

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jurij Črepinko

Retorika in karizma - Primer Stevea Jobsa

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jurij Črepinko

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

Retorika in karizma - Primer Stevea Jobsa

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Čas obstaja zato, da se ne zgodi vse naenkrat...

Hvala mentorju, doc. dr. Andreju Škerlepu,

Robertu, staršem, Silviji in Bredi.

Posebna zahvala moji Poloni, brez katere bi mi čas skoraj pobegnil.

Retorika in karizma – Primer Stevea Jobsa

Dobra reprezentacija je ključ do uspeha. Tega se zavedajo tako politične stranke kot svetovne korporacije. Oboje želijo prepričati čim večje število posameznikov in si na ta način zagotoviti pomembnejšo vlogo v svetu.

Javni nastopi temeljijo na dobrih retoričnih sposobnostih govorca. Te sposobnosti pa so tudi ena izmed temeljnih značilnosti karizmatičnih ljudi.

V poplavi javnih nastopov, kjer nas razni voditelji prepričujejo v boljše nakupe, smiselna zaveznitva in pravilne odločitve, zame izstopa Steve Jobs, preminuli direktor podjetja Apple. Jobs velja za enega najbolj pomembnih gospodarskih voditeljev moderne dobe. Z odličnimi govori je prepričal množice v superiornost svojih izdelkov in blagovne znamke. Najprej v strokovni in kasneje v splošni javnosti so njegovi govori veljali za izjemne dogodke, ki so takoj vplivali na finančne trge. Tako so njegovi govori zanimivi za retorično analizo, on pa primer za raziskovanje karizmatičnosti.

Ključne besede: retorika, diskurz v organizacijah, karizmatično vodenje, Steve Jobs.

Rhetoric and charisma – The case of Steve Jobs

Good representation is the key to success. Both political parties and global corporations are aware of this fact and their common goal is to convince as many individuals as possible and, by doing so provide a more important role for themselves in the world.

Public performances are based on good rhetorical skills of the speaker. These skills are also one of the fundamental characteristics of charismatic people.

In this flood of public appearances where we are being persuaded by various leaders what best to buy, which are meaningful alliances and correct decisions, in my opinion Steve Jobs, the dead CEO of Apple, stands out. Jobs is regarded as one of the most important business leaders of the modern era. With his excellent talks he persuaded people in the superiority of his products and brand. First in the professional and later in the general public his speeches were considered exceptional events that immediately affected the financial markets. That is what makes his speeches suitable for rhetorical analysis and him a case for exploring charisma.

Key words: rhetoric, organizational discourse, charismatic leadership, Steve Jobs.

Vsebina

1	UVOD	6
2	RETORIKA.....	8
2.1	Retorični kanoni	9
2.1.1	Inventio.....	10
2.1.1.1	Strategije prepričevanja	10
2.1.1.1.1	Etos	11
2.1.1.1.2	Patos.....	11
2.1.1.1.3	Logos.....	12
2.1.2	Dispositio	13
2.1.3	Elocutio	15
2.1.4	Memoria	16
2.1.5	Pronuntiatio.....	16
2.2	Kritična diskurzivna analiza	17
2.3	Retorični diskurz.....	19
3	DISKURZ V ORGANIZACIJAH	21
3.1	Korporativno komuniciranje.....	24
3.1.1	Korporativna retorika	26
3.2	Vodenje	27
3.2.1	Karizmatično vodenje	29
3.2.2	Karizma	31
3.2.2.1	Karizma in retorične sposobnosti.....	33
4	ŠTUDIJ PRIMERA: STEVE JOBS – USTANOVITELJ IN VODJA PODJETJA APPLE	37
4.1	Življenjska zgodba Stevea Jobsa	37
4.2	Javni nastopi Stevea Jobsa	39
4.2.1	Prostor in pripomočki	42
4.2.2	Nastopajoči.....	43
4.2.3	Govor in retorična orodja	44
4.2.4	Jobsova neverbalna komunikacija.....	49
4.3	Analiza nastopa po vrnitvi v podjetje Apple na dogodku Macworld avgusta 1997	51
5	SKLEP	56
6	LITERATURA.....	60
	PRILOGI.....	68
	PRILOGA A: TRANSKRIPCija GOVORA NA DOGODKU MACWORLD 5. AVGUSTA 1997	68
	PRILOGA B: TRANSKRIPCija OGLASA THINK DIFFERENT	69

1 UVOD

Svetovne korporacije so danes tiste, ki največ komunicirajo, ali bolje, katerih komunikacije imajo največji doseg. Aristotelov govorec je prepričeval zbrane v agori, Microsoftov direktor pa je poskušal vplivati na milijarde posameznikov, ki dnevno uporabljajo produkte njegovega podjetja. Dva tisoč let nazaj so misleci razmišljali, katere so tiste posebnosti v komuniciranju, ki pomembno vplivajo na vrednost sporočanja. Bolj natančno jih je zanimalo, kako lahko človek komunicira, da si zagotovi kar največje možno strinjanje poslušalcev. Odgovor je bila retorika.

Retoriko so zaradi njene prevladujoče funkcije že v preteklosti malodane zaničevali. Antični avtorji so govorili o »umetnosti prepričevalnega diskurza« ali kar »manipulaciji občinstva«.

Van Riel (1995) je v svoji knjigi *Principles of corporate communication* zapisal, da so zanj komunikacije vseh posameznih specialistov (iz marketinga, organizacije in vodstva) del ogrodja, ki ga imenujemo korporativno komuniciranje. Vpliv teh posameznikov na odločitve večine je predmet mnogih raziskav danes. Kako lahko posamezni predstavnik nekega podjetja odločilno vpliva tako na neposredno kot posredno vpletene? En odgovor so nam dali misleci antičnega sveta (Aristotel, Platon, Cicero), ko so opisovali veščine komuniciranja. Drug odgovor nam ponuja Weber in ostali raziskovalci ideje o karizmi, kot posebni lastnosti določenih posameznikov.

V diplomskem delu zastopam tezo, da retorika Stevea Jobsa kaže na to, da gre za karizmatičnega voditelja. V delu tako želim predstaviti, da:

...je retorika odločilnega pomena pri uspešnem vodenju in prepričevanju;

...je retorika temelj karizmatičnega vodenja;

...je Steve Jobs primer karizmatičnega voditelja.

Diplomsko delo poleg uvoda vsebuje tri poglavja s pripadajočimi podpoglavji in sklep ter seznam virov in literature .

Drugo poglavje je posvečeno retoriki. To sem obravnaval kot temelj za prepričevanje in prepričljivo komuniciranje z ostalimi. Najprej sem se posvetil zgodovinskemu razvoju retorike in se, s pomočjo Aristotelove opredelitve prepričevanja, ukvarjal s

strategijami prepričevanja. Da bi osvetlil pomen konteksta, sem dodal tudi kritično diskurzivno analizo. V podpoglavju sem nadaljeval z retoričnim diskurzom.

Naslednje poglavje sem posvetil diskurzu v organizacijah in soočil korporativno komuniciranje in retoriko. Različni avtorji (Van Riel, Podnar, Shamir) so kot temeljno obliko organizacijskega komuniciranja identificirali ravno menedžersko komuniciranje. Tako sem naslednja podpoglavja posvetil vodenju organizacij in poskušal določiti lastnosti teh vodečih posameznikov.

Za boljše razumevanje karizmatičnega vodenja sem v podpoglavju razmišljal tudi o karizmi, ki jo je Weber (in kasneje mnogi drugi avtorji) opisoval kot tisto, kar iz povprečnega medčloveškega odnosa naredi nekaj posebnega. V zaključku teoretskega dela naloge sem povezal pojma karizma in retorika in združeval ideje različnih avtorjev o tem, zakaj in kako je retorika eden od temeljev karizme.

V četrtem poglavju sem se ukvarjal s primerom podjetja Apple, in sicer predvsem z njegovim direktorjem in vodjo Steveom Jobsom. Posebno pozornost sem namenil njegovim predstavitvam, ki so postale za podjetje Apple enako značilne kot njihovi izdelki ali celostna podoba. V skladu s to idejo in idejo Gardnerja in Avolie o dramaturškem modelu karizmatičnega odnosa sem njegove predstavitve analiziral iz zornega kota prizorišča in nastopajočih. Pri nastopajočih sem se še posebej posvetil primeru retoričnih (verbalnih in neverbalnih) veščin Stevea Jobsa.

Osrednji predmet preučevanja je organizacijska retorika ali natančneje menedžerska retorika Stevea Jobsa. Cilj diplomskega dela je predstaviti vpliv voditeljeve osebnosti na korporativno komunikacijo, kakor tudi prikazati pomembnost dobrih retoričnih sposobnosti za uspešno vodenje modernega podjetja.

V prvem delu diplomskega dela sem uporabil deskriptivni pristop k raziskovanju. Predstavil sem teoretične osnove, retoriko sem razdelal vsebinsko in jo povezal z vodenjem. Drugi del diplomskega dela temelji na analizi primera. Uporabil sem deskriptivno metodo in opisal osebo ter podjetje ter uporabil sekundarne podatke tujih raziskav, da potrdim ali zavržem svoje predpostavke. V zaključku dela sem analiziral govore Stevea Jobsa, ki jih je imel za strokovno in hkrati splošno javnost.

2 RETORIKA

»Natančno vzeto je retorika v Grčiji civilna umetnost javnega govorjenja, ki se je razvila pod ustavno ureditvijo, še posebno pod atensko demokracijo petega in četrtega stoletja« (Kennedy 2001, 19).

V slovenščini ima retorika dva pomena. Po eni strani je to vzvišena umetnost javnega govorništva, po drugi strani pa se beseda uporablja tudi za označevanje lepega in izbranega govorjenja (Škerlep 2004, 30). Žanri klasične retorike so: preiskovalni, svetovalni in slavilni (Škerlep 2009). Skozi zgodovino se je pomen besede retorika razširil iz polja političnih in pravnih spisov ter spisov, ki opisujejo oboje, v vsak pisan ali govoren neliterarni diskurz (Herrick 2005, 5). Govorjenje, izražanje na sploh, je eden izmed opisov retorike v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 2000).

Beseda retorika izhaja iz grške besede *rhetoriké*, ki opisuje večino javnega govorca (*rhetor*). Kennedy svojo interpretacijo retorike dopolni z mislijo, da venomer, ko izrazimo svoje emocije in misli z namenom, da sočloveka v nekaj prepričamo, stopimo v polje retorike. Ko govorimo o retoriki, po navadi mislimo na sposobnost prepričevanja in vplivanja. Tudi Aristotel je zapisal, da je definicija retorike »sposobnost, da pri vsakem primeru ugotovimo razpoložljivo sredstvo prepričevanja« (Aristoteles 2004).

Zaradi tega so mnogokrat mojstre retorike obtoževali, da si bolj prizadevajo navdušiti občinstvo, kot pa dejansko poiskati resnico (Pelerman 1993). Kant govori o retoriki kot o simulakru logike, ker zlorablja emocije, da bi vplivala na sodbo (Kasteley v Jost in Olmsted 2004, 222). Tem idejam puhlosti retorike Cicero nasprotuje, ko pravi, da mora biti retorika zvezana s poštenostjo in najodličnejšo modrostjo (Cicero 2002, 242). Cicero pravi, da je retorika pomembna prepričevalna sila in da je modrost brez govorniških sposobnosti skoraj enaka kot sposobnost govorništva brez modrosti (Cicero v Kennedy 2001, 119). Herrick je k temu dodal še cilj jasnega izražanja s strukturiranjem simbolov, ki hkrati neguje estetski potencial simbolov, kakor tudi pomaga k skupnemu razumevanju pomenov teh simbolov (Herrick 2005, 7).

Ali govorimo o prepričevanju, vzvišenem govoru ali govorjenju na sploh, ostane dejstvo, da je retorika pomembno oblikovala medčloveške odnose in, da je pravzaprav vsak, ki živi v skupnosti z drugimi ljudmi, retorik. Crowley (1994) pravi, da ima sporočevalec namen, retorika pa določi pot vplivanja na prepričanje, dejanja in čustva sprejemnika.

Ta misel sovpada z idejo o prvotni retoriki, za katero Kennedy trdi, da je umetnost prepričevanja, se uporablja v javnem življenju in je ustnega značaja. Človek se nauči biti prepričljiv javni govorec. Pri drugotni retoriki pa gre za retorične tehnike v govoru, literaturi in umetnosti. Samo dejanje govora je drugotnega pomena. Pomembnejše mesto ima besedilo s svojimi figurami in tropi (Kennedy 2001). Retorika je torej v veliki meri povezana s šolanjem in vajo. Določen pomen ima tudi nadarjenost za javni nastop, vendar je ta brez strukturiranega besedila kot »*govorniška sposobnost brez modrosti*«.

Tudi Aristotel trdi, da ima retorika večjo uporabnost kot samo prepričati človeka. Ni nujno, da s pomočjo retorike občinstvo prepričamo. Funkcija retorike je tudi v odkrivanju načinov, kako priti čim bližje temu (v kolikor nam to dopuščajo okoliščine). Uporabna je, ker se ljudje lahko motijo in ker tistim, ki odločajo, včasih argumenti ne odprejo oči (Aristotel 2004, 5–6). Vsekakor se je retorika od samega začetka ukvarjala z načini, kako je diskurz prepleten z medčloveškimi odnosi (Cheney in drugi v Grant in drugi 2004, 80).

2.1 Retorični kanoni

V knjigi *De Inventione* je Cicero zapisal njegov najbolj znan dodatek k zgodovini retorike: pet kanonov retoričnega govora. Vseh pet je pomembnih za uspešen govor. Retorični kanoni so: *inventio* (iznajdba), *dispositio* (urejanje), *elocutio* (jezikovni izraz), *memoria* (pomnjenje) in *pronuntiatio* (izvajanje) (Kennedy 2001, 120; Herrick 2005, 97). S prvimi tremi se je ukvarjal že Aristotel.

