

Nu strică să întrebi



CUM SĂ FOLOSEȘTI
PUTEREA ÎNTREBĂRILOR
PENTRU A COMUNICA,
A TE CONECTA ȘI A CONVINDE

Trey Gowdy

Traducere din limba engleză de
Laura Karsch

Lifestyle

Cuprins

<i>Introducere.</i>	Din sala de judecată în Congres	9
Partea I.	Ce trebuie să știi înainte de a deschide gura.	25
Capitolul 1.	Chiar există întrebări stupide	27
Capitolul 2.	Arta subtilă a persuasiunii.	43
Capitolul 3.	Cunoaște-ți obiectivul, cunoaște faptele, cunoaște-te pe tine însuși!.	55
Capitolul 4.	Cunoaște-ți juriul	69
Capitolul 5.	Cea mai bună probă	84
Capitolul 6.	De îndată ce ai învățat să te prefaci că ești sincer, nimic nu te mai oprește.	98
Partea a II-a.	Actul (și arta) persuasiunii.	111
Capitolul 7.	Confirmi ori contrazici.	113
Capitolul 8.	Întrebări directe și întrebări sugestive	123
Capitolul 9.	Discreditare.	137
Capitolul 10.	Ghidul autostopistului	150
Capitolul 11.	Repetiție, repetiție, repetiție	161
Capitolul 12.	Un cuvânt valorează cât o mie de cuvinte. .	170

Capitolul 13. Lucrurile bune vin în ambalaje mici	183
Capitolul 14. Stai puțin, situația s-a schimbat	195
Partea a III-a. Mergi înainte și cucerește	209
Capitolul 15. Nu chiar așa mari speranțe	211
Capitolul 16. De unde știi că ai reușit?	227
Capitolul 17. Pledoaria mea finală	242
<i>Mulțumiri</i>	<i>253</i>

Introducere

Din sala de judecată în Congres

De ce persuadez

Vreme de șaisprezece ani am stat în fața a nenumărate grupuri de douăsprezece persoane care nu reușiseră să se eschiveze de la îndeplinirea datoriei de jurat. (Mă rog, poate nu e drept. Dar să fim sinceri! Nimeni nu e foarte încântat să descopere în poștă convocarea.) Oricum, după părerea mea, chiar dacă la început șovăie, majoritatea oamenilor sfârșesc prin a presta cu plăcere serviciul de jurat sau, cel puțin, ajung să aprecieze măreția sistemului nostru judiciar. Tribunalul reflectă viața reală, cu toată durerea, bucuria, dreptatea, nedreptatea și emoțiile primare care derivă din încercarea de a îmblânzi și examina firea umană. E foarte probabil ca tribunalul să nu facă parte din viața ta, dar „judecățile“ sunt cât se poate de reale. Aceste „judecăți“ se pot desfășura în cadrul întâlnirilor de afaceri ori comunitare, la școală ori acasă.

După aproape o sută de procese cu jurați, atât în tribunale federale, cât și statale — cu o cazuistică variind de la încălcări ale legii armelor de foc până la traficul de narcotice, de la răpiri până la piraterie rutieră, de la violență sexuală până la jaf, de la abuzuri împotriva copiilor până la omor — sala de judecată a devenit locul cel mai pașnic și comod pentru mine. Mie îmi place logica. Îmi plac regulile. Îmi place strategia. Îmi place nevoia de a gândi rapid. Îmi place ocazia de a căuta adevărul. Îmi place întregul spectru uman, reprezentat de oameni și proceduri. Dar, în primul rând, îmi place sala de judecată, pentru că-mi place arta persuasiunii, în care m-am străduit să mă perfecționez pe cât de mult posibil.

