

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

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. „Vrăbia 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

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 lupți 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 odată⁷ 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 noiembrie⁹ – 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 apărut¹⁰ 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 *priorizare 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.