2.1.1 Inventio

V tem kanonu govorimo o iskanju in zbiranju materije. Materijo je možno obravnavati v dveh smereh, in sicer specifično (*hipoteza*) ali splošno (*teza*). Hipoteza je specifično vprašanje, ki se nanaša na konkretne ljudi, prostore ali dogodke. Pri tezi pa gre za bolj splošno vprašanje, ki obravnava vprašanja npr. politične, etične ali filozofske narave in se ne ukvarja z natančnimi dogodki ali osebami (Crowley 1994, 34). Ne gre za iznajdbo novih argumentov, temveč le iskanje teh. O Aristotelovi misli, da je retorika sposobnost iskanja in ugotavljanja sredstev prepričevanja, sem že pisal. Aristotel pravi, da ta sredstva prepričevanja lahko ločimo na takšna, ki niso v domeni retoričnih sposobnosti govorca in na takšna, za katere je zaslužna samo retorika (Aristotel 2004, 7). Prva je imenoval atehnična (*átekhnói*) sredstva prepričevanja. To so dokazi, ki jih govorec ne iznajde, temveč uporabi. Sem spadajo dokazi pridobljeni s pomočjo mučenja, pogodbe, statistike in podobno (Aristotel 2004, 7). Entehnična (*éntekhnói*) sredstva prepričevanja pa so tista, ki so odvisna od znanj in sposobnosti govorca, torej izhajajo iz njegove retorične veščine (Kennedy 2001, 99).

2.1.1.1 Strategije prepričevanja

Poznamo tri vrste strategije prepričevanja. Prva temelji na osebnosti govorca, druga temelji na stiku občinstva z govorcem in tretja, ki temelji na notranji logiki. Aristotel jih je poimenoval *éthos*, *páthos* in *lógos* (Aristotel 2004, 7; Kennedy 2001, 99). Vsako izmed njih je pripisal enemu izmed treh sestavnih delov govornega dejanja: govorec, poslušalstvo in govor (Kennedy 2001, 99–100). Te tri strategije prepričevanja so del prvega retoričnega kanona.

2.1.1.1.1 Etos

»Sociologija dobrega karakterja«

(Herrick 2001, 84).

Prvo sredstvo prepričevanja, po Aristotelovem mnenju tudi najpomembnejše, je prepričevanje preko osebnega značaja govorca. Poslušalci bolj verjamejo govorniku, ki ga doživljajo kot pravičnega in dobrega. Načeloma je to zmeraj res, še posebej pa v primeru, ko so mnenja deljena (Aristotel 2004, 7). Govorec svoj karakter in načelnost prelije v govor. Aristotel trdi, da bi se prepričanje občinstva moralo zgoditi zaradi govora samega in ne zaradi tega, kaj občinstvo meni o govorniku (Aristotel 2004, 7). Ne moremo se izogniti dejstvu, da nekaterim govornikom občinstvo verjame že vnaprej in vse, kar povedo. Aristotel pa se omeji na sliko, ki jo govorec prikaže v svojem govoru. Če govorimo o prepričanjih, ki jih ima občinstvo že prej, gre prej za atehnično sredstvo prepričevanja, česar avtor sicer izrecno ne zapiše (Kennedy 2001, 100). V ospredju so, po Aristotelu, trije dejavniki: preudarnost, krepost in naklonjenost (Aristotel 1994, 60). Preudarnost je posledica znanja in analitike, krepost je znak pravičnosti in zaupanja v človeka, naklonjenost pa se kaže kot odkritost in dobrohotnost do občinstva (Barthes, 1990: 83; Herrick 2005, 85). Govorec preko govora občinstvo prepriča o vseh svojih pozitivnih lastnostih, naklonjenost pa si zagotovi, če to stori brez samopovelevanja.

2.1.1.1.2 Patos

»Psihologija emocij«

(Herrick 2001, 83).

Patos je za Aristotela prepričevanje preko občinstva. Sicer je bil nasprotnik govornikov, ki manipulirajo z emocijami občinstva, se je pa zavedal moči emocij in zdelo se mu je pomembno umestiti študij emocij v sistematiko retorike (Herrick 2005). S tem sredstvom prepričevanja govorec pripelje občinstvo v pravo počutje, način razmišljanja. Aristotel meni, da so človeške sodbe drugačne, če je vesel in zadovoljen, kot če to ni (Aristotel 2004). Pri etosu velja, da govorec v govor izlije

svojo osebnost, pri *patosu* pa z govorom podžge množico, jo vodi s čustvenim nabojem, zagretostjo. Obstaja pomembna zveza med emocijami in razsodnostjo (Arnhart v Herrick 2005, 83). Dober govorec lahko emocije občinstva obrne sebi v prid in slušatelje pripravi do dejanj. Pri *patosu* gre za poznavanje emocionalnega stanja občinstva in izkoriščanje tega za vplivanje ali spremembo odločitev. Emocije, po Aristotelu, niso neracionalni odgovor na zunanje odločitve, ampak racionalni odgovor na točno določene okoliščine in argumente (Herrick 2005, 84). V drugi knjigi, kjer raziskuje nastanek in vpliv emocij (Aristotel 2004, 60–82), je prikazal pomemben odnos med emocijami in razumnimi argumenti (Fortenbaugh v Herrick 2005, 84). »Zloraba« emocij občinstva je, po Aristotelu, legitimna in upravičena, ampak ima govorec moralno dolžnost, da pravilno (pravično) sodi in ne samo, da zmaga v debati (Herrick 2005).

2.1.1.1.3 Logos

»Logika argumentov«

(Herrick 2001, 83).

Prepričevanje preko *logosa* se dogaja z umskimi argumenti in se nanaša na logiko. Obstaja nekaj interpretacij besede logika, vse pa se nanašajo na racionalno ravnanje. Kot napiše Randall, pomeni ravnati logično, ravnati inteligentno (Randall v Herrick, 2005, 83). Govorec ima znanje, s katerim argumentira in prepričuje občinstvo. Aristotel uporablja besedo *logos* za dokaze vsebovane v besedah, argumentih in logiki razpravljanja. Bolj kot sama formalna logika, ga je zanimal način, kako ljudje argumentirajo. Meni, da do novih stališč in mnenj pridemo le preko sklepanja in argumentiranja, saj vsa vednost temelji na že obstoječi danosti. Dokazovanje loči na induktivno (od konkretnega k splošnemu) in deduktivno (od splošnega h konkretnemu) (Crowley 1994, 156–164):

1. Induktivno dokazovanje¹ temelji na rabi primerov ali *paradeigmata*. Loči dve vrsti primerov. Take, ki so zgodovinski primeri in jih govorec uporabi, da bi občinstvo spomnil na neko stvarnost in na ta način pri poslušalcih zbudi

¹ Primer induktivnega dokazovanja je: Če je izurjen pilot najboljši pilot (konkretna premisa) in je izurjen kočijaž najboljši kočijaž (konkretna premisa), potem je generalno gledano izurjen človek najboljši človek v katerem koli primeru (splošni zaključek) (Crowley 1994, 156).

zaupanje v nek argument. Za drugo obliko pa pravi, da so to izmišljeni primeri, ki jih govorec najde sam. Te ponovno deli na parabole in basni. Aristotel je zapisal, da je basni lažje uporabiti kot zgodovinske primere, ker jih lahko izmislimo, ko ne obstaja konkreten zgodovinski dogodek. Fabule delujejo najbolje, če iz njih sledi kako moralno sporočilo ali je možna generalizacija. Pri paraboli pa govorec sooči en hipotetični primer z drugim z namenom primerjanja. Aristotel meni, da je uporaba dokazovanja s primeri odvisna od vrste govorništva. Tako je uporaba primerov najprimernejša v svetovalnem govorništvu.

2. Temelj deduktivnega dokazovanja² je sklepanje na osnovi dveh ali več premis. Dialektični argumenti take narave so *silogizmi*, v retoriki pa jih imenuje *entimem*. Entimemi so skrajšani silogizmi, ker po navadi nimajo jasno izraženih premis ali sklepa (Ule 1997, 119). Glede *entimem* Crowleyeva piše, da naj jih govorec gradi tako, da uporabi (zgornjo) premiso, ki je splošno sprejeta v javnosti in nato (spodnjo) premiso, ki je individualna. Tretja premisa je potem samo še zaključek, ki izhaja iz primerjave. Za kategorizacijo entimem Aristotel vpelje pojem *topoi*³. Tako loči posebne topose, ki jih imenuje *eidei topoi*. To so toposi, ki so še posebej pomembni za točno določeno temo (politika, ekonomija, legislatura). Drugi so splošni toposi, imenovani *koinoi topoi*, ki pa nimajo natančno določene tematike. Govorec jih lahko uporabi ob raznih priložnostih.

2.1.2 Dispositio

V drugem kanonu razvrščamo argumente, ki smo jih našli. Smiselno jih je razvrstiti na način, da podprejo strukturo govora. Razvrstitev je danes odvisna predvsem od žanra pisanja. Obstajajo ustaljeni načrti zgradbe npr. poročil, esejev, romanov in podobnega z namenom, da bi lahko vsak sledil takim diskurzom brez težav, če le pozna ustaljena pravila pisanja (Crowley 1994, 171). Različni avtorji so govor razdelili na več delov (Corbett in Connors 1999). Aristotel je govor delil na uvod (*exordium*), predložitev problema (*propositio*), dokazovanje (*argumentatio*) in sklep (*peroratio*).

² Primer deduktivnega dokazovanja je: 1. Vsi ljudje so umrljivi; 2. Sokrat je človek; 3. Torej je Sokrat umrljiv (Crowley 1994, 154).

³ Beseda v grščini pomeni kraj, mesto. Crowleyeva besedo razlaga kot: »*Lines of Argument*.«

Cicero (Crowley 1994, 173–182) pa je pisal o šestih delih govora:

1. Uvod (*exordium*⁴): govorec poskuša z apelom pridobiti občinstvo. Kvintilijan⁵ pravi, da je edini namen uvoda, da pritegne občinstvo in jih pripravi k poslušanju do konca govora. Uvod naj bo enostaven, če občinstvo ni sovražno. V drugačnem primeru Cicero predlaga, naj se uporabi insinuacija, ki bo prodrla v misli sovražnega občinstva.

2. Prikaz (*narratio*): V prikazu poskuša govorec predstaviti dejstva na čim bolj jasen in preprost način. V tem delu ni potrebe po prepričevanju, kar da govorcju še dodatno kredibilnost. Cicero piše, da ta del govora lahko izpustimo, v kolikor so občinstvu ozadje zgodbe in dejstva poznana. Govorec se lahko odloči uporabiti tudi kako slikovito zgodbo ali analogijo, da tako pripravi občinstvo na argumentacijo.

3. Členitev (*partitio*): Členitev lahko govorec uporabi bodisi za predstavitev trditev, s katerimi se strinja ali ne, bodisi za nizanje dejstev, ki jih bo dokazoval. Tudi ta del mora biti jasen in kratek. Možno ga je izpustiti kot posamezni člen govora in ga dodati k naraciji ali k predstavitvi argumentov.

4. Potrditev (*confirmatio*): V tem delu govorec predstavi in niza dokaze. Ni smiselno, da bi uporabil vse argumente, temveč le tiste, ki najbolj podprejo njegove trditve. V kolikor je potrebno uporabiti tudi šibkejšje argumente, jih je bolje združiti v skupino in močnejše argumente obravnavati posamično.

5. Zavrnitev (*refutatio*): V tem delu gre za zavračanje ali spodbijanje dokazov in predpostavk. Cicero (v Kennedy 2001, 123) govori o več vrstah zavrnitve:

- postavk govorec ne sprejme,
- govorec prikaže, da sklep ne sledi iz povedanega,
- govorec prikaže, da je napačna sama oblika argumentiranja,
- nasprotnikov argument govorec sooči z močnejšim argumentom.

Dober govorec je na argumente pripravljen vnaprej (Crowley 1994, 182).

⁴ Exordium je latinska beseda, ki pomeni: »potiskati naprej/spodbujati«

⁵ Pisec knjige *Institutio Oratoria*.

6. Sklep (*conclusio*): Cicero trdi, da lahko govorec v sklepu naredi eno od treh stvari: ali povzame svoje argumente, ali predstavi nasprotnika v negativni luči, ali zbuja usmiljenje z govorcem, njegovimi klienti ali primerom.

2.1.3 Elocutio

V tretjem kanonu govorimo o slogu besedišča. Pomembna je primerna izbira ustreznih besed in povedi. Za razliko od prvih dveh kanonov, se v tretjem ne ukvarjamo z vsebino, temveč jezikovnim izrazom. Stil lahko definiramo kot prepričljivo ali posebno obliko rabe jezika in jo na ta način ločimo od slovnice, ki se ukvarja z navadno uporabo jezika. S stilističnimi sredstvi dobi govor moč prepričevanja. Stil tako ni več samo okras, ampak sredstvo za primeren čustven odziv pri naslovniku (Corbett in Connors 1999, 338). V knjigi *Retorike za Herenija* avtor opiše tri vrste sloga: veličastni (*gravis*), srednji (*mediocris*) in preprosti (*adtenuata*) slog. Vsem trem slogom doda tudi njegove slabe različice, ki bi jih lahko imenovali nabrekli, ohlapni in revni slog (Kennedy 2001, 128).

Antični retoriki so prepoznali štiri kvalitete sloga, ki ločijo dobrega (prepričljivega) od slabšega (manj prepričljivega) sloga. Strinjali so se, da mora dober slog prikazati natančnost (*hellenismos/latinitas*), ki se kaže v upoštevanju pravil jezika, v katerem govorec sporoča, jasnost (*saphenia/lucere*) preko kriterijev čistosti, natančnosti in ustreznosti. Ustreznost se kaže v primerni izbiri sinonimov glede na vsebino, namen, priložnost in poslušalce. Govorec naj uporablja besedje, ki ga uporablja občinstvo. Najpomembnejša lastnost sloga pa je okrasje⁶. To so antični avtorji razdelili v tri široke kategorije:

1. Stavčne figure⁷ (*figurae verborum*) – Ciceron opisuje stavčne figure kot spremembe v razporeditvi stavka. Lahko gre za prekinjanje normalnega vrstnega reda ali ponavljanje besednih struktur. Primeri stavčnih figur so vzklik, različne vrste ponavljanj (epifora, anafora,...), stopnjevanje itn. (Ciceron 2002, 296).

⁶ «Uporaba figur spremeni obliko jezika kakor sprememba v drži telesa spremeni obliko telesa» (Crowley 1994, 194).

⁷ Figura generalno pomeni odmik od običajnega pomena besede (Kennedy 2001, 129).

2. Miselne figure (*figurae sententiarum*) – Crowley o miselnih figurah piše kot o umetniškem spreminjanju v idejah, občutkih in konceptih. Take figure zbujejo pozornost in vplivajo na čustva občinstva (Crowley 1994, 194). Govorci lahko take figure uporabijo, da bi poudarili kakšno poanto, preusmerili pozornost poslušalcev z določene teme, zavlačevali, prekinili, opravičili, napadli nasprotnika itn. Danes je najbolj znana miselna figura retorično vprašanje⁸ (Crowley 1994, 206–207).