Îi datorez acest lucru mamei mele. Mama a avut diverse slujbe când ne-a crescut pe mine și pe cele trei surori ale mele, dar cea care i-a plăcut cel mai mult a fost aceea de apărător al victimei pe lângă procuratura locală. Un apărător al victimei le consiliază pe victimele infracțiunilor și familiile acestora cu privire la drepturile pe care le au ca victime și le explică procedura judiciară. Dacă se solicită sau este necesar acest lucru, apărătorul victimei le asistă pe victime și familiile lor pe tot parcursul procesului, pledoariilor și audierilor.

Când stăteam acasă vara, în anii colegiului și ai facultății de drept, mama venea de la serviciu frustrată de sistemul nostru de justiție penală. Se întreba cu voce tare:

— De ce inculpatul, cineva care a fost acuzat de o infracțiune, are dreptul să-și angajeze orice avocat dorește, dar victima nu? Victima se pricopsește definitiv cu procurorul căruia i s-a încredințat cazul. De ce nu are și victima dreptul să-și angajeze cel mai bun avocat?

Bună întrebare, mamă. Știu răspunsul din manual — infracțiunea este comisă, de fapt, împotriva statului, nu a unui individ —, dar răspunsurile din manuale nu aduc nicio conso-lare unei victime interogate de un avocat al apărării priceput, în vreme ce infractorul poate fi sau nu interogat de un pro-cu-ror cu experiență. Aveai dreptate, mamă. Victimele au dreptul la un apărător bun. Victimele au dreptul la un apărător care să trezească de la bun început așteptările potrivite. Victimele au dreptul la un apărător care să știe să comunice cu jurații atât verbal, cât și nonverbal. Victimele au dreptul la un apărător care să știe să adreseze întrebări directe, pentru a smulge mărturia cu pricepere, într-un mod logic și convingător. Au dreptul la un apărător care să știe cum să-i interogheze pe acuzați într-un mod eficient, fără să se tot uite pe însemnările sale. Au dreptul la un apărător care să îmbine în pledoaria lui finală pasiunea cu rațiunea și care să-i conducă pe jurați la un acord, depășind cea mai dificilă sarcină a probei din cultura noastră, cea a probei „dincolo de orice îndoială rezonabilă”. Au dreptul la un apărător care să anticipeze acțiunile avocatului apărării și să aibă un plan

pentru a le contracara. Au dreptul la cineva care să stăpânească în detaliu arta persuasiunii.

Chiar și în afara sălii de judecată, oamenii vor să fie reprezentați în mod eficient și să fie ei înșiși avocați eficienți. Dacă la serviciu se discută posibilitatea unei promovări sau despre o direcție nouă de afaceri, vrei să participi și tu la discuție, iar participarea ta la discuție s-ar putea să fie direct proporțională cu eficiența ta în comunicare. De fapt, vrei să fii considerat o parte indispensabilă a acelei discuții.

Asta m-am străduit eu să fiu în cei șaisprezece ani petrecuți în sala de judecată: apărătorul pe care și l-ar fi ales victima dacă ar fi putut face ceea ce mama mea și-ar fi dorit să poată face victima: să-și aleagă pe oricare dintre avocații din această țară ca s-o reprezinte. Povara de a fi un apărător eficient al victimei sau al familiei victimei a fost grea. Dar nu este mai ușoară în niciun alt domeniu al vieții tale. Și tu trebuie să aperi cu succes ceva sau pe cineva. Trebuie să-i convingi pe alții fie să se afle pe aceeași lungime de undă cu tine într-o anumită problemă, fie măcar să înțeleagă de ce crezi ceea ce crezi. Sala de judecată a fost locul în care mi-am desfășurat eu activitatea, dar și tu îți desfășori activitatea într-un loc anume, iar nevoia de a analiza și comunica informațiile într-un mod competent, pentru a obține rezultatul dorit, este la fel de importantă în locul în care-ți desfășori tu activitatea cum a fost în locul în care mi-am desfășurat eu activitatea. Se cer aceleași aptitudini, indiferent dacă e vorba despre omoruri, marketing sau maternitate.

