea ce i se părea a fi o concentrare insuficientă pe problemele locale în ziar, a scris o notă către echipa sa, explicându-și punctele de vedere:

„Cu toții știm că principalul motiv pentru care cineva citește un ziar local sunt numele locale și fotografiile. Este singurul lucru pe care putem să îl facem mai bine decât oricine altcineva. Și este ceea ce cititorii noștri nu mai pot să obțină din altă parte. Nu uitați niciodată, primarul din Angier și primarul din Lillington sunt la fel de importanți pentru respectivele orașe cum este primarul din New York pentru oamenii săi”.

Să fie limpede: concentrarea lui Adams pe reportajele locale nu este indusă de un sentiment revoluționar. De fapt, printre directorii de ziare mici acesta ar fi cu totul de necontestat. Cu toate acestea, se observă destul de ușor că ideea nu a fost transpusă în realitate pentru majoritatea ziarelor. Un ziar local obișnuit este plin de articole de la agențiile de presă, analize ale echipelor sportive profesioniste și fotografii în care nu se zărește nicio persoană.

Cu alte cuvinte, găsirea esențialului nu este sinonimă cu comunicarea lui. Managementul de la vârf poate să știe care sunt prioritățile, dar să fie cu totul ineficient în comunicarea

și realizarea acestora. Adams a reușit să găsească și să comunice esențialul. Cum a făcut-o?

## Cum să comunici esențialul

Adams a găsit esența acțiunilor ziarului său: concentrarea pe aspectul local. Apoi și-a îndreptat atenția spre comunicarea acestui mesaj esențial: să îl facă să persiste în mintea echipei sale. În restul capitolului, de fapt în restul cărții, vom discuta modalitățile prin care poți face mesajele esențiale să persiste. Și vom începe cu analiza modului în care Adams a făcut ca mesajul său cu privire la „concentrarea pe aspectul local” să persiste.

Deși mulți directori de ziar admiră numai din gură valoarea concentrării pe aspectul local, Adams este fanatic în această privință. De dragul concentrării pe aspectul local, este dispus ca profitul să aibă de suferit:

Adevărul este că un ziar local nu poate să conțină niciodată destule nume locale. Aș angaja bucuros încă doi tipografi și aș mai adăuga încă două pagini la fiecare ediție a fiecărui ziar, dacă am avea nume cu care să le umplem.

Este dispus să fie plictisitor pentru a se concentra pe aspectul local:

Pot să pun pariu că, dacă *Daily Record* ar retipări în această seară întreaga carte de telefoane din Dunn, jumătate dintre oameni ar sta și ar verifica, ca să fie siguri că numele lor este inclus... Când o să vă spună cineva: „O, dar n-ai nevoie de toate numele astea”, asigurați-l vă rog că exact de asta avem nevoie, *mai presus de orice!*



Adams exagerează bucuros pentru a scoate în evidență valoarea concentrării pe aspectul local, citând afirmația unui prieten, Ralph Delano, care conduce ziarul local din Benson:

Dacă ar cădea o bombă atomică în Raleigh, asta n-ar fi o știre în Benson decât dacă ar ajunge rămășițele și cenușa și în Benson.

De fapt, întrebat de ce a avut atâta succes *Daily Record*, Adams a răspuns: „Datorită a trei lucruri: nume, nume și iar nume”.

Ce se întâmplă de fapt? Adams a găsit ideea esențială pe care vrea să o comunice: concentrarea pe aspectul local este cheia succesului pentru ziarul său. Acesta este Pasul 1. Pasul 2 este să comunice esențialul și altora. Și o face genial.

Uită-te la tehnicile pe care le folosește Adams ca să comunice cât de serios este în privința concentrării pe aspectul local. El folosește o analogie: îl compară pe primarul din Angier cu primarul din New York. (Vom mai avea ceva de spus despre analogii, mai târziu în acest capitol.) Spune că ar angaja mai mulți tipografi, dacă reporterii ar putea să genereze suficiente nume. Aceasta este o prioritizare forțată: concentrarea pe aspectul local este mai importantă decât micșorarea costurilor! (Nu este o atitudine obișnuită printre ziarele din orașele mici. Vezi capitolul „Neașteptat”.)