3. Trope (*tropi*) – Vsaka zamenjava besede ali besedne zveze za drugo besedo ali besedno zvezo, se imenuje trop. Poznamo več vrst tropov – metafore, metonimije, sinekdohe, katahreze, onomatopoiije, hiperbole, alegorije ... (Crowley 1994, 214). Pojem metafore je najhvaležnejši za poimenovanje tropov, ker gre prenos pomena na drugo besedo. Aristotel je trdil, da obstajajo metafore dveh vrst. Take, ki so lepe (bodisi zvočno ali po učinku) in take, ki vplivajo na čute. Z metaforami je lahko jezik jasen, očarljiv in neobičajen (Kennedy 2001, 107).

2.1.4 Memoria

V četrtem kanonu govorimo o tehniki, kako si zapomniti dolg govor. Antični retoriki so ločevali umetni in naravni spomin. Vsi ljudje se zanašamo na naravni spomin, da lahko živimo v organizirani družbi. Umetni spomin pa si človek pridobi z urjenjem. Gre za razporejanje informacij v urejene spominske prostorčke, kjer so informacije razporejene na način, da jih je lažje ponovno najti in uporabiti. Učenci retorikov so trenirali ta spomin tako, da so si poskušali natančno zapomniti dolge spise (Herrick 2005, 98).

2.1.5 Pronuntiatio

Peti kanon je posvečen nadzorovanju glasu in telesa, tako da sta primerna predmetu in besedam. Govorci so raziskovali premikanje, geste, držo telesa, obrazno mimiko in

⁸ Za miselno figuro gre samo, če vprašanja ne postavimo zaradi odgovora ampak zaradi poudarka poante (Crowley 1994).

tudi paralingvistične⁹ znake (ton govora, glasnost, hitrost itn.). V antičnih časih je bila pismenost na dosti nižjem nivoju kot danes in pomembno je bilo primerno podajanje govora. Govorjen nastop prav tako daje govorcju večjo verodostojnost kot le napisane ideje.

2.2 Kritična diskurzivna analiza

Retorična kritika je »interpretacija in evalvacija retoričnih besedil in nastopov; povedano širše, je katerakoli vrsta kritike, ki upošteva razmerja med govorcem ali piscem, izvedbo ali besedilom ter občinstvom ali bralcem« (D'Angelo v Škerlep 2009, 840).

Kot piše Škerlep (2009) v svojem delu *Retorika sprave v postkomunistični Sloveniji: Analiza govora predsednika Kučana v kočevskem Rogu, julij 1990*, je prvo vprašanje retorične kritike, kaj bo govornik z izvedbo svojega govora dosegel v določeni politični, družbeni, kulturni ali zgodovinski situaciji. K temu doda še vprašanje, kako oz. s kakšnimi sredstvi je govorec to dosegel (Škerlep 2009, 842). Fairclough trdi, da lahko vsak diskurziven dogodek analiziramo na treh ravneh (Blommaert in Bulcaen 2000, 448):

1. Zapisane ali govorne jezikovne prakse. Gre za lingvističen vpogled v organizacijo diskurza. Analizira izbire in vzorce v besednjaku (npr. besedišče, metafore), slovnico (npr. modalnost), kohezivnost in strukturo teksta (npr. v epizodah, izmenjaje).
2. Diskurzivne prakse, ki vključuje produkcijo in interpretacijo ali recepcijo besedila. Tukaj je pogled osredotočen na diskurz kot nekaj, kar je producirano, distribuirano in konzumirano v družbi. Fairclough tukaj razmišlja o cirkulaciji konkretnih lingvističnih objektov in se ne ukvarja z ostalimi (makro) pogoji produkcije in distribucije diskurza. Razlaga diskurza kot diskurzivne prakse pomeni, da je pri analizi besedila potrebno pozornost nameniti tudi dejanju govora¹⁰, koherentnosti in intertekstualnosti – tisto, kar povezuje tekst in kontekst.

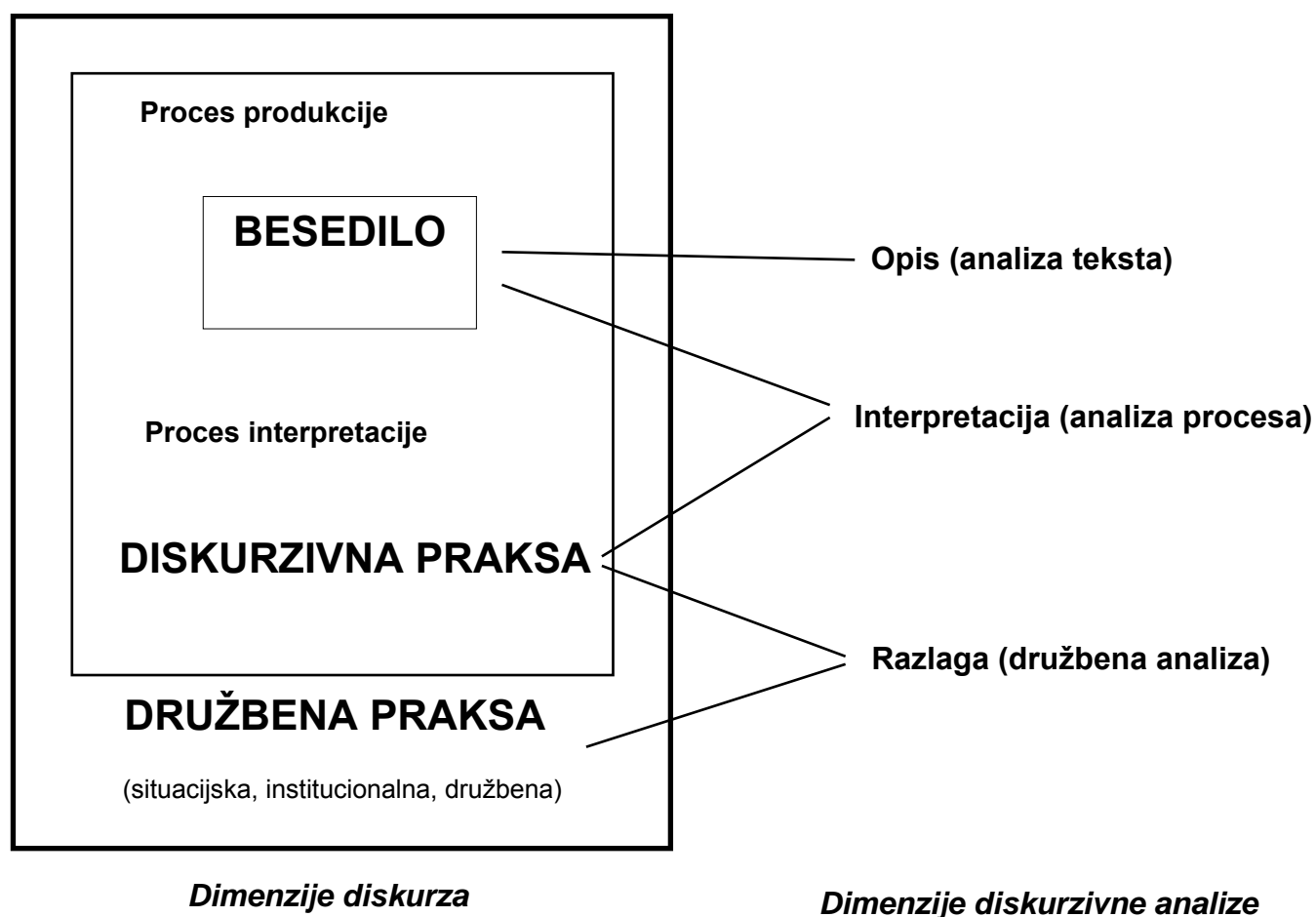
⁹ Friedman in ostali so v svoji raziskavi o neverbalni komunikaciji predvidevali, da je ekspresivnost poglavitna karakteristika ljudi sposobnih emocionalno vplivati na druge (Friedman in drugi 1980, 337)

¹⁰ Diskurzivna reprezentacija

3. Družbene prakse, ki se tiče ideoloških efektov in hegemonskih procesov, v katerih diskurz obstaja in deluje.

Analiza diskurza je več kot samo jezikovna analiza. Zahteva vpogled v kompleksne učinke in odnose med besedilom in družbo. Kljub temu, da nekateri znanstveniki poudarjajo pomen vizualnih tekstov v konceptu diskurza, se kritična diskurzivna analiza nagiba k lingvistično-diskurzivnim strukturam, ki imajo glavno vlogo pri socialni produkciji neenakosti, moči, ideologiji, avtoriteti ali manipulaciji (Van Dijk v Blommaert in Bulcaen 2000, 450). O tem pričajo tudi teme, ki se jih prvenstveno analizira: *politični diskurz, ideologija, rasizem, ekonomski diskurz, oglaševanje in kultura promocije, medijski jezik, spol, institucionalni diskurz, vzgoja, pismenost*. V teh temah je jasno razvidna asimetrija moči in strukturna neenakost (Blommaert in Bulcaen 2000, 451).

Slika 2.1: Shematični prikaz Faircloughovega tridimenzionalnega modela kritične diskurzivne analize)



Vir: Fairclough (1995, 98).

2.3 Retorični diskurz

Tradicionalno obstaja široko in ozko pojmovanje retorike. O širokem pojmovanju med vrsticami govori že Cicero, ki pravi, da je retorika civilizacijska sila, ki omogoča sobivanje ljudi. Kontrolira diskurz, da usmerja ljudi v določeni situaciji (Geoff v Herrick 2005, 96). Škerlep doda, da so vsi javni diskurzi v svoji empirični razsežnosti retorični. Ne glede na to ali gre za izšolane govorce, ki v svojem bistvu stremijo k prepričljivosti in so s tem retorični (Škerlep 2004). Široko pojmovanje retoriko definira kot »sposobnost diskurz prilagoditi njegovemu namenu«, ne izključuje pa argumentacije in prepričevanja. Tako je retorika umetnost in znanost diskurza nasploh (Campbell v Škerlep 2009). Seveda vse, kar označujemo kot retorično, ne temelji na spodaj zapisanih postavkah, nam pa bodo le-te olajšale interpretacijo retoričnega diskurza (Herrick 2005, 8). Retorični diskurz ima nekaj temeljnih lastnosti (Herrick 2005, 7–16):

a) *Retorični diskurz je načrtovan.*

Ne glede na cilj, je v retoričnem diskurzu viden razmislek in načrtovanje. Načrtnost retorike je že od nekdanj ena izmed prepoznavnih lastnosti retorike. Avtor govora se ukvarja z vprašanji, katere argumente uporabiti, kakšen vrstni red naj uporabi in podobno.

b) *Retorični diskurz je prilagojen občinstvu.*

Dober retorik razmisli o svojem občinstvu. Govor mora biti prilagojen med drugim znanju, interesom in številu slušateljev. Prav tako je pomembno, v kakem okolju se bo govor dogajal. Ali so možne motnje? Nekateri se občinstvu lažje in bolje prilagajajo, vseeno pa velja, da svojih slušateljev nikoli ne poznaš dovolj dobro. Takšno prilagajanje je voda na mlin za tiste, ki o retoriki govorijo negativno, vendar pa je nujno za poistovetenje občinstva in retorika. Kot pravi Burke, pride do *identifikacije*.

c) *Retorični diskurz je motiviran.*

V retoriki ljudje ravnajo na način, ki pripomore k doseganju njihovih ciljev. Retoriki načrtujejo in prilagajajo, da bi dosegli te cilje. Motivi, ki oblikujejo retoriko, so lahko vse od doseganja nekega konsenza, doseganje dogovora,

kompromisa, pa do želje biti razumljen, ali preprosto, imeti zadnjo besedo o neki temi.

d) *Retorični diskurz je odziven.*

Retorika je ali odziv na neko situacijo ali odgovor na kakšno prejšnjo trditev in naj ne bi bila sama sebi namen. Retorični govor je prav tako povabilo drugemu, da nanj odgovori. Gre za interakcijo, izmenjavo mnenj in odgovorov – značilnosti retorike.

e) *Retorični diskurz je usmerjen k prepričevanju.*

Za mnoge avtorje je prepričevanje glavna lastnost retorike. Retorični diskurz prepričuje občinstvo, da neko idejo prevzame in nato ravna skladno z njo. Herrick pravi, da za doseganje prepričevanja retorik uporablja argumente, apele, aranžmaje in estetske elemente.

f) *Retorični diskurz se ukvarja z negotovimi temami.*

S terminom *negotove teme* (angl. contingent issue) opisuje Herrick predvsem take, ki nimajo definitivnega, dokončnega odgovora. Nesmiselno bi se bilo ukvarjati s temami, o katerih se nujno strinjamo. *Retorika se nanaša na verjetne teme, ki so vsebina dejanskih sporov med resnimi ljudmi. To so teme, ki dovoljujejo različna mišljenja, vrednote ali pozicije* (Bitzer v Herrick 2005, 15).

Če tako široko pojmovanje retorike govori o diskurzu na sploh, pa je ozko pojmovanje retorike tisti diskurz, ki je usmerjen v prepričevanje (Herrick 2005, 3; Škerlep 2009, 840). Škerlep pravi, da je retorični diskurz odgovor na retorično situacijo¹¹, v kateri je mogoče pomembno vplivati na ljudi samo s tem diskurzom.

¹¹ Retorična situacija je skupek oseb, dogodkov, predmetov in odnosov ... (Bitzer v Škerlep 2009, 841).

3 DISKURZ V ORGANIZACIJAH

Osnovna definicija organizacije je »Sistem, ki zavestno koordinira aktivnosti dveh ali več oseb.« (Barnard v Hall 1991, 29). Hall trdi (1991, 32), da je »organizacija kolektiv z relativno prepoznavnimi mejami, normativnim redom, hierarhično ureditvijo, komunikacijskimi sistemi in sistemi za koordinacijo članstva; ta kolektiv obstaja na relativno stalni podlagi v okolju in se vključuje v aktivnosti, ki so po navadi povezane z nizom ciljev; te aktivnosti dajejo rezultate za člane organizacije, organizacijo samo in družbo.« Tak sistem je lahko enostaven ali kompleksen. Velikost in organiziranost nas v tem delu ne zanimata. Raziskovanje organizacij se vedno bolj posveča preiskovanju diskurza v organizacijah. Preučevalci pa se ne ukvarjajo samo s tem, kaj je diskurzivnega v organizacijah, ampak tudi, kako diskurz organizira (Fairhurst in Cooren v Grant in drugi 2004, 131).