Eu vorbesc uneori despre meseriile „de paradă”. Acestea sunt meseriile acelea pentru care vrei să te țină minte oamenii, când nu vei mai fi pe această lume. Eu am rugat-o pe soția mea să facă două lucruri, dacă ar fi să mor înaintea ei: (1) să iasă cu alți bărbați abia după înmormântarea mea și (2) să facă în așa fel încât copiii noștri să țină minte că tatălui lor i-a plăcut cel mai mult să fie procuror, înainte de orice altceva. Aceasta este meseria pentru care vreau să fiu ținut minte, fiindcă a fost slujba cu cea mai multă însemnătate, cele mai înalte ținte și cel mai important obiectiv: să conving, respectând regulile fairplay-ului și ale

unui proces just, și să-i conduc pe jurați de la verdictul „nevino-vat“ la verdictul „vinovat“, folosindu-mă de credibilitate, fapte, raționamente, pasiune, logică și un întreg mozaic de cuvinte.

Tu vei avea propria-ți versiune despre cum va decurge această conversație privitoare la propria-ți viață, dar nu e nici-odată prea devreme să te gândești ce impact vrei să ai asupra lumii în care trăiești, muncești și iubești.

Mai există un lucru de care sper să-și amintească soția mea:

(3) Să facă în așa fel încât prietenii și rudele noastre cele mai apropiate să țină minte ultimul caz în care am fost eu procuror și de ce am făcut-o.

Dacă m-ai fi vizitat vreodată la biroul meu din Washington DC și te-ai fi întrebat cine era fetița din fotografia aflată lângă fotografia familiei mele, ai fi descoperit că a fost ultima victimă din ultimul meu proces penal. Ea a fost motivul pentru care am stat pentru ultima oară în fața unui juriu.

Meah Weidner era o fetiță frumoasă, de zece ani, care se născuse cu o paralizie cerebrală. Iubitul mamei ei a bătut-o și a zgâlțâit-o până a omorât-o. Iubitul cu pricina era pompier și paramedic, fără cazier judiciar. El a spus că fetița se lovise când a căzut din scaunul ei cu roțile, în timpul unei crize, și a declarat că este posibil ca el s-o fi rănit accidental, în încercarea de a o resuscita pentru a-i salva viața. Dar a susținut că fusese un accident, nu o crimă.

Eu eram deja pe picior de plecare. Eram în drum spre Con-gres. Peste câteva săptămâni aveam să depun jurământul. Cu siguranță un alt procuror putea prelua cazul. Aveam mulți colegi foarte buni la procuratură și altcineva ar fi putut face treabă bună pentru Meah. Dar nu-mi ieșeau din minte cuvintele mamei mele:

— De ce poate acuzatul să-și angajeze cel mai bun avocat, dar victima nu?

Ce m-a determinat să pun mâna pe dosar și să preiau cazul a fost o combinație dintre glasul mamei mele și felul în care a deveni părinte îl transformă pe om. Voi vorbi eu pentru fetița care nu va mai putea vorbi. O voi apăra eu pe fetița care nu se va

mai putea apăra. Voi umbla eu de colo-colo în fața juraților pentru fetița captivă în scaunul cu roțile, atribuind vieții ei aceeași valoare pe care jurații ar atribui-o vieții propriilor lor copii. Voi fi eu cât de convingător va fi nevoie să fiu în numele ei, fiindcă asta era just și asta era drept.

Era un caz dificil să-i conving pe doisprezece oameni că un bărbat cu un serviciu bun, fără antecedente penale, a putut ucide un copil lipsit de apărare. Dar asta se întâmplase. Și m-am folosit de logică, de fapte și — înainte de toate — de întrebări pentru a-i convinge.

Am formulat întrebări pentru jurați. Sigur, scopul unora dintre ele era ca jurații să primească informațiile necesare pentru a-și forma o opinie întemeiată. La unele dintre ele cunoșteam deja cu toții răspunsul. Dar toate erau astfel concepute încât jurații să ajungă singuri la adevăr.