Vorbește, de asemenea, într-un limbaj limpede și clar. Ce dorește? Nume. Vrea o mulțime de nume în ziar, în fiecare zi. (Vezi capitolul „Concret”.) Această idee este destul de concretă pentru ca toată lumea din organizație să o înțeleagă și să o folosească. E loc de neînțelegeri? E cineva din echipă care să nu înțeleagă ce vrea Adams să spună prin „nume”?

„Nume, nume și iar nume” este o afirmație simplă, care simbolizează un adevăr esențial. Nu numai că numele sunt utile, dar, în gândirea lui Adams, numele depășesc costurile.

Numele depășesc o proză bine scrisă. Numele depășesc exploziile nucleare din comunitățile învecinate.

Timp de 55 de ani, de când Adams a fondat ziarul, valoarea sa esențială, aceea a concentrării pe comunitate, a ajutat sute de oameni de la ziar, în mii de circumstanțe, să ia decizii bune. Ca director de ziar, a gestionat aproape 20.000 de probleme. Și fiecare dintre problemele respective a implicat nenumărate decizii: Ce povești relatăm? Ce este important în ele? Ce fotografii băgăm? La care renunțăm ca să economisim spațiu?

E imposibil ca Adams să fie implicat personal în marea majoritate a acestor sute de decizii minore. Dar angajații săi nu suferă de paralizie în fața deciziei, deoarece Intenția comandantului, adică a lui Adams, este clară: „Nume, nume și iar nume”. Adams nu poate să fie peste tot. Găsind însă esențialul și comunicându-l clar, *s-a făcut omniprezent*. Aceasta este puterea unei idei cu lipici.

## Simple = Esențial + Compact

Adams este un maestru abil al vorbelor, dar cel mai folositor joc de cuvinte al lui este probabil și cel mai puțin inteligent: „Nume, nume și iar nume”. Această expresie este folositoare și memorabilă deoarece este extrem de concretă, dar și pentru că este extrem de succintă. Acest exemplu ilustrează al doilea aspect al simplității: mesajele simple sunt esențiale și *compacte*.

Pe de o parte, ideea de caracter compact este indiscutabilă. Rareori vei fi sfătuit să îți faci comunicările lungi și întortocheate, în afară de cazul în care scrii informații privind rata dobânzii pentru o companie de credite. Știm că propozițiile sunt mai bune decât frazele. Două puncte sunt mai bune decât cinci. Cuvintele accesibile sunt mai bune decât cele

greoaie. Este o problemă de capacitate: cu cât reducem mai mult cantitatea de informație dintr-o idee, cu atât va fi mai persistentă.

Hai să ne facem înțeleși: caracterul compact nu este suficient de unul singur. Am putea să ne agățăm de un mesaj compact, care să nu reprezinte esențialul; cu alte cuvinte, un slogan concis care să nu reflecte Intenția comandantului. E posibil ca mesajele compacte să fie persistente, dar acest lucru nu spune nimic despre *valoarea* lor. Ne putem imagina mesaje compacte care să fie niște minciuni („Pământul este plat”), mesaje compacte irelevante („Caprelor le place varza”) și mesaje compacte nechibzuite („Nu lăsa să treacă o zi fără să cumperi o pereche de pantofi”).

În alte cazuri, caracterul compact în sine poate să nu pară un scop demn. Mulți dintre noi suntem experți în anumite domenii. Să devenim experți într-un anumit lucru înseamnă să devenim din ce în ce mai fascinați de nuanțe și complexitate. Atunci lovește Blestemul Cunoașterii și începem să uităm cum este să nu știi ceea ce știm noi. În acel moment, simplificarea poate să pară „exagerată”. Ca experți, nu vrem să fim acuzați că răspândim sloganuri sau că acceptăm cel mai mic numitor comun. Ne temem că simplificarea poate să decadă în simplism.