Diskurz v organizacijah je v primerjavi s političnim diskurzom¹² po krivem zapostavljen s stališča retorične analize. Glede na to, da se velik del odločitev o usodi sveta ne dogaja na političnem terenu, bi bilo pričakovati, da bo organizacijski diskurz igral večjo vlogo v analiziranju prepričevanja in nastopanja. Dale Cyphert se v svojem članku *The Rhetorical Analysis of Business Speech: Unresolved Questions* (Cyphert 2010) ukvarja z vprašanjem, zakaj se lotiti retorične analize diskurza v organizacijah¹³. V ta namen postavlja devet vprašanj:

1. Kaj je kanon odličnega poslovnega govorništva?

V kolikor bi obstajala zbirka uspešnih in še posebej neuspešnih poslovnih govorov, bi se lahko postavil temelj za teoretični in kritični vpogled v javne nastope.

2. Zakaj poslovno govorništvo ni del preučevanja retorične komunikacije?

Neizpodbiten je vpliv nekaterih korporacij na dogajanje v svetu. Tako bi lahko izenačili pomen poslovnega govorništva s političnim govorništvom. Cyphert meni, da je javni govor voditelja neke korporacije enako zanimiv za proučevanje kot npr. odnosi z javnostmi.

¹² Enainpetdeset od stotih največjih ekonomij na svetu je korporacij (Anderson in Cavanagh v Cyphert 2010).

¹³ Vprašanja se v tem kontekstu nanašajo na javne nastope poslovnih govorcev. Cyphert pa predlaga, da bi podobna vprašanja lahko bila temelj za retorično analizo pisnega, neformalnega in medosebnega poslovnega (*business*), organizacijskega diskurza (Cyphert 2010, 361).

3. Kakšna je retorična vloga poslovnega govorca?
Še zmeraj se predvideva, da je vloga poslovnega govorca drugačna od vloge političnega govorca, ker se prvi ukvarja z zasebnimi interesi slednji pa z javnimi. Ostaja prepričanje, da so njegove besede v bistvu besede cele korporacije in, da on osebno ni odgovoren za posledice. Retorika se raje ukvarja z individualnim in odgovornim govorcem.
4. Kako vpliven je vsakdanji (*mundane*) diskurz?
Retorična pomembnost govora je po navadi vezana na politični in družbeni vpliv, ki ga ta ima. V zgodovini so se retoriki večinoma ukvarjali s političnimi aristokrati.
5. Ali ima poslovna retorika opazen (*discernable*) obseg?
Bolj kot kaj vse spada¹⁴ na področje poslovne retorike, je pomembno vprašanje, s pomočjo katerih metod je poslovni diskurz retoričen.
6. Ali ima poslovna retorika opazen (*discernable*) stil?
Vrednote poslovnega govora so jasnost, natančnost in neposrednost. S preučevanjem stila bi se lahko pojavila vprašanja o npr. moralnosti in družbenih povezavah v poslovni skupnosti.
7. Katera metoda retorične kritike je primerna za poslovne retorike?
K normativni pedagoški ali ideološki kritiki nekateri znanstveniki med ostalim dodajajo tudi tekstualno analizo, postmoderno kritiko, empatično kritiko in stilistično analizo. Vprašanje je, kaj od tega je najbolj primerno.
8. Kako analiza poslovnih govorcev nadgradi retorično teorijo?
Kljub manku retorične analize poslovnih govorcev, bi lahko bil primer nadgradnje retorične teorije dvojna vloga korporativnega retorika kot individualnega govorca in govorca v imenu cele korporacije.
9. Kako lahko retorična teorija osvetli odnos med poslovnim svetom in družbo?
Cyphert in Saiia menita, da pojem korporativna retorika že združuje ekonomske, politične in moralne sfere (Cyphert in Saiia v Cyphert 2010, 360).

Putnam in Fairhurst pa sta prepoznala 8 oblik »organizacijskega diskurza«, ki so povezane z retoriko:

Tabela 3.1: Oblike »korporativnega diskurza«

¹⁴ Npr. elemente komunikacijske, retorične, kompozicijske, managerske teorije

»Oblika organizacijskega diskurza«	Povezava z retoriko
Logika	Dejanski in potencialni efekt sporočila ¹⁵ .
Formalni argument	
Pragmatika	
Analiza interakcij	Analiza interakcije in konverzacije ¹⁶ .
Analiza konverzacij	
Semiotika	Vpliv odnosov med simboli ¹⁷ .
Teorija naracije	Pomen pripovedništva in induktivne razlage.
Kritična diskurzivna analiza	Komplementarna veda pri analizi jezika v organizacijah ¹⁸ .

Vir: Putnam in Fairhurst v Grant in drugi (2004, 79–105).

Tukaj govorimo o celotni komunikaciji, ki se dogaja znotraj in izven organizacije. Ker pa ne mislimo samo tekst, ampak zraven vpletamo tudi okoliščine in pomene, govorimo o organizacijskem/korporativnem diskurzu. Ta se ukvarja predvsem s formalnimi, javnimi sporočili, govori vodstva, kampanje oddelka za odnose z javnostmi in podobno.

¹⁵ Posebej v primerih, ki so »oluščeni« socialnega konteksta.

¹⁶ Retorika se ne omeji na mikro-medosebne in skupinske dogodke.

¹⁷ Retorika je manj strukturirana pri preučevanju simbolov kot semiotika.

¹⁸ Retorika s prepričevanjem in identifikacijo, KDA pa s koncepti moči.

3.1 Korporativno komuniciranje

V diplomskem delu se ukvarjamo z retoriko in uporabo retorike v govorih Stevea Jobsa. Vseeno pa je pomembno, da njegove govore, o katerih bomo govorili, umestimo v korporativno realnost. Njegovi javni nastopi so del korporativne komunikacije podjetja Apple.

»Izraz organizacijsko komuniciranje označuje področje raziskovanja komuniciranja v organizacijah nasploh; področje je najtesneje povezano s teorijo organizacije na eni strani in s komunikologijo na drugi« (Škerlep 2001, 545). Korporativno komuniciranje se je pojavilo na začetku 20. stoletja. Podjetja so ugotovila, da ni dovolj le izdelava in prodaja izdelkov in s tem povezana komunikacija s potencialnimi strankami. Komunicirati so morala začeti tudi z drugimi eksternimi in internimi javnostmi in si na ta način zagotoviti uspešnost in strateški razvoj. Kritično ocenjevanje, ki ga je podjetje deležno med notranjimi in zunanji deležniki, je ključen znak, kakšna je prihodnost podjetja. Že Van Riel je zapisal (Van Riel v Podnar 2011, 15), da korporativno komuniciranje ni nova disciplina, temveč krovni pojem, ki združuje spoznanja različnih disciplin.

Van Riel izpostavi marketinško, organizacijsko in menedžersko komuniciranje kot tri glavne veje korporativnega komuniciranja. V smislu Jobsovih nastopov je pomembna vloga menedžerja, ki jo identificira. Tako pravi, da: »...ena izmed menedžerjevih nalog je, da neprestano prepričuje podrejene, da so cilji organizacije atraktivni (angl. desirable). Komuniciranje je tako vitalnega pomena za organizacijo, tako za vzpostavljanje avtoritete, kot za doseganje sodelovanja« (Timm v Van Riel 1995, 9). Pri taki menedžerski komunikaciji pa seveda ni pomembno samo nastopanje pred zunanjo javnostjo. Goffman trdi, da je za odnos z občinstvom enako pomemben odnos do sodelavcev (Goffman 1959). Tako vodja skrbi tudi za:

1. Skupno vizijo podjetja znotraj organizacije;
2. Ustvarjanje in vzdrževanje zaupanja v vodstvo organizacije;
3. Vzpostavljanje in vzdrževanje procesa sprememb;
4. Motiviranje in dajanje moči zaposlenim (Pincus in drugi v Van Riel 1995, 9).

Vse te enote komuniciranja znotraj organizacije (bodisi opisanih pet v Podnarjevi knjigi ali tri kot jih omenja Van Riel) so nerazdeljiva celota. Področja znotraj korporativnega komuniciranja se delno prekrivajo (Toth v Škerlep 2001). Podnar v knjigi *Korporativno komuniciranje* (Podnar 2011) opredeli korporativno komuniciranje kot razdeljeno med interna in eksterna socialna omrežja (ali gre za notranje ali zunanje deležnike) in je sestavljeno iz štirih temeljnih področij:

- a) Podpora osnovnim dejavnostim podjetja;
- b) Diferenciacija korporacijske znamke;
- c) Socializacija zaposlenih v organizaciji;
- d) Obveščanje in dialog z deležniki (Podnar 2011, 111).

V tem prepletenem sistemu nalog korporativnega komuniciranja igra najpomembnejšo vlogo pripovedovalec, ki mora obvladovati zakonitosti klasične retorike, ki jih bomo opredelili nekoliko kasneje. Enako kot je korporativno komuniciranje deljeno med zunanje in notranje deležnike, je pripovedovalec lahko predstavnik zunanjih deležnikov (npr. najeti specialist za odnose z mediji) ali notranjih deležnikov (npr. predstavnik podjetja za odnose z javnostmi ali predsednik uprave). V vsakem primeru gre za človeka, ki je specialist za komunikacijo (Podnar 2011).

Tak specialist komunikator ima pomembno vlogo pri prodaji artiklov, določanju položaja podjetja in nastajanju ali ohranjanju zaupanja zunanjih in notranjih deležnikov v podjetje. Kljub izredni moči take osebe, je zmotno prepričanje, da je lahko vodstvo ali predstavnik za odnose z javnostmi samostojno odgovoren/no za uspeh ali neuspeh podjetja (Kaplan in drugi 2009). V primerih poznanih predsednikov uprav v velikih podjetjih (Murdoch, Gates, Jobs, Trump) je prepoznati, kako pomemben je tak predstavnik podjetja. V mislih nam ostanejo tisti, ki so (ne glede na podjetje samo) nekaj več kot birokrati. Kljub temu, da nismo delničarji v njihovih podjetjih ali kupci njihovih produktov, stopajo z nami v diskurz. Nekaj nam predstavljajo. Najmanj nam prodajajo sliko sveta, kot ga vidijo oni. Nevede in ne-žele smo oblegani z njihovimi sporočili in nekateri med njimi nas, z uporabo danega ali naučenega, pridobijo za svoje. Jobs se je tega zavedal in dobro opravljal svojo funkcijo. Tudi to, ki jo Van Riel opiše kot: »Externally, management (especially the

CEO) has to be able to communicate the vision of the company in order to win support of external stakeholders« (Van Riel 1995, 9).

3.1.1 Korporativna retorika

Ožje pojmovanje retorike se ukvarja s prepričevalno funkcijo. Če upoštevamo širše pojmovanje retorike po Aristotelu, ta vključuje vse vrste diskurza, kar spremeni retoriko v občo teorijo diskurza (Škerlep 2001). Korporativne komunikacije (interne in eksterne) same po sebi niso zapletene. Obstaja pa več situacij, v katerih je vloga retorike pomembna (Cheney in drugi v Grant in drugi 2004, 79–105):

1. *Situacije z vprašljivimi rezultati in garancijami* (npr. korporacija želi pridobiti pomoč države, vendar pa ne more zagotoviti ekonomske prednosti za državo).
2. *Situacije z dvojnimi (dvoumnimi) sporočili* (npr. direktor bolnice govori o prestrukturiranju bolnice zaradi pritiskov trga, pri tem pa ne prizna, da taka dejanja spremenijo osnovne vrednote bolnice iz etičnih v ekonomske).
3. *Situacije, kjer je kredibilnost govorca vprašljiva* (npr. energetsko podjetje govori o tem, da je samoregulacija dovolj za varovanje okolja).
4. *Situacije, v katerih občinstvo sporočila ni jasno določeno, ali pa je zelo kompleksno* (npr. WHO naenkrat govori in koordinira med različnimi vladami in institucijami za javno zdravstvo).
5. *Situacije, v katerih je efekt sporočila »prepričati« odvisen od konteksta* (npr. prepričljivost korporativne kampanje na temo »različnosti« v nasprotju z uspešnostjo enega samega oglasa).

V vseh teh situacijah je klasično ozko pojmovanje retorike premalo. Organizacijska retorika ni več samo stvar logike in npr. silogizmov. *Organizacijska retorika je vpletena ali implicirana v situacijah nejasnosti in dvoumnosti*. V klasični retoriki je težišče raziskovanja na delu govorca, v moderni retoriki pa težišče ni več na samo eni osebi, ampak tudi komunikacijski situaciji. V komunikacijski situaciji nimamo več jasno definiranega govorca in občinstva, meje med obema so zamegljene. Prav tako ni natančne meje med interno in eksterno komunikacijo. Neke zunanje informacije lahko vplivajo na zaposlene in obratno (Cheney in drugi v Grant in drugi 2004, 79-105). Zraven raziskovanja območja vplivanja (interne ali eksterne javnosti), je mogoče analizirati tudi formo (teksti ali diskurzi) in načrtnost (strateško ali nestrateško komuniciranje).

3.2 Vodenje

V modernem svetu so zraven velikih držav glavni igralci velike korporacije. V zadnjih časih se težišče sprememb nagiba k slednjim. Tako pomembna vloga korporacij v modernem svetu pa zahteva tudi močne vodje, ki kakor politični voditelji na drugi strani, samozavestno vodijo spremembe v svojem podjetju in svetu nasploh. Voditelji (ali podjetij ali držav) morajo biti odlični v mednarodnih vodah in sposobni prepričati in sodelovati z ljudmi iz različnih držav (Whittington v Den Hartog in Verbrug, 1997). Vodenje je kompleksen fenomen, ki vključuje (Hughes in drugi 2011, 4; Yukl 2009, 30):

1. Vodjo (*Leader*)
2. Vodene (*Followers*)
3. Situacijo (*Situation*)

Vodja v procesu sodeluje s svojo osebnostjo, značilnostmi in menedžerskimi sposobnostmi¹⁹, vodeni s svojimi zmožnostmi, pričakovanji in motivacijo. Proces pa se odvija v določeni situaciji, ki prav tako pomembno vpliva na njega. Yukl piše o različnih vrstah vodenja kot so: transformacijsko, karizmatično, strateško (Yukl 2009). Kljub različnim pristopom gre za podobne cilje. Tako Hughes in drugi (Hughes in drugi 2011, 4) pišejo o 8 definicijah vodenja (angl. leadership):

- Proces, pri katerem opazovani vpliva na podrejenega, da se ta obnaša na določen način;
- Režiranje in koordiniranje dela skupine;
- Medoseben odnos, kjer drugi soglašajo, ker hočejo, ne zato, ker morajo;
- Proces vplivanja na organizirano skupino za doseganje njenih ciljev;
- Dejanja, ki usmerjajo vire v ustvarjanje zaželenih priložnosti;
- Ustvarjanje pogojev za uspeh nekega tima;
- Dosegati rezultate preko drugih (smisel vodenja) in sposobnost graditi celostne, ciljno orientirane time (orodja vodenja). Dobri vodje so tisti, ki sestavijo time tako, da dosegajo rezultate v različnih situacijah;

¹⁹ Avtorji (Hughes in drugi 2011; Yukl 2009) navajajo, da obstaja razlika med vodenjem (leading) in menedžiranjem. Tudi Mintzberg v uvodu knjige *Managing* govori o vodenju, ki je izrinilo izraz menedžerstvo (Mintzberg 2009, 1), se pa v okviru menedžerstva dotika enakih tem kot prej omenjeni avtorji pri vodenju (Mintzberg 2009). V diplomski nalogi me razlika ne zanima in upoštevam menedžerstvo kot eno izmed sposobnosti vodenja.