În cele din urmă, toți cei doisprezece jurați l-au declarat pe bărbat „vinovat“. L-au găsit vinovat pentru uciderea lui Meah Weidner, iar judecătorul l-a condamnat la închisoare pe viață, fără posibilitatea unei eliberări condiționate. După atmosfera din sala de judecată și după celeritatea cu care jurații se puseseră de acord asupra verdictului, a fost evident că viața acestei fetițe îi mișcase. Îi *mișcase* să simtă ceea ce simțisem eu. Îi *mișcase* să atribuie vieții lui Meah aceeași valoare pe care ar fi atribuit-o vieții propriilor lor copii sau nepoți. Îi *mișcase* să facă ceea ce se cuvenea să facă.

Poza lui Meah de pe biroul meu îmi amintea multe lucruri: fragilitatea vieții, inocența copiilor, puterea de a-i apăra pe alții și nevoia fiecăruia dintre noi de a susține ceva însemnat. Să te folosești de întrebări pentru a-i conduce pe alții într-o anumită direcție este o cale neobișnuită de a persuadea, dar sunt convins că este o parte indispensabilă a persuasiunii la cel mai înalt nivel. Majoritatea oamenilor încearcă să convingă spunând ceea ce cred și de ce cred, dar este oare posibil să persuadezi punând întrebările potrivite, în momentul potrivit, în ordinea potrivită? Și, chiar mai important, poți, în esență, s-o determini pe persoana cu care stai de vorbă să se convingă singură?

Nu trebuie să te afli într-o sală de judecată pentru a-i apăra pe alții. Nu trebuie să faci parte din Congres pentru a susține o cauză. Ocaziile de a persuadea sunt numeroase. Din sala de judecată până în camera de zi de acasă de la tine, de la pupitru până la ghișeu, de la a convinge niște jurați până la a-ți convinge șeful, fiecare dintre noi are ocazia și, uneori, chiar obligația de a persuadea.

Cei mai persuasivi oameni sunt cei care ascultă și vorbesc în egală măsură. Cei mai persuasivi oameni sunt cei care pun întrebări și răspund la întrebări în egală măsură. Să pui întrebări reprezintă mai mult decât o condiție necesară și nedorită pentru a aduna informații. Să pui întrebări, în modul potrivit și în momentul potrivit, ar putea fi cel mai eficient instrument de care dispui pentru a face pe cineva să-ți înțeleagă mai bine poziția sau, pur și simplu, pentru a-i apropia pe oameni.

Poate Congresul? Poate nu.

În cei șaisprezece ani de procuratură am învățat cum să susțin o cauză. Am mai învățat despre concetățenii mei și cum să comunic cu ei, cum să-i conving, cum să-i fac să spună adevărul folosindu-mă de dovezi clare și cum să demontez dovezi îndoielnice. Sala de judecată este ca un vas Petri cultural și antropologic, în care sunt testate, analizate și probate toate fațetele spectrului uman. Din acest motiv, ceea ce funcționează într-o sală de judecată funcționează și în viața reală.

Dacă folosești în camera ta de zi de acasă sau în sala de conferințe procesele și procedurile care se aplică în sistemul nostru judiciar, ți s-ar putea spune pe bună dreptate:

— Aici nu suntem la tribunal.

Răposatul Elijah Cummings, care a fost un avocat fenomenal înainte de prestigioasa lui carieră în Congres, m-a dojenit odată în timpul unei audieri a unei Comisii din Camera Reprezentanților:

— Suntem la tribunal aici?... Aplicăm regulamentul federal al dovezilor aici?

Fostul președinte al Agenției de Administrare Fiscală, John Koskinen, cu care am avut întotdeauna o relație plăcută în afara Comisiei, a răspuns odată la o întrebare cu întrebarea:

— Suntem la proces aici, este careva judecat aici?