Așa că, dacă vom defini noțiunea de „simplu” prin esențial și compact, trebuie să ne asigurăm că merită să ne străduim pentru caracterul compact. Avem deja esențialul, de ce trebuie să fie și compact? Nu sunt, în mod inerent, ideile „reduse la esență” mai puțin folositoare decât ideile extrem de elaborate? Să presupunem că am dus caracterul compact la forma lui extremă. E posibil să spunem ceva plin de înțeles printr-un slogan?

## „Vrabia din mână”

Timp de mii de ani, oamenii au făcut schimb de sloganuri numite proverbe. Proverbele sunt simple, dar profunde. Cervantes a definit proverbele<sup>15</sup> ca fiind „propoziții scurte, provenite dintr-o experiență îndelungată”. Să luăm ca exemplu următorul proverb din limba engleză: „Pasărea din mână face cât două din tufiș”\*. Care este esențialul? Mesajul esențial este avertismentul cu privire la renunțarea la un lucru sigur pentru unul ipotetic. Proverbul este scurt și simplu, dar include în el un grăunte major de înțelepciune, utilă în multe situații.

După cum se dovedește, proverbul nu există doar în limba engleză. În Suedia, zicala este: „Mai bine o pasăre în mână decât zece în pădure”. În Spania: „O pasăre în mână e mai bună decât o sută în zbor”. În Polonia: „Vrabia din mână e mai bună decât porumbelul de pe acoperiș”. În Rusia: „Mai bine cu un pițigoi în mână decât cu un cocor pe cer”.

Alte variante pot fi găsite în română, italiană, portugheză, germană, islandeză și chiar în latina medievală. Prima atestare documentară în engleză este din 1678, în *Călătoria pelerinului*, de John Bunyan. Dar este posibil ca proverbul să fie chiar mai vechi. Într-una dintre fabulele lui Esop, un șoim prinde o privighetoare, care se roagă pentru viața ei, spunându-i că e o bucățică prea mică ca să îl sature pe șoim. Șoimul răspunde: „Prost aș fi să dau drumul păsării pe care o am, ca să urmăresc o alta care nici măcar nu se vede”. Această povestire datează din anul 570 î.Hr.

Proverbul cu „vrabia din mână” este, în acest caz, o idee extrem de persistentă. A supraviețuit mai bine de 2.500 de ani. S-a răspândit pe mai multe continente, în mai multe culturi și limbi. Ține minte că nu a finanțat nimeni o campanie

---

\* *A bird in the hand is worth two in the bush*, în original. (n.ed.)

de publicitate pentru proverbul cu „vrabia din mână”. S-a răs-pândit singur. Multe alte proverbe au aceeași longevitate. De fapt, în aproape fiecare cultură cercetată s-a găsit un repertoriu de proverbe. De ce? Care este scopul lor?

Proverbele ajută la ghidarea deciziilor individuale, în împrejurări cu standarde comune. Aceste standarde comune sunt de obicei norme etice sau morale. Proverbele oferă formule empirice pentru comportamentul indivizilor. Regula de Aur: „Poartă-te cu ceilalți așa cum ai vrea să se poarte și ei cu tine”, este atât de profundă încât poate să-ți influențeze comportamentul o viață întreagă. Regula de Aur constituie un simbol extraordinar pentru ceea ce urmărim în acest capitol: idei suficient de compacte încât să fie persistente și suficient de semnificative încât să facă diferența.

Ideile simple și extraordinare au o eleganță și o utilitate care le fac să funcționeze precum proverbele. Definiția „proverbelor” dată de Cervantes este un ecou al definiției ideilor simple date de noi: *propoziții scurte* (compacte), *provenite dintr-o experiență îndelungată* (esențialul). Avem dreptate să fim sceptici în fața sloganurilor, deoarece multe dintre ele sunt seci sau eronate: sunt compacte, fără să fie și esențiale. Dar simplitatea pe care o urmărim nu este un slogan, este un proverb: compactă și esențială.