- Kompleksna oblika skupinskega reševanja problemov.

McGregor Burns (McGregor Burns v Charteris – Black 2007, 4) o vodenju govori, ko posameznik z določenimi motivi in razlogi, navkljub nasprotovanju ali tekmovalnosti ostalih, mobilizirajo institucionalne, politične, psihološke ali druge vire, da bi zbudili, vpletli in zadovoljili motiv vodenih.

Tako se vodja ukvarja tako s svojimi psihološkimi potrebami kot s potrebami vodenih. Pomembno je zapisati, da so pri odnosu vodja-vodeni pomembne tudi vrednote, ki jih vodja predstavlja in ki jim vodeni zaupajo, vanje verjamejo. Enako pomembna točka pri vodenju je oblast, ki jo Weber definira kot možnost vplivati na koga, da ravna po določenem ukazu (Weber 1990, 126). Oblasti je Weber v svojem članku *Trije čisti tipi legitimne oblasti* (ibid.) kot temelje postavil:

- 1) *Zakone* – V tem primeru gre za legalno oblast. S formalno-korektnimi zakoni se lahko poljubna pravica ustvarja in (obstoječa poljubno) spreminja. Taka oblast je ali izvoljena ali postavljena.
- 2) *Tradicijo* – V tem primeru gre za tradicionalno oblast. Ta temelji na nekem svetem, od nekdanj obstoječem stanju. Pravice je nemogoče ustvariti razen s pomočjo spoznanja (razodetja), ki se sklicuje na tradicijo.
- 3) *Karizmo* – V tem primeru gre za karizmatično oblast. Ta temelji na posebnih sposobnostih vodje.

Ne glede na temelj vodenja, teorije opisujejo interakcije med vodjem, vodenimi in situacijo. Pri tem lahko govorimo o racionalnem pristopu k organizacijskim spremembam, kjer ima vodja na voljo sistematični proces za doseganje sprememb in razumevanje uspešnosti ali neuspešnosti ukrepov²⁰. Gre predvsem za izmenjavo med vodjem in vodenimi, usmerjevanjem in podporo vodenih ali pa o emocionalnem pristopu k organizacijskim spremembam. Tukaj sistematičnega procesa ni na voljo in govorimo (med drugim) o karizmatičnem in transformacijskem vodenju. Poudarek pri tem je na simbolizmu, vizionarstvu, inspiraciji in motivaciji vodenih (Shamir in drugi 1993, 578).

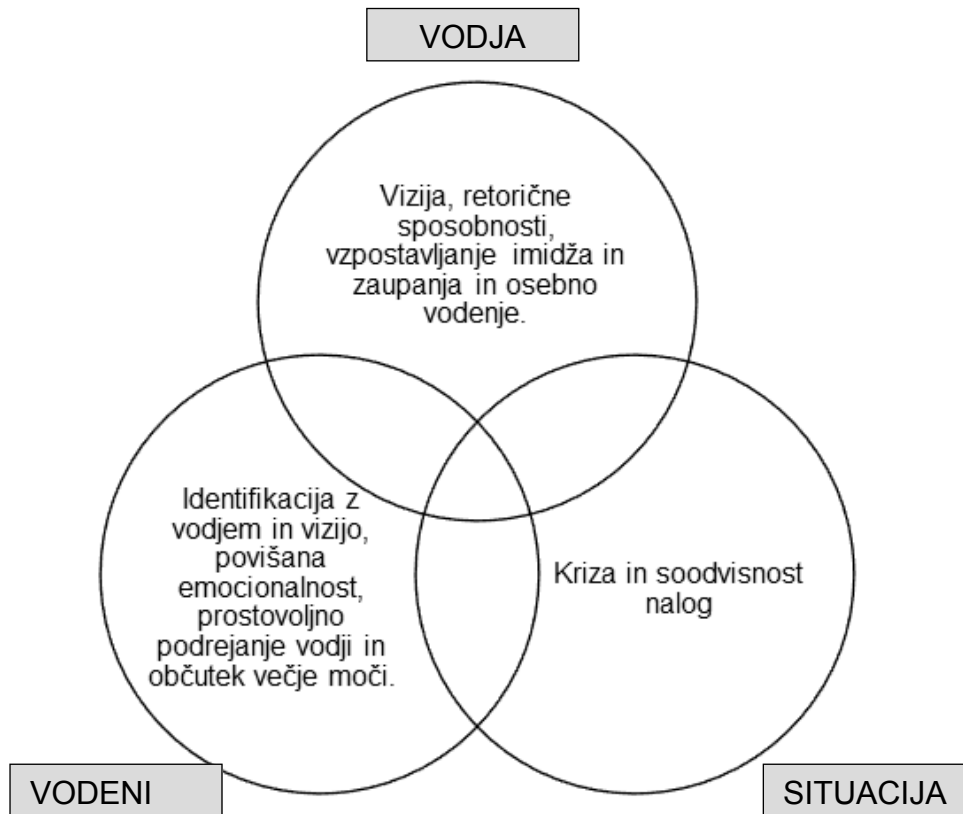
²⁰ Model za doseganje sprememb pri racionalnem pristopu je: $C=D \times M \times P > R$ (Sprememba = Nezadovoljstvo x Metoda x Proces > Upor) (Hughes in drugi 2011, 556–572).

3.2.1 Karizmatično vodenje

Racionalni pristop k vodenju nam ponuja modele za spremembe v organizacijah. Obstajajo pa primeri, kjer pride do velikih sprememb, pa za to ne najdemo odgovora v natančnih organizacijskih načrtih, dogovorjenih ciljih, nadzorovanih parametrih sprememb in podobnem. V zgodovini so mnogi primeri voditeljev, ki so dosegli spremembe na drugačen način. Predvsem, ko gre za kake vojaške, politične ali verske voditelje, delujejo spremembe navidezno samodejne – nenadzorovane.

Voditelji kot Jezus Kristus, Mahatma Gandhi, Mao Zedong, Nelson Mandela, Martin Luther King jr., Osama bin Laden, Tito, se razlikujejo v mnogih pogledih. Ti voditelji niso samo menedžerji, ampak zagnani, navdušeni posamezniki. Načrtno delujejo v smislu doseganja točno določene prihodnosti in svoje prepričanje o tem delijo z vodenimi. Sposobni so slikovito predstaviti cilje in s svojim nastopom in idejami gradijo močne emocionalne vezi z vodenimi (Hughes in drugi 2011, 573; Mihelič in drugi 2010, 802). Njihova vizija je dovolj velik odmik od statusa quo, da se vodeni še zmeraj počutijo sposobni takih sprememb in se s temi tudi identificirajo. V vodenih spodbudijo strast s svojo nekonvencionalnostjo in samo-požrtvovalnostjo. Nastopajo prepričljivo in samozavestno. V nastopih so pomembnejše zgodbe, ki apelirajo na emocije vodenih kot klasične avtoritativne pridige. Priložnosti vidijo tudi tam, kjer jih drugi sploh ne opazijo (Yukl 2009, 264–265).

Slika 3.1: Sestavine karizmatičnega vodenja²¹



Vir: Hughes in drugi (2011, 580).

V karizmatičnem odnosu posledice niso zmeraj pozitivne. V mnogih primerih (Hitler, Koresh, Milošević, Mugabe) so posledice te močne vezi med voditeljem in vodenimi katastrofalne (Hughes in drugi 2011). Vodja se na vodene odziva. Biti odličen vodja na eni strani, pomeni imeti odlične ideje, jasno načrtano pot in na drugi strani vodene, ki se s temi vrednotami, idejami in cilji strinjajo in jih podpirajo. Obstajajo različne teorije vodenja, ki podrobneje opisujejo ta proces. Jim Paul in ostali (Paul in drugi 2002, 194) so tako izluščili koncepte vodenja, ki temeljijo na karizmi:

- Junaško vodenje (Burns 1978)
- Transformacijsko (*transforming*) vodenje (Burns 1978)
- Transformacijsko(*transformative*) vodenje (Bermis & Nanus 1985; Burns 1978)
- Karizmatično vodenje (Conger & Kanungo 1987; House 1977)
- Vodenje z vzgledom (Kouzes & Posner 1987)
- Vizionarsko vodenje (Saskin 1988)
- Transformacijsko (*transformational*) vodenje (Bass 1985)
- Idealiziran vpliv (Bass & Avolio 1994)

²¹ Gardner in Avolio (1998) to sovplivanje vodje, vodenih in situacije postavita v dramaturški model kjer je vodja igralec, vodeni občinstvo in situacija oder.

- Vodenje na osnovi vrednot (House 1996).

Hughes in drugi (Hughes in drugi 2011, 581) pa zraven karizme najdejo še druge sestavine, ki so skupne tako karizmatičnim kot transformacijskim voditeljem²². V knjigi *Leadership and change* tako zapišejo, da se strinjajo, da je osebnost voditelja, njegova karizma, izrednega pomena, vendar pa vidijo skupne točke različnih voditeljev tudi v močni viziji²³ in vrednotah²⁴, retoričnih sposobnostih, uspešnem vzpostavljanju zaupanja v svoje vodenje in spoštovanje imidža voditelja ter osebnem stilu vodenja.

3.2.2 Karizma

Karizmo Max Weber opisuje kot nevsakdanjo lastnost osebe, zaradi katere jo ostali vidijo kot vodjo. Beseda združuje osebnostne značilnosti kot so: privlačnost, šarm, preroške, retorične, vojaške in politične sposobnosti. O karizmi je razmišljal v kontekstu enega izmed treh čistih tipov legitimne oblasti, kamor je umestil tudi karizmo²⁵. Gre za oblast na osnovi »milosti danih sposobnosti«, še posebej: magičnih sposobnosti, razodetij ali junaštev, moči govora in duha (Weber 1990, 129–130). Opisoval je osebnost, ki ne črpa moči iz družbenega položaja ali tradicionalne avtoritete, ampak iz lastne notranje moči. Taki razlogi za privrženost drugih neki osebi so težko merljivi. Radkau je v svoji biografiji Webra zapisal, da do karizme ni moč priti po konvencionalni logiki (Radkau 2009, 369). Temu dejstvu in opisu karizme, ki je le to kar tisti, ki vanjo verjamejo, mislijo da je, je Webrovi »definiciji« ali bolje umestitvi karizme v polje socioloških študij prav posebej zameri konservativni Strauss, ko pravi, da je Weber s tem sociologe prisilil v slepo zaupanje (Strauss v Radkau 2009, 398).

Sam Weber se zaveda »empirične neoprijemljivosti« karizme in pravi, da je pač potrebno, da ima znanstvenik sam karizmatično izkušnjo, da bi znal pojem pravilno umestiti v kontekst (Radkau 2009, 397). Enako »površno« opredeli karizmo v uvodu

²² Avtorji mnogokrat enačijo karizmatično in transformacijsko vodenje.

²³ *Najuspešnejša podjetja imajo natančno izdelane in konsistentne vizije (Bartlett in Ghoshal v Den Hartog in Verburg 1997, 356).*

²⁴ Bennis in Nanus (Bennis in Nanus v Yukl 2009, 284) sta v svoji raziskavi ugotovila, da sokarizmatični voditelji prej umirjeni sleherniki, ki ne izstopajo od povprečnih ljudi.

²⁵ Weber trdi, da je karizmatična oblast pogosto revolucionarni odgovor proti tradicionalni ali legalni oblasti (Hughes in drugi 2011, 575).

poglavja o karizmatični avtoriteti v svoji knjigi *Economy and Society*, kjer zapiše, da s pojmom »Karizma« opišemo lastnosti osebe, ki ga naredijo nevsakdanjega, posebnega in zaradi katerih ga drugi razumejo kot nadnaravnega (Weber 1978, 241). Radkau opiše dve vrsti karizme: ena je tista, ki je prisotna v osebi ali predmetu po naravi. Druga pa je taka, ki se jo da do določene mere priučiti. Vseeno mora biti »seme« karizme prisotno v tej osebi ali predmetu že od začetka. Tako se znova vrnemo na »neoprijemljivo« magično razlago karizme.

Osnovo karizme avtorji (Lepsius 2006; Weber 1990; Radkau 2009) tako opisujejo kot:

- a) Posebne človeške lastnosti, zaradi katerih je posameznik obravnavan kot »nadnaraven«. To so tiste lastnosti, ki so sleherniku nedosegljive.
- b) Odnos, ki nastane med nekom in tistimi, ki vanj verjamejo.