Nu. Audierile Comisiei nu sunt instanțe de judecată și nu respectă regulile din tribunale, privitoare la dovezi, procedură ori proces. Dar poate n-ar fi rău. Metodele, normele, procedurile și regulile aplicate în sistemul nostru judiciar nu sunt inerent „bune“, doar pentru simplul motiv că le folosim într-o sală de judecată. Aceste metode, norme, proceduri și reguli sunt folosite în sălile de judecată pentru că s-au dovedit în timp a fi bune și le acceptăm la nivel colectiv ca fiind cele mai potrivite instrumente pentru aflarea adevărului. Cu alte cuvinte, un lucru nu este bun pentru că-l folosim în sala de judecată — îl folosim în sala de judecată pentru că este bun. Cel mai mult contează faptul că este bun.

Deși îmi plăceau dreptatea și corectitudinea, îmi plăcea să descopăr adevărul și să-i conving pe jurați, am părăsit sala de judecată, fiindcă nu-mi puteam răspunde la propriile întrebări despre ceea ce se petrecea *în afara* ei. Nu-mi puteam împăca nicicum credințele spirituale cu ceea ce vedeam zi de zi. Oamenii erau tot mai inumani față de semenii lor. Persoane nevinovate sufereau. Erau persoane care îi omorau pe cei pe care pretindeau că-i iubesc. Persoane vulnerabile deveneau victime. Existau o violență, o depravare și o răutate gratuite.

În lumea reală, cei mai mulți oameni sunt buni, amabili, respectă legile și se ajută reciproc. Dar în sistemul judiciar vezi altceva și ajungi să încurci proporțiile. Nu sunt judecați cei buni, cumsecade sau amabili. Sunt judecați cei careucid, violează și jefuiesc. Când ai zilnic de-a face cu asemenea oameni, ajungi curând să capeți o perspectivă deformată asupra lumii. Când vezi numai răul, ajungi să crezi că numai răul există.

Îmi amintesc că scepticismului meu crescând i se răspundea frecvent cu vechea zicală creștină (și vagă aluzie biblică): „Tot răul e spre bine“. Când ai crescut în Bible Belt*, auzi frecvent vorba aceasta.

Tot răul? Zău? Dar copiii pe fețele cărora au fost stinse țigări? Copiii care au suferit abuzuri sexuale? Cuplul nevinovat care a fost ucis cu lovituri de ciocan? Fetița de trei luni care a fost cusută la loc după ce a violat-o tatăl ei? Dar Meah? La asta vă referiți când spuneți că „tot răul e spre bine“?

Eram destul de bun în sala de judecată. Am putut convinge doisprezece oameni, dincolo de orice îndoială rezonabilă, aproape de fiecare dată când am vrut și a fost nevoie să-i conving. Vreme de șaisprezece ani am putut determina doisprezece necunoscuți să pronunțe un verdict în unanimitate. Persuadarea concetățenilor mei sau a judecătorilor nu a fost niciodată partea dificilă.

Dificil era drumul de întoarcere acasă din sala de judecată, în fiecare seară după serviciu, când multe întrebări rămâneau fără răspuns. La sfârșitul zilei, când lumina pierdea în fața întunericii, mă căzneau să-mi alung din minte imaginile din fotografiile de la locul crimei. Când stăteam noaptea treaz în pat, în vreme ce familia mea dormea, mă căzneau să fac distincție între sunetul vântului de afară și sunetul răului și depravării care încercau să răzbată în casă. Îmi era foarte greu să fac distincție între muncă și restul vieții. La fel li se întâmpla și celor dragi mie. Vreme de aproape un an, fiica noastră a venit cu perna și cu pătura după ea la noi în dormitor și le-a așternut pe jos, lângă patul nostru. Lângă partea *mea* a patului, bineînțeles. Știa că mama ei ar fi trimis-o în camera sa. Știa că tatăl ei n-o trimitea. Am încercat chiar să rezolv problema cu Dumnezeu, dar Dumnezeu cu care am fost eu crescut să

* Centura Biblică este o regiune din sudul Statelor Unite, în care protestantismul evanghelic conservator social joacă un rol puternic în societate și politică, iar participarea la biserici în confesiuni este în general mai mare decât media națiunii. (N. red.)

vorbesc în vremuri de neliniște și anxietate fie nu mă asculta, fie nu-mi răspundea.