Adams a reușit să își transforme ideea esențială, nevoia de a se concentra constant pe problemele locale, într-un proverb jurnalistic. „Nume, nume și iar nume” este o idee care contribuie la îndrumarea luării deciziilor individuale, într-o comunitate cu standarde comune. Dacă ești fotograf, proverbul nu are nicio valoare ca afirmație luată cuvânt cu cuvânt, afară de cazul în care ai de gând să fotografiezi ecusoane cu nume. Dar, atunci când știi că organizației tale îi merge bine de pe urma numelor – adică a anumitor acțiuni întreprinse de

anumiți membri ai comunității locale –, această informație influențează genul de ocazii de fotografiere căutate. Să fotografiezi deliberările plictisitoare ale comitetului sau minunatul apus din parc? Răspuns: deliberările plictisitoare ale comitetului.

## Palm Pilot și proverbul vizual

Ideile compacte îi ajută pe oameni să rețină și să își aducă aminte un mesaj esențial. Ele ar putea însă să fie chiar și mai importante atunci când vine vremea să îi ajute să se poarte așa cum trebuie, mai ales într-un mediu în care trebuie să facă multe alegeri.

De ce au telecomenzile mai multe butoane decât folosim vreodată? Răspunsul pornește chiar de la intențiile nobile ale inginerilor. Majoritatea tehnologiilor și proiectelor de design de produs trebuie să se lupte cu „acumularea de funcții”, tendința lucrurilor de a deveni din ce în ce mai complexe, până ajung să nu își mai realizeze foarte bine funcțiile originale. Un caz tipic este videocasetofonul.

Acumularea de funcții este un proces firesc. Un inginer care se uită la prototipul unei telecomenzi ar putea să se gândească: „Hei, mai avem loc aici, pe fața telecomenzii. Și mai avem și capacitate de procesare pe cip. În loc să o lăsăm să se piardă, ce-ar fi să le dăm oamenilor posibilitatea să aleagă între calendarul Iulian și cel Gregorian?”

Inginerul încearcă doar să ajute, să mai adauge o funcție impresionantă, care să îmbunătățească telecomanda. Totodată, celorlalți ingineri din echipă nu le pasă în mod deosebit de alternarea unui calendar cu altul. Chiar dacă sunt de părere că e o idee proastă, probabil nu le pasă suficient de mult încât să organizeze un protest: „Ori dispăre butonul pentru

alternarea calendarelor, ori îmi dau demisia!”. În acest fel, încet și pe nesimțite, telecomenzilor și, prin extensie, și altor tipuri de tehnologii li se adaugă funcții până la refuz.

Echipa Palm Pilot, conștientă de acest pericol, a adoptat o atitudine fermă împotriva acumulării de funcții. Când echipa și-a început munca, în prima parte a anilor '90, agendele personale digitale (PDA\*) aveau numai eșecuri la activ. Faimosul dezastru al celor de la Apple cu produsul Newton PDA i-a făcut pe alți competitori să se teamă.

Unul dintre produsele concurente de pe piața PDA-urilor din 1994 arăta ca un computer subnutrit. Era un dispozitiv voluminos, cu tastatură și multiple orificii pentru dispozitive auxiliare. Jeff Hawkins, conducătorul echipei Palm Pilot, era hotărât ca produsul său să evite această soartă. A vrut ca Palm Pilot să fie simplu. El se va ocupa de patru lucruri: calendar, contacte, notițe și liste de sarcini. Palm Pilot avea să facă numai patru lucruri, dar avea să le facă foarte bine.

Hawkins s-a luptat cu acumularea de funcții, purtând cu el tot timpul o bucată de lemn de mărimea lui Palm. Trae Vassallo, membru în echipa de proiectare a lui Palm V, spune: „Bucata de lemn era banală, ceea ce rezona cu obiectivele tehnologice simple ale produsului, dar era în același timp și mică, ceea ce făcea produsul elegant și diferit”. Hawkins obișnuia să o scoată ca să „ia notițe” în timpul unei ședințe sau să își „verifice calendarul” pe hol. Ori de câte ori cineva sugera o funcție în plus, Hawkins scotea bucata de lemn și întreba unde s-ar potrivi aceasta.