Karizmatična osebnost navdušuje, hipnotizira ljudi. Močno ekspresivnih ljudi ni težko opaziti. Pri filmskih igralcih je to pač izraznost, pri kulturnih voditeljih pa karizma. Friedman in drugi so svojo raziskavo utemeljili na tem dejstvu, da teh osebnostnih lastnosti ne določamo dalje in so v članku *Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The affective communication test* poskušali odkriti natančno kaj je tisto, kar nekoga naredi karizmatičnega (Friedman in drugi 1980). Taki posamezniki pa niso ekspresivni cel čas. Pa jih vseeno opišemo kot karizmatične. Navdušenje je minljivo, pravi Radkau. Rešitev je trdna organizacija, ki ljudi okupira dalje (Radkau 2009). Zraven skoraj nadnaravnih sposobnosti posameznika je enako pomemben tudi pripravljenost ostalih (množice), da se na njih vpliva.. Očitno je za tak karizmatičen odnos potrebno več kot samo sposobnost posameznika. Temu soglaša tudi Ian Kershaw, ko opisuje Hitlerjev²⁶ nastop na oblast. Pravi, da je Hitler prevzel naprej določeno vlogo. Zapolnil mesto, ki mu ga je pripravila množica (Radkau 2009, 402, 404). Tako bi lahko dodali še:

²⁶ V Knjigi Joachima Radkava *Max Weber*, omenja Hitlerja kot primer osebnosti, ki je navduševala množice. Tudi, ko govori o močni organizaciji, ki je v ozadju karizmatičnega vodje se znova spomni na Hitlerja in Nemčijo. Weberjeve teorije karizmatične oblasti so se nacistični znanstveniki dobro zavedali (Radkau 2009, 403).

- c) Pripravljenost množice, da sprejme človeka, ki ga obravnava kot posebnega/karizmatičnega²⁷.

V kontekstu vodenja se mnogi avtorji sprašujejo, ali je karizma dejansko posledica situacije, vodje ali močnega odnosa med vodjem in vodenimi.

Weber trdi, da karizmatični vodje prihajajo iz obrobja in nastopijo v časih krize (Hughes in drugi 2011, 575). V kontekstu vodstvene interakcije (vodja, vodeni, situacija) lahko karizma temelji na:

- vodji,
- vodenih in
- situaciji.

Za mnoge zagovornike karizme kot situacijske posledice je ta temeljna, da se nekoga obravnava kot karizmatičnega²⁸. Steyrer v svojem članku *Charisma and the Archetypes of leadership* predlaga interakcijo²⁹ med vodjo in vodenimi kot temeljno za karizmo (Steyrer 1998). Poglavje o karizmi bom povzel s petimi komponentami karizme, kot jih je opiše Weber: Človek s posebnimi lastnostmi (*Exceptionally gifted person*), (družbena) kriza ideje, ki ponujajo radikalno rešitev krize, vodeni, ki jih ta poseben človek privlači in verjamejo, da je povezan s transcendentalnimi močmi, preverjenost posebnih moči tega posameznika preko ponavljajočih se uspehov (Den Hartog in drugi 1995, 38).

3.2.2.1 Karizma in retorične sposobnosti

Ena izmed skupnih sposobnosti uspešnih vodij je retorika. V poglavju o karizmatičnem vodenju sem pisal o temeljnih kamnih, ki jih avtorji prepoznajo pri različnih karizmatičnih voditeljih. Pišejo o samopredstavitvi, vrednotah, viziji, osebnem stilu vodenja in vzpostavljanju odnosa z vodenimi (Hughes in drugi 2011, 581). Komuniciranje vizije in voditeljska retorika sta pomembni, malo poudarka pa je bilo danega raziskovanju tega, kaj napravi nek govor karizmatičen v smislu emocionalnega in motivacijskega vtisa, ki ga napravi pri vodenih (Shamir in drugi

²⁷ Mnogi avtorji razpravljajo, da karizma ni posledica osebnostnih sposobnosti ampak reakcija vodenih na vodjo.

²⁸ »Tisti, ki so zagovarjali karizmo kot situacijsko posledico, so izpostavljali pomen obstoja družbene krize kot pogoj, da je nekdo obravnavan kot karizmatičen« (Mihelič in drugi 2010, 804)

²⁹ Ta predpostvalja, da so posebni tako vodja kot vodeni.

1994 v Den Hartog in Verburg 1997, 359). Vizija mora biti za vodene³⁰ mamljiva, sprejemljiva in dosegljiva. Lik vodje naj bo poseben, vrednote pa vodeni dojemajo kot zavidanja vredne, stik med vodjem in vodenimi mora biti močan in emocionalen. Do tega pride (Den Hartog in Verburg 1997, 361):

1. Preko vsebine sporočila (*Content*);
2. Preko strukture/kompozicije sporočila (*Composition/structure*);
3. Preko komunikacijskega stila (*Communicator style*);
4. Preko prenosa sporočila (*Delivery*).

Karizmatični in transformacijski voditelji imajo dobro razvite retorične sposobnosti, s katerimi uspešno vplivajo na emocije vodenih in jih pripravijo, da njihovo (voditeljevo) vizijo tudi z navdušenjem sprejmejo. Pomembna je tako vsebina vizije kot način, kako je ta vodenim predana. Holladay in Coombs trdita, da slab prenos (*Delivery*) sporočila odvrča poslušalce od vsebine in zamegli jasnost sporočila (Den Hartog in Verburg 1997, 362).

Karizmatični voditelj lahko komunicira na mnogo načinov³¹. Lahko gre za krajša pisna sporočila, e-pisma, sestanke, nastope za interne javnosti, televizijske nastope in podobno (Yukl 2009, 23). V teh se karizmatični voditelji poslužujejo barvitih metafor, analogij in zgodbic raje kot pa hladnega birokratskega diskurza (Hughes in drugi 2011, 581–583).

V zanimivi študiji primera je Nancy C. Roberts opazovala neko vodjo v dveh različnih vlogah (Yukl 2009, 285 -287). Najprej je voditelj bil predstojnik za javne šole v enem izmed ameriških okrožij. Z učitelji, ravnatelji, starši in učenci je po službeni dolžnosti negovala stike in uspešno izpeljala nekatere pomembne spremembe v sistemu (na način, ki je zadovoljil tako oblasti kot zaposlene). Robertsova je zapisala, da je bila uspešna, ker se je zraven podpornih dejanj, ki so bila usmerjena k cilju (nova delovna mesta, kompetentne ljudi je postavila na posamezne ključne položaje) večkrat sklicevala in javno obelodanila cilje svojega dela. Njeni nastopi so bili energični in so

³⁰ Cel čas govorim o vodenih. Seveda se ta termin lahko nanaša na kogarkoli, ki je lahko pod vplivom tega posameznika. V primeru o katerem v nalogi pišem so to lahko notranja ali zunanja javnost Stevea Jobsa.

³¹ Odvisno od tega za kako vrsto voditelja gre. Ali komunicira s podaniki, zaposlenimi ... skratka odvisno s katerimi javnostmi komunicira.

v sodelavcih spodbujali željo in voljo po spremembah. Sodelavcem je zaupala svoje upe, želje in cilje in od njih zahtevala enako. Na ta način je s svojim govorom vzpostavila močno emocionalno vez do svoje javnosti. Kasneje so to isto osebo opazovali, ko je napredovala v predstavnika za celo zvezno državo. V tem primeru pa je ostali niso več sprejeli kot karizmatične.

Roberts in Bradley v kasnejšem članku utemeljujeta to z več dejstvi: prvič, okrožje je bilo v gospodarski krizi, ko je bila ta posameznica predstojnik za javne šole; drugič: kot predstojnik je imela več avtonomije in so bili rezultati njenega dela prej vidni; tretjič, obseg njenega dela je narekoval, da marsikaj delegira, in četrtič: kot predstojnik je lahko vzpostavila zaupanje, strinjanje in razumevanje z javnostjo. Ko pa je govorila z večjo javnostjo, pa je v njenih govorih manjkalo navdušenja in barvite, emocionalne govornice, ki jih je lahko prikazala v govorih kot predstojnica v okrožju (Roberts in drugi v Yukl 2009, 285–287).

Charteris-Black temu pritrjuje, ko pravi: *Ideje in vizije so neuporabne razen, če jih je vodja sposoben komunicirati in vodene pripraviti do tega, da jih sprejmejo* (Charteris-Black 2006, 4). *Vloga vodstva in sploh direktorjev je v ustvarjanju in širjenju zavesti o korporativni viziji* (Den Hartog in Verburg 1997, 358). Shamir, Arthur in House so identificirali, katere so tiste vsebine besedil, ki povezujejo karizmo in retoriko³². V primerjavi med govori ne-karizmatičnih in karizmatičnih voditeljev bodo slednji vsebovali (Shamir in drugi v Den Hartog in Verburg 1997, 360; glej tudi: Shamir in drugi v Den Hartog in drugi 1995, 39; Shamir in drugi 1993, 586–590):

- Več sklicevanja na (*reference*) skupno zgodovino in kontinuiteto med preteklostjo in sedanostjo.
- Več sklicevanja na kolektiv in kolektivno identiteto in manj omenjanja individualnih interesov.
- Več pozitivnega sklicevanja na vrednost in učinkovitost vodenih kot posameznikov in kolektiva.
- Več sklicevanja na podobnosti med vodjem in vodenimi in identifikacije z vodenimi.

³² Ali natančneje: vsebine, ki razlikujejo govore karizmatičnih od ne-karizmatičnih voditeljev

- Več sklicevanja na vrednote in moralne sodbe in manj omenjanja pričakovanih rezultatov in postopkov³³.
- Več sklicevanja na dolgoročne cilje in daljno prihodnost in manj sklicevanja na kratkoročne cilje in neposredno prihodnost.
- Več omemb upanja in vere.

³³ ...fewer references to tangible outcomes and instrumental justifications.

4 ŠTUDIJ PRIMERA: STEVE JOBS – USTANOVITELJ IN VODJA PODJETJA APPLE

Tema diplomske naloge je retorika v govorih Stevea Jobsa. Čeprav je Steve Jobs v svojem življenju ustanovil tri podjetja (Apple, NeXT Computers in Pixar animation studios), med katerimi sta dve, Apple in Pixar animation studios, še danes med največjimi na svetu, se bom posvetil podrobneje samo enemu, podjetju Apple. Med vsemi javnimi nastopi, ki jih je kot direktor teh treh podjetij imel, je najbolj znan po letnih nastopih na Macworld. Zgodbe o njegovem narcisizmu, negativizmu, temperamentnosti in neprilagojenosti so, kakor zgodbe o njegovi poslovni uspešnosti, izrednih javnih nastopih, pomembnih prodorih v računalniški industriji in polju distorzirane realnosti³⁴, postale tema mnogih člankov (glej Finkle in Mallin 2010; Gallo 2010; Grant in Sharma 2011; Young in Simon 2006) in biografij (glej Young in Simon 2005; Wozniak in Smith 2006; Isaacson 2011). O retoriki kot taki in retoričnih sposobnostih karizmatičnih vodij sem pisal v prejšnjih poglavjih. V tem poglavju bom natančneje predstavil posameznika, ki je po zapisanih idejah iz poglavij 3.3.1 in 3.3.2 veljal za karizmatičnega voditelja.

4.1 Življenjska zgodba Stevea Jobsa

Steve Jobs se je rodil 24. Februarja 1955 v San Franciscu. Njegova biološka starša, Joanne Schible in Abdulfattah Jandali, sta dala otroka v posvojitvev in Stevea sta posvojila Paul in Clara Jobs.

Steve Jobs je odraščal v Mountainviewu v Kaliforniji. Bil je nadarjen in je v osnovni šoli preskočil nekaj razredov in nadaljeval s srednjo šolo. S starši so se zaradi njegovih potreb po boljšem šolanju preselili v Los Altos³⁵, kjer se je v šoli prvič srečal z inženirstvom in elektroniko. Zanimati se je začel za nastajajočo računalniško industrijo in pogosto obiskoval predavanja, ki jih je pripravljalo podjetje Hewlett-Packard. V tem času je spoznal Stevea Wozniaka, s katerim je kasneje ustanovil podjetje Apple. Steve Wozniak se je od otroštva ukvarjal z elektroniko in študiral očetove tehnične priročnike.

³⁴ "Reality distortion field« je besedna zveza, ki jo mnogi sodelavci, sorodniki in so-tekmpvalci uporabljajo za dejstvo, da je Jobs neverjetno sposoben s svojim govorjenjem, pogledom in telesno govorico sogovorniku zamegliti um in ga prepričati v svoj prav.

³⁵ Cupertino Junior High school

Njun prvi pravi skupni projekt je bil *plava škatla* (Blue Box), s pomočjo katere si lahko zastoj opravljal mednarodne telefonske klice. Razlika med Jobsom in Wozniakom je bila v tem, da je prvi ravnal kot podjetnik, drugi pa kot tehnik, in take vloge sta kasneje prevzela v podjetju Apple. Po končani srednji šoli se je Jobs vpisal na fakulteto Reed, ki je nikdar ni zaključil. V tem času se je veliko ukvarjal z alternativnim življenjskim slogom.

Pomembno je bilo tudi njegovo druženje z Robertom Friedlandom. Friedland je bil izreden govorec, ki je z lahkoto prepričal znanke in prijatelje, da so mu zaupali in sledili njegovim vizijam. Mnogi trdijo, da je ravno on tisti, od katerega se je Jobs naučil svojih sposobnosti prepričevanja in »polja distorzirane realnosti«. Zapustil je fakulteto in se v domačem Los Altosu prvič zaposlil v računalniški industriji, leta 1974 pri podjetju Atarij. Skupaj z Wozniackom sta sestavila enostaven računalnik, kar ju je pripeljalo do ustvaritve prvega računalnika Apple I in leta 1977 ustanovitve podjetja Apple. Pri sploovitvi računalnika Apple II so jima pomagali drugi vlagatelji in nastal je prvi pravi namizni računalnik. Apple II je bil izdelek, ki je podjetje Apple spremenil v eno izmed najuspešnejših podjetij v tistem času in Jobsa v enega izmed najbogatejših Američanov.

Do leta 1985 je sledilo nekaj zgrešenih in finančno pogoltnih projektov (npr. računalnik Lisa, prvi Macintosh). Zaradi teh se je vodstvo podjetja odločilo, da ga na direktorskem mestu zamenja John Sculley iz podjetja Pepsi. Kljub sploovitvi računalnika Macintosh z enim najboljših oglasov vseh časov³⁶ in kratkotrajnim dvigom borznih tečajev, so se finančno propadanje in boji za prevlado v podjetju nadaljevali in upravni odbor je odpustil Jobsa iz podjetja, ki ga je ta ustanovil. Ko je prodal delnice, je ustanovil novo podjetje NeXT, ki je izdelalo nekaj odmevnih, a finančno nesprejemljivih produktov. Hkrati je leta 1986 kupil propadajoče podjetje (kasneje poimenovano Pixar animation studios), ki je izdelovalo programsko in strojno opremo za računalniške oblikovalce. Njegovi sodelavci so sprva ljubiteljsko animatorsko delo z njegovo pomočjo spremenili v prvi popolnoma računalniško

³⁶ Oglas »1984«, ki ga je režiral Ridley Scott in katerega tema je bil boj med sivim birokratskim povprečjem in inovativno prihodnostjo.

animirani celovečerec Toy Story in Pixar animation studios je začelo visoko kotirati na borzi³⁷.