Nu m-au învins nici avocatul apărării, nici juriul din sala de judecată. M-au învins avocatul și juriul din capul meu.

Nu m-am putut convinge pe mine însumi că un Dumnezeu iubitor poate îngădui ca un copil să fie ars de viu, să fie omorât în bătaie ori violat de propriul tată. Nu m-am putut convinge pe mine însumi că un Dumnezeu iubitor poate îngădui ca un copil cu paralizie cerebrală să fie omorât de iubitul mamei sale. Nu m-am putut convinge pe mine însumi că tot răul era spre bine, fiindcă atâția oameni nevinovați mureau, iar cu moartea nu poți negocia, nu poți cădea la învoială, nu o poți persuadea. Pentru cei care supraviețuiau, viața însemna durere, frică și neîncredere; întrebările lor erau întotdeauna mai bune decât răspunsurile mele. Le puteam spune *cine*, dar nu le puteam niciodată spune *de ce*.

Am părăsit așadar sala de judecată cu o ultimă fărâmbă de credință. Am părăsit-o când devenisem un cinic cu un licăr de lumină la capătul tunelului. Am părăsit-o înainte ca întrebările să se transforme în mânie, iar mânia în cinism absolut. În ultimul moment.

Acum ce fac? Încotro se îndreaptă un om căruia îi place să persuadeze, când sala de judecată nu mai este o opțiune? Poate către un grup și mai mare de potențiali jurați? Poate către politică? Poate către Congres?

Poate nu.

În mod ciudat, am părăsit Congresul cu o părere mai bună despre omenire decât aveam când am părăsit sala de judecată, dar totuși am plecat. Am părăsit sala de judecată fiindcă întrebările erau mai bune decât răspunsurile. Am părăsit Congresul fiindcă întrebările nu contează în politică. Aproape toată lumea din Washington DC și-a format deja o opinie.

Chiar și în afara Washingtonului, aproape toată lumea are deja o părere clară despre diverse chestiuni. Politica este omniprezentă. Fiecare zi este o Zi a Alegerilor în miniatură. Tot mai multe fațete ale vieții noastre dobândesc un caracter politic.

Meciurile din Liga Națională de Fotbal sunt politizate. În decernările de premii din domeniul muzicii și filmului se amestecă și politica. Uraganele și virusurile au un caracter politic. Până și la mesele noastre de bucătărie pânđește și încearcă să se insinueze politica.

Nu-mi amintesc ca cineva să se fi răzgândit vreodată în timpul unei dezbateri sau ședințe de Comisie, în cei opt ani cât am fost membru al Congresului. Persuasiunea cere o minte deschisă, nu poți influența pe cineva care nu e dispus să fie influențat. Nu poți convinge pe cineva care nu e dispus să se lase convins. Jurații sunt, prin definiție, dispuși să fie persuadați. Membrii Congresului, cel puțin în mediul politic actual, fie nu pot fi persuadați, fie nu pot admite că au fost persuadați.

După opt ani în Congres m-am convins că întrebările sunt irelevante, fiindcă nu prea am avut ocazia să persuadez pe altcineva în afară de mine însumi. Era teribil de inefficient, dar surprinzător de informativ. În mod ciudat, cât am fost membru al Congresului, am devenit mai receptiv la persuasiune. Și asta nu datorită luărilor de cuvânt în plen ori audierilor din Comisii, ci a faptului că aveam de-a face cu oameni inteligenți, nemaipomeniți, ale căror argumente se bazau pe fapte, care se străduiau să fie ascultați și înțeleși, care erau dispuși să mă asculte și să mă înțeleagă și pe mine în același timp.