Vassallo a declarat că Palm Pilot a devenit un produs de succes „aproape exclusiv datorită faptului că a fost definit

---

\* *Personal digital assistants*, în original; sunt calculatoare mici, de ținut în mână, proiectate inițial pentru a fi agende personale electronice, dar care în decursul timpului au devenit polivalente. (n.ed.)

mai mult în termeni de ceea ce nu era, decât în termeni de ceea ce era”. Tom Kelley, de la IDEO, o firmă de proiectare importantă din Silicon Valley, a remarcat un lucru similar: „Adevăratul obstacol în fața PDA-urilor de la început<sup>16</sup> a fost ideea că mașinăria trebuie să facă aproape orice”.

Hawkins știa că ideea esențială a proiectului său trebuia să fie eleganța și simplitatea (și o evitare tenace a acumulării de funcții). Comunicând această idee esențială, Hawkins și echipa sa au folosit ceea ce era, în esență, un proverb vizual. Bucata de lemn a devenit un memento vizual pentru a face puține lucruri și pentru a le face bine.

Există o paralelă izbitoare între dezvoltarea lui Palm Pilot și campania lui Clinton, condusă de James Carville. În ambele cazuri, echipele au fost compuse din oameni experimentați și pasionați de munca lor. Ambele echipe se lăudau cu numeroși oameni care aveau *capacitatea și dorința* de a face o mulțime de lucruri diferite – să discute orice problemă și să proiecteze orice funcție. Și totuși, în ambele cazuri, echipele au avut nevoie de un memento simplu pentru a se lupta cu tentația de a face prea multe. Când spui trei lucruri, nu spui nimic. Când telecomanda are 50 de butoane, nu mai poți să schimbi canalul.

## Cum să folosești ceea ce ai

Mesajele noastre trebuie să fie compacte, deoarece putem să învățăm și să ținem minte o cantitate limitată de informație. Să presupunem însă că am stabilit esența mesajului nostru și avem prea multă informație ca să aspirăm la caracterul compact al unui proverb. Cum transmitem o cantitate mare de informație atunci când avem nevoie s-o facem? Următorul exercițiu este creat pentru a consolida nevoia caracterului



compact și pentru a ne da o idee despre cum să integrăm mai multă informație într-un mesaj compact.

Iată regulile exercițiului: Analizează literele de mai jos nu mai mult de 10-15 secunde. Închide apoi cartea, scoate o foaie de hârtie și scrie cât mai multe litere îți amintești. Avertizare: nu întoarce pagina până nu termini acest exercițiu.

J FKFB INAT OUP<sup>17</sup> SNA SAI RS

Dacă ești ca majoritatea oamenilor, ți-ai amintit probabil 7-10 litere. Adică nu prea multe. Caracterul compact este esențial, deoarece există o limită pentru cantitatea de informație pe care o poți manevra la un moment dat.

Întoarce acum pagina și încearcă din nou exercițiul.

De data aceasta, avem o surpriză. Nu am schimbat literele sau ordinea lor. Tot ce am schimbat este modul în care sunt grupate. Încă o dată, analizează literele timp de 10-15 secunde, închide apoi cartea și testează-ți memoria.

JFK FBI NATO UPS\* NASA IRS\*\*

Probabil că te-ai descurcat mult mai bine a doua oară. Dintr-odată, literele au însemnat ceva, ceea ce le-a făcut mai ușor de ținut minte. La runda 1, încercă să îți amintești date brute. La runda 2, îți aminteai concepte: John F. Kennedy, FBI, Organizația Tratatului Atlanticului de Nord, UPS, NASA, IRS.