Jobs je tudi s pomočjo svoje karizme in nastopa (Finkle in Malin 2010, 36) s prodajo podjetja Pixar animation studios postal največji posamezni deležnik v podjetju Disney³⁸. Leta 1997 je bilo podjetje Apple pred propadom, deležniki in sodelavci so potrebovali novo vizijo in vodstvo. To nalogo je, najprej začasno in kasneje stalno, prevzel Steve Jobs. Po nekaj notranjih rošadah in dogovoru o sodelovanju s podjetjem Microsoft³⁹ se je začel ponoven vzpon podjetja Apple.

Z Jobsovim vodenjem je podjetje znova pomembno spremenilo računalniško, glasbeno in telekomunikacijsko industrijo. Računalniško s svojimi uporabniku prijaznimi rešitvami, estetskimi izdelki in prodiranju na nova tablična tržišča; glasbeno z novim konceptom distribuiranja glasbe (iTunes store) in glasbenimi predvajalniki (iPod), in telekomunikacijsko z izdelavo telefona iPhone. V tem času se je začelo njegovo dolgoletno zdravljenje zaradi rakavih obolenj, ki je bilo neuspešno. V sredini leta 2011 je svoje delovno mesto v podjetju Apple prepustil dolgoletnemu sodelavcu Timu Cooku. Po zadnji Apple predstavitvi v letu 2011⁴⁰ je 5. oktobra Jobs umrl.

4.2 Javni nastopi Stevea Jobsa

Zraven računalniških izdelkov, ki so vizualno izstopali v računalniški industriji osemdesetih, devetdesetih in še posebej zadnjega desetletja, je podjetje Apple poznano ravno po ustanovitelju Steveu Jobsu. Njegova prepričljivost je bila v začetku znana ožjim sodelavcem, kasneje pa s pomočjo novih tehnologij in rasti priljubljenosti znamke Apple širokemu krogu ljudi.

Javne nastope je imel najmanj enkrat letno. Ti so se zgostili v zadnjih desetih letih, ko so delnice podjetja Apple hitro rastle. Med pomembnejše štejem njegove nastope zadnjih petnajstih let na letnih razvojnih konferencah (*Word Wide Developers Conference*), ki so bile namenjene strokovnim javnostim, in nastope na Apple

³⁷ Samo delnice v Jobsovi lasti so bile vredne čez milijardo dolarjev.

³⁸ Disney je odkupil Pixar za 7,4 milijard dolarjev v delnicah. Tako je postal Jobs 7% lastnik podjetja Disney.

³⁹ Z Billom Gatesom sta bila znanca in včasih prijatelja že 20 let. Do konca devetdesetih nista sodelovala. Njuna pristopa sta se pomembno razlikovala.

⁴⁰ 4. Oktobra je bil prvi Apple keynote na katerem Jobs ni več sodeloval.

"keynote" dogodkih, ki so bili namenjeni splošnim novih izdelkov. V nastopih je večkrat uporabil gostujoče predavatelje, ki so bili ali sodelavci ali gostujoči profesionalci (WWDC 2002 in 2005; Macworld 1997, 2007).

Njegovim nastopom je vedno sledil porast vrednosti delnic podjetja Apple (Isaacson 2011). Ko razmišljam o retoriki⁴¹, so javni nastopi Stevea Jobsa zanimiva podlaga za raziskovanje tako na osnovi vsebine sporočila (kjer sta pomembni vsebina in kompozicija) kot na osnovi sporočevalca (kjer sta pomembna podajanje sporočila in komunikacijski stil). Lažje je prikazati vpliv podajanja sporočila na poslušalce kot vpliv vsebine sporočila na poslušalce. Den Hartog in Verburg to razlagata z argumentom, da je v namišljeni eksperimentalni situaciji lažje manipulirati s podajanjem kot pa z vrednostjo vsebine sporočila⁴². V njegovih javnih nastopih je seveda šlo za predstavitev novih izdelkov, vendar pa je bila pomemben del predstavitve tudi njegova podoba (kot obraz podjetja Apple).

Jobs je poskrbel za vse okoliščine njegovih nastopov (Isaacson 2011). Želel je, da občinstvo sprejme izdelke, ki jih predstavlja za vrhunske in spoštuje njega kot direktorja. Vloga ekspresivnosti je, predstavljati impresije o posamezniku svetu (Goffman 1959, 248). Jobs je želel, da javnost sprejme njega kot človeka in se tako navdušuje tudi nad produkti, ki jih ponuja.

Da bi si ustvaril sliko o njegovih nastopih in izbral primerne za podrobnejšo analizo, sem uporabil posnetke Apple dogodkov iz njihove spletne strani (leti 2010 in 2011), posnetke predstavitev na spletnem portalu Youtube in nekatere spletne strani posvečene izdelkom podjetja Apple. Ko sem te soočil s podpornimi teksti o njegovem življenju in delu, sem izluščil štiri pomembna področja raziskovanja, ki so: Prostor in pripomočki, Nastopajoči, Govor in retorična orodja Stevea Jobsa ter njegovo neverbalno komuniciranje (vsako sem analiziral v svojem podpoglavju).

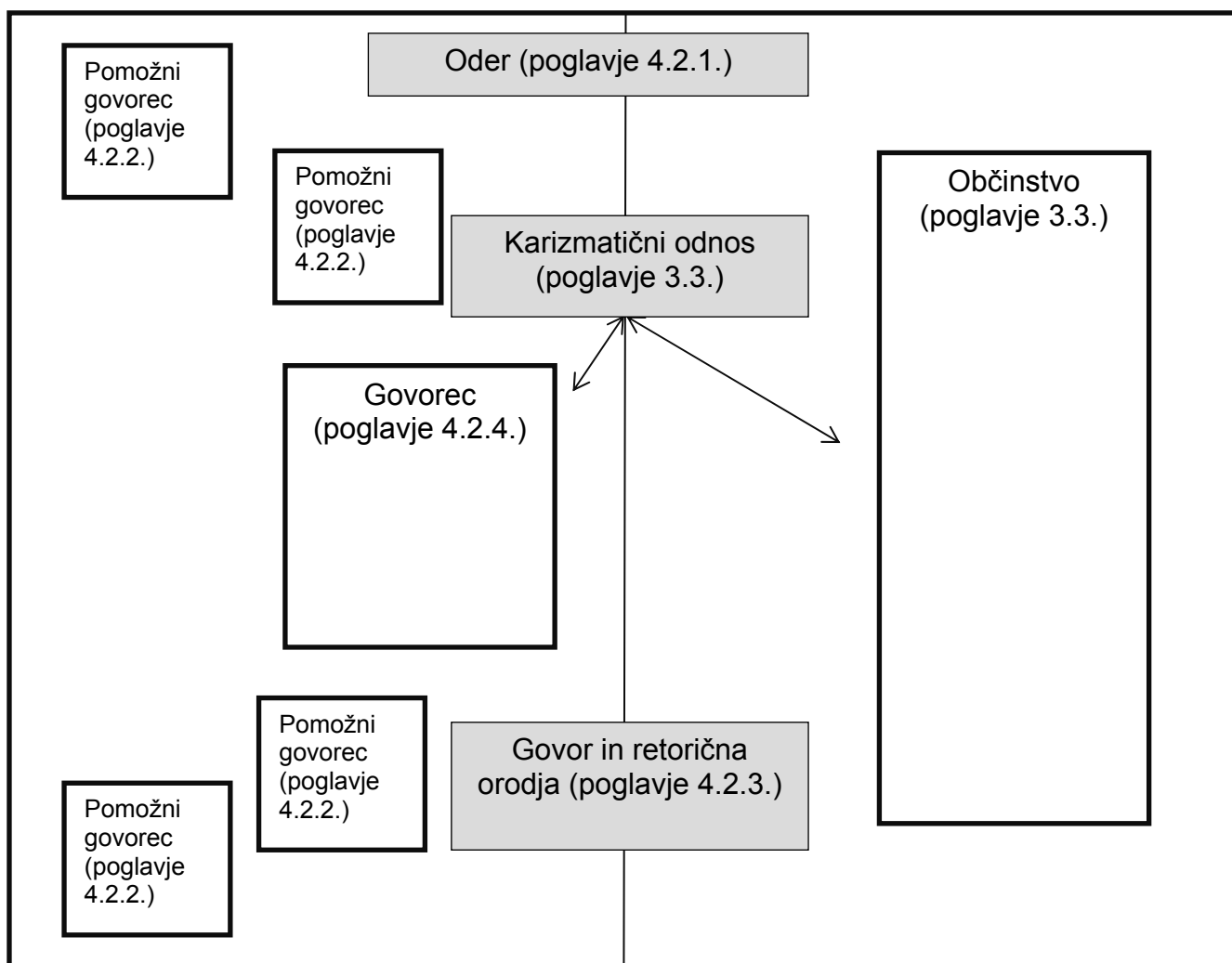
Steve Jobs je v svojih govorih uporabljal različne figure kot so: naštevanja, nasprotja, aliteracije. Atkinsonova meni, da z uporabo teh zmeraj dosežemo pozitivne reakcije poslušalcev (Atkinson v Den Hartog in Verburg 1997, 367). Uporabljal je metafore in

⁴¹ Avtorica Elena Simakova se v svojem članku *RFID 'Theatre of the proof': Product launch and technology demonstration as corporate practices* osredotoči na samo prakso splošitve novih izdelkov kot eno pomembnejših oblik korporativnih komunikacij.

⁴² Npr. prostor, neverbalna komunikacija, stil poročanja zmeraj vplivajo na poslušalca. Po drugi strani pa je težko fabricirati pomembnost sporočila za dejansko življenje poslušalcev (npr. Dvig davkov, izguba službe, ...).

analogije, da bi podkrepil emocionalno noto svojih sporočil in še bolj podžgal domišljijo svojih poslušalcev ter jih na ta način vezal nase in sporočilo. Njegovi nastopi so bili načrtovane predstave, kjer je bil natančno kreiran prostor predstave (postavitve predmetov, osvetlitev), vsebina govora, pripomočki (zvočnik, slika), scenarij govora, njegova oblačila, kretnje in interakcija z gledalci. Gostujoči govorniki so s svojim govorniškimi malusom njegove retorične sposobnosti še bolj izpostavili in ga napravili bolj karizmatičnega⁴³.

Slika 4.1: Sestavni deli predstavitev



Vir: prirejeno s pomočjo člankov o dramaturškem modelu karizmatičnega odnosa Gardner in Avolio (1998); Sharma in Grant (2011).

⁴³ ...moments beyond those shared »on stage« also inform the charismatic relationship between leaders and followers« (Sharma in Grant 2011, 9).

4.2.1 Prostor in pripomočki

Steve Jobs je bil poznan predvsem po svojih govorih ob spložitvi novih izdelkov. Spložitve izdelkov je praksa podjetij (predvsem tehnoloških), v katerih podjetje predstavi nove produkte, ki naj spodbudijo poslovno javnost k finančnim manipulacijam⁴⁴ in vplivajo na novinarje in potencialne kupce. Tak dogodek je eden izmed načinov, kako podjetja predstavijo svoje aktivnosti in inovacije svetu. Ob tem pa so ti dogodki del marketinške strategije podjetja (Simakova 2010). Jobs je spložitve novih izdelkov spremenil iz dogodka za tehnično javnost, ki je za navadne uporabnike ali novinarje (razen strokovne javnosti) nezanimiv, v predstavo zanimivo za »mainstream« novinarje in splošno javnost. Razen v specializiranih medijih, ki spremljajo dogajanje v svetu računalništva in zabavne elektronike, težko najdemo informacije o novostih iz tega področja. Izjema so nekatera velika podjetja⁴⁵, med njimi pa podjetje Apple sigurno izstopa. Jobsovi nastopi so začeli zanimati tudi ne-tehnične znanstvenike.

Kakšna točno naj bo postavitve predmetov v prostoru, je Jobs določil vnaprej. Glede na načela minimalizma, ki se jih je držal v zasebnem življenju, je enako ravnal tudi s konstrukcijo svojega odra. Pogosto je imel v levem kotu odra postavljeno mizo, na kateri je kasneje občinstvu pokazal nek nov izdelek oz. na kateri je imel postavljen računalnik, s katerim je občinstvu pokazal kake novosti v programski opremi. Za svoje predstavitve je uporabljal projektor in platno. To je prekrilo celo ozadje odra. Na njem so lahko gledalci opazovali predstavitve novih izdelkov in občasno tudi govore drugih sodelujočih⁴⁶. Osvetlitev je bila naravnana tako, da je bila pozornost usmerjena v produkte, ki jih je Jobs predstavljal, ali pa nevpadljiva, ko je govoril o čem drugem⁴⁷. Na emocionalno stanje občinstva je enako vplival z uporabo fotografij in video posnetkov.

⁴⁴ Po njegovih nastopih je prihajalo do pomembnih sprememb pri vrednostih delnic podjetja Apple (Isaacson 2011)

⁴⁵ To so npr. Google, Microsoft, Facebook, Apple. Predstavniki prvih dveh (Page in Brin, Ballmer) so relativno nepoznani. Predstavnika slednjih dveh (Jobs, Zuckerberg) pa bolj.

⁴⁶ V svojem govoru leta 1997 se je Jobsu dogodila ena redkih napak v njegovih nastopih (Isaacson 2011), ko je bila na platno projiciran posnetek takratnega direktorja Microsofta Billa Gatesa in je bil Jobs v primerjavi s to tem posnetkom majhen. Jobs je kasneje to jezno komentiral: »Apple je deloval miniaturno v primerjavi z Microsoftom!« (Isaacson 2011)

⁴⁷ Jobs je bil nasprotnik računalniških predstavitev in je v svojih nastopih pred sodelavci raje uporabljal fizične predmete. Računalniške predstavitve so bile zanj premalo osebne.

V teoretskem delu sem pisal o povezavi retorike in karizmatičnega vodenja. Gardner in Avolio sta v svoji študiji karizmatičnega odnosa predstavila vodstveno situacijo (kar Jobsova vloga sigurno je) v kontekstu dramaturgije. Jobsovi nastopi so bili igre igralca, ki je občinstvo lahko zabaval/prepričeval tudi s pomočjo dobro izdelane scenografije⁴⁸. Kot lahko preberemo v Isaacsonovi avtorizirani biografiji, se je Jobs na svoje nastope dolgo in natančno pripravljaj. Zahteval je, da med predstavitvijo ne pride do kakršnihkoli zapletov. Video projekcija, luči, nastop gostov, oder,... vse je bilo domišljeno do potankosti, da bi središče predstavitev bili produkti (Isaacson 2011).