Perioada petrecută la Washington m-a făcut să înțeleg că oamenii vin la masa de discuții cu propriul set de experiențe și că acest set de experiențe le filtrează opiniile. Nu contează dacă eu sunt de acord sau nu. Toată lumea are dreptul să se așeze la masa de discuții și, dacă toată lumea dispune de aceleași instrumente și aceleași cunoștințe despre succesul în a convinge, disputa se transformă în dialog, dialogul se transformă în întrebări serioase, iar întrebările se transformă în influență reală, plină de sens.

În sălile cu pardoseală de marmură ale Capitoliului am înțeles că a persuadea nu înseamnă a câștiga o dispută, înseamnă a susține constructiv și eficient ceea ce consideri tu că este adevărul. Persuasiunea este o metodă mult mai subtilă, prin

care interlocutorul tău, dacă știi să-i adresezi întrebările potrivite, ajunge singur în punctul în care vrei să-l aduci. Persuasiunea înseamnă să înțelegi ceea ce cred oamenii și de ce și să te folosești de asta pentru a le demonta ori confirma poziția. Persuasiunea este subtilă, progresivă și deliberată. Ea are potențialul de a schimba vieți.

Vrei să începi?

În iulie 1986 eram la plajă cu prietenul meu cel mai bun din copilărie, Keith Cox, și familia lui. Tocmai absolvisem colegiul și habar n-aveam ce să fac în continuare — aveam o diplomă în istorie, nicio direcție, nicio motivație. Mai mare decât lipsa unui plan pentru restul vieții mele era doar lipsa dorinței de a avea un plan pentru restul vieții mele. Într-o dimineață, când stăteam pe verandă cu familia lui și priveam oceanul Atlantic, mama lui Keith m-a rugat să rămân cu ea până-și termină cafeaua. Toți ceilalți plecaseră la plajă.

— Și ce ai de gând să faci în continuare, dragule? m-a întrebat.

— Nu știi, doamnă Cox, poate mă duc la Las Cruces în New Mexico, să lucrez pe șantier cu un amic de la colegiu.

Am stat de vorbă cu ea și ea mi-a adresat, pe un ton blând, o mulțime de întrebări. Atât de multe întrebări. Dar toate izvoarele din iubirea unei mame pentru cel mai bun prieten al fiului ei, un puști pe care-l cunoștea de-o viață. Nu a încercat să mă convingă de nimic. Nu era nici medic psihiatru, nici avocat. Era o femeie casnică și o mamă căreia îi păsa suficient de mult de soarta mea, pentru a-mi adresa întrebările potrivite în ordinea potrivită.

Mi-a schimbat viața în jumătatea aceea de oră. M-a făcut să renunț la ideea de a munci pe șantier în Las Cruces și să studiez în schimb dreptul. M-a ascultat, i-a păsat de mine, mi-a adresat întrebările potrivite, a avut un obiectiv în minte, încă înainte de a-mi cere să rămân cu ea la cafea — și prin toate acestea a reușit

să-mi învingă îndoiala de sine și, în același timp, să apeleze la o sursă de mândrie. Mi-a spus:

— Surprinde-i pe sceptici, Trey, și fă ceva senzațional în viață. Dar să știi că pe mine nu mă vei surprinde, fiindcă eu am văzut asta în tine încă de când erai copil. Va fi secretul nostru. Haide, surprinde-i pe toți!