Dar stai puțin. De ce este mai ușor să ții minte „John F. Kennedy” decât literele la întâmplare F, J, K? Cu siguranță că John F. Kennedy înseamnă o cantitate de informație mai mare

---

\* *United Parcel Service* – companie de curierat din Statele Unite, cel mai mare curier din lume. (n.tr.)

\*\* *Internal Revenue Service* – Agenția de Administrare Fiscală a Statelor Unite. (n.tr.)

decât trei litere la întâmplare! Gândește-te la toate asocierile cu JFK – politică, relații, asasinarea și celebra lui familie. Dacă amintirea ar fi un proces asemănător cu ridicarea greutăților, ar fi ridicol să ne gândim că l-am putea „ridica” pe JFK mai ușor decât am ridica trei litere micuțe.

Secretul, bineînțeles, este că *nu* îl „ridicăm” pe JFK. Tot procesul de memorie legat de JFK e deja realizat. Ne-am clădit deja mușchii respectivi – conceptul JFK cu toate asocierile lui este deja întipărit în memoria noastră. Ceea ce ne amintim este doar un indicator către această informație; așezăm un steguleț pe terenul memoriei noastre. În cazul literelor brute, așezăm trei steaguri separate. În cele din urmă, avem un fragment de informație (sau un steag) contra a trei steaguri, așa că nu e de mirare că unul e mai ușor de ținut minte.

Ei și? E vorba doar de un fleac interesant cu privire la creier? Iată încotro ne îndreptăm: am văzut că ideile compacte sunt mai persistente, dar că de unele singure nu sunt valoroase; numai ideile cu un caracter compact *profund* sunt valoroase. Așa că, pentru a face o idee profundă compactă, trebuie să comprimăm întregul înțeles într-un mesaj micuț. Și cum faci asta? Folosești stegulețe. Valorifici terenul memoriei existent la publicul vostru. Folosești ceea ce se află deja acolo.

## Schema Pomelo

Până acum, am prezentat situații în care o idee simplă sau câteva idei simple au fost utile pentru îndrumarea comportamentului. Să fim însă sinceri și să recunoaștem că majoritatea oamenilor fac lucruri complicate. Nu avem intenția să afirmăm că lucrurile complicate – dreptul, medicina, construcțiile, programarea, învățământul – pot fi reduse la două

sau trei mesaje compacte. Evident că nu putem să înlocuim școala de arhitectură cu o singură idee compactă („Mențineți clădirea în picioare”).

Aceasta ne conduce către o problemă importantă pe care nu am discutat-o încă: *Cum transformi un student din anul I într-un arhitect?* Cum apare complexitatea din simplitate? Vom demonstra că este posibil să crezi complexitate printr-o utilizare pricepută a simplității. Dacă ideile simple sunt etapizate și ordonate corect, pot să ajungă complexe foarte repede.

Hai să te învățăm ce este un „pomelo”. (Dacă știi deja ce este un pomelo, fii de treabă și prefă-te că nu știi.) Iată un mod în care îți putem explica ce este un pomelo:

EXPLICAȚIA 1: Pomelo este cel mai mare fruct citric. Coaja lui este foarte groasă, dar moale și ușor de curățat. Fructul rămas are o pulpă de un galben deschis spre roz-corai și poate varia de la zemoasă până la ușor uscată și de la un gust seducător dulce-parfumat până la unul amărui și acrișor.

Întrebare rapidă: Pe baza acestei explicații, dacă ai amesteca o parte suc de pomelo cu o parte suc de portocală, băutura obținută ar avea gust bun? Ai putea să îți dai cu presupusul, dar răspunsul este probabil un pic ambiguu. Să trecem mai departe, la o explicație alternativă:

EXPLICAȚIA 2: Un pomelo este practic un grepfrut supradimensionat, cu o coajă foarte groasă și moale.

Explicația 2 înfige un steguleț într-un concept pe care deja îl ai: un grepfrut. Când îți spunem că un pomelo este ca un grepfrut, în minte îți vine imaginea unui grepfrut. Îți