Să determini pe cineva să facă ceea ce nu se gândise să facă. Să convingi pe cineva de ceea ce nu știuse că încearcă să găsească. *Asta* înseamnă persuasiune. Datorită mamei unui amic n-am mai construit case în celălalt capăt al țării și am început să studiez infracțiuni și drept constituțional în Carolina de Sud. A avut nevoie doar de o jumătate de oră. Prin compasiune, cu un rezultat prestabilit în minte și punând întrebările potrivite m-a convins să fac mai mult decât să mai studiez încă trei ani. Nu ținea ca eu să studiez neapărat dreptul. Ținea la mine și ținea ca eu să plec la plajă în dimineața aceea convins să am așteptări mai mari de la mine însumi decât avusesem când mă trezisem.

Poate că nu vei sta niciodată în fața unui juriu, într-un proces penal, argumentând în favoarea unui verdict anume, sau nu vei candida niciodată pentru o funcție politică. Vrei doar să fii auzit. Vrei doar să fii înțeles. Vrei să comunici eficient ceea ce crezi, de ce crezi lucrul respectiv și de ce ar trebui să-ți adopte și alții poziția. Poate nu vei participa niciodată la o dezbatere aprinsă pentru a câștiga un loc în Senatul Statelor Unite ale Americii. Poate va fi ceva mult mai important — de exemplu, să convingi un copil să aspire la mai mult, să aibă așteptări mai mari, să fie mai competitiv. Poate vrei doar să-ți poți exprima eficient poziția față de un coleg, o rudă sau partenerul de viață. Poate vrei să-ți faci auzită vocea, dar nu știi sigur dacă ești suficient de bine echipat pentru a face față ironiilor de la locul de muncă, în lăcașul de cult sau la o reuniune de clasă.

Eu vreau să te ajut să devii un avocat mai bun și să pledezi mai bine pentru credințele tale, prin arta de a adresa întrebările potrivite, la momentul potrivit, în ordinea potrivită și în forma potrivită — indiferent dacă tu cunoști răspunsul la propriile întrebări sau nu. Persuasiunea este, în parte, sarcina de a dovedi

în scopul aprobării, dar mai înseamnă și să-ți dovedești opinia prin arta întrebărilor.

Vrei să începi?

Mai întâi, trebuie să răspunzi la cea mai importantă întrebare. Este întrebarea mea preferată, pentru că este o întrebare autonomă. Mi-am adresat-o în calitate de procuror, referitor la polițiști și martori. Mi-am adresat-o înainte de fiecare audiere din Congres. În prezent mi-o adresez de fiecare dată când iau cuvântul, indiferent dacă stau în fața unui grup de procurori sau a elevilor de clasa întâi ai soției mele.

Ce vrei să obții?

Iar verișoarele primare ale acestei întrebări vin imediat în urma ei:

Care este obiectivul tău?

Cum măsoară succesul la finalul interacțiunii?

Cine sunt jurații tăi?

Cât de dificil va fi să dovedești ce ai de zis?

Indiferent dacă încerci să convingi un juriu să-l declare vinovat pe cel acuzat de o crimă capitală ori să convingi un adolescent să-și facă curat în cameră, înainte de a începe interacțiunea — înainte de a deschide gura — acestea sunt întrebările pe care trebuie să ți le pui. Recunosc că e mai dificil să convingi un adolescent să-și facă curat în cameră, dar aceasta este totuși o situație mai probabilă în viața de zi cu zi.

Sunt și situații în care ceea ce-ți dorești este mai puțin afirmativ. Uneori vrei să-l atragi pe interlocutor către partea ta din spectrul ideologic. Poate nu vrei să-ți convingi copilul adolescent să-și facă curat în cameră, ci să opteze pentru o anumită specializare la colegiu. Poate nu vrei să-ți impui poziția („Votați pentru credințele mele, fiindcă sunt cele bune!”) ori să dovedești o anumită propunere („Ascultă, fiule, dacă optezi pentru engleză ca specializare, vei avea mai multe variante în ceea ce privește jobul”), ci să-l direcționezi cu blândețe pe interlocutor către un