4.2.2 Nastopajoči

V predstavitev, ki sem jih analiziral, je zanimivo tudi sodelovanje med različnimi gostujočimi predavatelji in Jobsom. Kljub temu, da je Jobs nastopal na dogodkih podjetja Apple (o drugih tukaj ne pišem), ki ima veliko talentiranih in za uspehe zaslužnih sodelavcev, je bil on zvezda teh dogodkov⁴⁹ (glej Isaacson 2011; Sharma in Grant 2011; Harvey 2001; Gallo 2009).

To se je začelo spreminjati v zadnjih dveh letih, ko zaradi slabega zdravstvenega stanja ni bil sposoben sam opraviti cele predstavitve. V vsakem govoru Jobs napove gostujočega govornika in na koncu povzame ključne ugotovitve in kaj je pri tem zanj najpomembnejše⁵⁰. Goffman pravi, da se karizmatičnost ne kaže samo v povedanem na odru, ampak tudi v povedanem v zaodrju. Ostali govorniki kažejo veliko spoštovanje do Jobsa. Cilj njegovih predstavitev je javnost (kupci, investitorji), do katere je Jobs karizmatičen odnos že razvil in ga z vsako predstavitvijo samo potrjuje. Zaradi tega, pravi Goffman, pa njegovi sodelavci sodelujejo z njim in napravijo koordinirano predstavitev (Goffman v Gardner in Avolio 1998, 36). Dejanja v zaodrju pomembno pripomorejo k ustoličenju karizmatične vezi, ki je cilj dogajanja na odru (Sharma in Grant 2011, 8).

⁴⁸ Oder kot okolje v katerem preko karizmatičnega odnosa, naracije in pripovedovanja igralec vpliva na občinstvo (Gardner in Avolio 1998, 35; Sharma in Grant 2011, 7; Goffman 1959).

⁴⁹ Pišem o dogodkih, za katere so dostopni posnetki. WWDC naprimer je bil tedenski dogodek vendar pa je objavljena zmeraj samo uvodna predstavitev. Kasneje so različne delavnice vodili tudi drugi.

⁵⁰ Predstavitve začne, napove vsakega govornika, vedno povzame najpomembnejše in pove kaj misli o tem, vedno on govori o cenah in tudi sam napravi zaključek.

Goffman piše še o enem fenomenu, ki je značilen za Jobsa in njegove sodelavce. Jobs je bil izredno skrivnosten človek, ki informacij iz zasebnega življenja ni želel deliti niti z bližnjimi sodelavci⁵¹. Enako skrivnosten je bil tudi glede predstavitve same⁵². K molčečnosti je tako zavezal vse sodelavce, predvsem tiste, ki so v predstavah sodelovali (Sharma in Grant 2011; Isaacson 2011). Če se ti akterji v javnosti ne bi sto odstotno podpirali in bili enotnega mnenja, potem bi težko izvedli koordinirano predstavo in še več, javnost jih ne bi dojela kot zaupanja vredne in bi s tem predstavitev (in podjetje) izgubila kredibilnost (Goffman 1959, 86). Goffman govori dramaturški lojalnosti, kjer je odgovoren vsak posamezni igralec, da je predstava uspešna. Vsi nastopajoči so absolutno odgovorni (*deep sense of obligation*) za predstavo in ostale akterje (Goffman 1959, 212–216). Ta odgovornost pa ne nastane samo zaradi nastopanja na istem odru. Zadosten dokaz so nastopi gostujočih govorcev v dogodku Apple WWDC 2010⁵³, kjer so ti manj ekspresivni kot Jobs.

4.2.3 Govor in retorična orodja

Jobsov je veljal za odličnega pripovednika, ki je iz svojih javnih nastopov naredil umetnost (Sharma in Grant 2011, 7). Zgradba njegovih predstavitev (primer govora sledi v poglavju 4.3.) je bila v vseh govorih, ki sem jih pregledal, podobna. Uvod o dogodkih preteklega leta, kazalo predstavitev (o čem bo tekla predstavitev), jedro predstavitev (predstavitev novih proizvodov ali pomembnih dejanj podjetja) in zaključek (obnovitev najpomembnejših točk iz uvoda in jedra). Govorica, ki jo je uporabljal je bila nezapletena.

Novinar Todd Bishop je analiziral nekaj njegovih nastopov v letih 2007 in 2008 (vzporedno je analiziral tudi nastope Billa Gatesa, direktorja Microsofta), da bi potrdil mnenje, ki so ga Jobsovi poslušalci imeli že leta. Namreč, da uporablja kratke, jedrnat in razumljive stavke. V ta namen je Bishop uporabil računalniško orodje, ki

⁵¹ Npr. njegovo zdravstveno stanje. Resnosti tega ni izdal do konca, čeprav so ostali že slutili (Isaacson 2011).

⁵² Skrivnostnost pred predstavitvami gre pripisati dvema stvarima: 1. Splovitev novega izdelka je dobro orkestriran dogodek in si že iz poslovnih razlogov ne želijo, da bi bili detajli preveč znani in 2. Nobena zgodba ne bi bila tako zanimiva, če bi poznali konec (Sharma in Grant 2011, 20).

⁵³ Npr. razlika med nastopi eksternih govorcev Reeda Hastingsa, Marka Pincusa in Karthika Bale v primerjavi z nastopom Jobsovega sodelavca Randyja Ubillosa ali Jobsa samega (Apple WWDC 2010).

analizira jezik glede na povprečno število besed v stavku, leksikalno gostoto⁵⁴, število težkih besed⁵⁵ in »indeks fog«⁵⁶. Pričakovano je ugotovil, da Jobs uporablja jezik, ki je lažje razumljiv od Gatesovega. Uporablja enostavne besede, vsebina je manj abstraktna in v njegovih stavkih je manj besed (Gallo 2010, 114–116). Trudi se, da bi ga poslušalci razumeli. Zaveda se še ene značilnosti kratkih stavkov. V predstavitev, ki so polne opisovanja značilnosti nekega izdelka, je uporaba kratkih stavkov pripomoček, da preusmeri poslušalčevo pozornost na novo temo, ki ga bo morda zanimala bolj kot prejšnja (Kolln 1999, 112–114).

Interakcija s poslušalci je bila osebna. Bonoma in Rosenberg sta identificirala verbalne modalnosti družbenega vplivanja (Bonoma in Rosenberg v Bonoma in Felder 1977, 177), s katerimi nastopajoči vpliva na poslušalce:

- a) *Grožnje* – govorec napove kazen za nesodelovanje (npr. Apple WWDC 2010 – pogoji za ustvarjanje aplikacij);
- b) *Objube* – govorec napove nagrado za sodelovanje (npr. Apple WWDC 2010 – 60% delež pri ustvarjenem dobičku za razvijalce aplikacij);
- c) *Opozorila* – govorec predvideva kaznovanje za nesodelovanje (npr. enako kot v primeru grožnje);
- d) *Priporočila* – govorec predvideva nagrajevanje za sodelovanje (npr. Apple WWDC 2010 – enostavna uporaba Apple orodij za ustvarjanje aplikacij).

Značilnost Jobsovih govorov je tudi pogosta uporaba ekspresivnih besed *veličastno, neverjetno, čudovito* (*great, incerdible, gorgeous, amazing*). Tudi na ta način se približa občinstvu, ko pokaže navdušenje nad produkti. Zanimiva pri uporabi teh besed je repeticija. S ponavljanjem se prepriča, da občinstvo sporočilo sliši in sprejme. Ponavlja predvsem stavke, za katere želi, da si jih občinstvo zapomni. Enovrstičnice, ki jih mediji povzamejo in se nihče več ne sprašuje ali so resnične ali ne, npr. »ustvarili smo najtanjši prenosnik na svetu«, »računalniški procesor so možgani računalnika« ali »Apple je telefon izumil na novo«. Ponavlja pa tudi

⁵⁴ Kako enostavno ali težko je brati nek tekst. Manjša kot je gostota, lažje razumljiv je tekst

⁵⁵ Besede, ki vsebujejo več kot tri zloge.

⁵⁶ Fog index je indeks, ki prikaže približno koliko let izobraževanja potrebuje povprečen bralec, da tekst razume. Kratki stavki z enostavnim besediščem imajo ta indeks dosti nižji kot kompleksne stavčne strukture.

pomembne besedne zveze, ki še posebej poudarjajo temelj njegovega govora (anafora, epifora,...)⁵⁷.

Ponavljanje je sploh pomembno, ko gre za javni nastop. Izrečeno je težje razumeti in si zapomniti, kot pa napisano. Za razliko od napisanih besed, pa izrečene izginejo, razen, če se jih poudari (Den Hartog in Verburg 1997, 364). To Jobs počne na dva načina: z repetitijo in z iztočnicami v video predstavitvi⁵⁸.

Da bi njegovi govori bili še bolj razumljivi, uporablja Cicerovo tehniko poudarjanja treh. Primerov takih »seznamov treh« je v njegovem govoru veliko⁵⁹. Te sezname mnogokrat plete tako, da je zadnji pojem v prvem seznamu hkrati iztočnica za prvi pojem v naslednjem seznamu treh.

Analogije in metafore je uporabljal, da bi z besedami izrazil svoje navdušenje nad produkti in da bi bil čim bolj nazoren in jasen pri predstavitvah. Z metaforami ilustrira realnost in znanstvene teme udomači. Kompleksne teme je predstavil življenjsko. Metafore dejansko kreirajo in ne opisujejo realnost (Hawkes v Van Leeuwen 2005, 31).

Metafora je beseda ali fraza, ki označuje nekaj drugega v prenesenem pomenu. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je metafora opisana kot »*besedna figura, za katero je značilno poimenovanje določenega pojava z izrazom, ki označuje v navadni rabi kak drug podoben pojav*«. Aristotel je zapisal, da »navadne besede povedo samo tisto, kar že vemo in z metaforo najlažje pridobimo neko novo informacijo« (Aristotel v Van Leeuwen, 29).

Znana metafora Stevea Jobsa je: »Računalnik je zame najzanimivejše orodje, ki smo si ga izmislili. Je kot kolo za naše možgane.«⁶⁰ Mio in ostali trdijo, da je metafora odlično orodje za inspiracijo, ker pomaga vzpostaviti emocionalne vezi tako s temo

⁵⁷ *We have to let go of this notion that for Apple to win Microsoft has to lose. We have to embrace a notion that for Apple to win, Apple has to do a really good job* (MacWorld 1997 33:45 do 34:05 minute)

⁵⁸ Njegove videopredstavitve imajo izredno malo tekstualnih informacij in mnogo slik predmetov. Napisane so samo iztočnice, za katere želi, da si jih občinstvo zapomni.

⁵⁹ MacWorld 1997 (23:40): *Core Assets, Apple brand, MacOS*; kasneje tudi *Tempo, allegro, requiem*. Ipad Keynote 2011: *iTunes, Appstore, iBooks*; kasneje tudi o treh mejnikih za Apple v zadnjem letu in o treh postPC napravah (*iPod, iPhone, iPad*)

⁶⁰ »*What a computer is to me is the most remarkable tool we have come up with. It's the equivalent of a bicycle for our minds.*« (Steve Jobs v Gallo 2010, 8)

kot z govorcem in tako govor naredi bolj živ. Metafore aktivirajo, ker v govoru predstavljajo neko aktivnost (Mio in drugi 2005, 288). Hkrati je uporabljal analogije in z njimi primerjal dve različni stvari z namenom poudariti neko področje podobnosti.

Primer analogije, ki jih je Jobs uporabljal v svojih govorih, je: »Računalniški procesor so kot možgani računalnika«. To analogijo je v enem izmed naslednjih govorov (Apple Special Event 20. oktober 2010) še nadgradil, ko je predpostavil: »Če so strojna oprema možgani in živčevje računalnika, potem je programska oprema njegova duša«. Drug primer je analogija, s katero se je se je ponorčeval iz Microsofta, ko mu je novinar povedal, da je za uporabnike eden izmed najbolj priljubljenih programov v operacijskem sistemu Windows ravno program iTunes podjetja Apple in je odgovoril, da je to »kot dati kozarec ledene vode nekemu v peklu«⁶¹.

V govoru za vse predstavljeno intenzivno uporablja množino prve osebe, ko govori o izdelovanju produktov. Da bi se gledalci in kupci lažje z njim identificirali, pa ob predstavitvah lastnosti določenega proizvoda (npr. igranje na instrumente v programu GarageBand, oblika in dimenzije naprave iPad 2,...) govori v prvi osebi ednine⁶². Npr: »Tako dolgo smo ustvarjali ta produkt, da nisem hotel zamuditi tega trenutka«. S tem se po eni strani predstavi kot eden izmed enakih v podjetju⁶³ in kot navaden uporabnik, ki se izredno veseli novih elektronskih igrčk. Z občinstvom se v vseh svojih predstavitvah pogovarja, kot da je med enakimi. Z njimi deli navdušenje (*»It's great to be here«, »The iPad is really changing the way we... And I know that because I got this email...«*⁶⁴).

Med predstavitvijo uporablja retorična vprašanja in tudi na ta način premika mejo, kje se oder konča (npr. Apple special event, 8.4. 2010 – *»Isn't this great«, »Do you want to see the Demos nad turn of your wi-fi base station or do you wan't to keep your wi-fi base station and I don't show these exciting Demos?«* in potem počaka, da ugasnejo naprave).

⁶¹ To analogijo je povedal novinarju Waltu Mossbergu pred oddajo All things Digital leta 2007, kjer sta nastopala skupaj z Billom Gatesom (Microsoft)

⁶² Na ta način se gledalcem približa kot samo še en navdušenec nad elektroniko in povprečen uporabnik naprav in programov.

⁶³ Goffman trdi, da je za odnos z občinstvom enako pomemben odnos do soigralcev (Goffman 1959)

⁶⁴ Apple WWDC 2010

Gledalci in poslušalci so zanj del predstave. Da njegove besede izzvenijo bolj resnične, v svojih predstavitvah uporablja življenjske zgodbe uporabnikov. V govoru 2. Marca 2011 sta v video predstavitvi izdelka iPad njegovo navdušenje delila uporabnica in njen avtistični sin (ker pa želi napravo predstaviti kot resen pripomoček, ne manjkajo niti profesionalni uporabniki naprave). Hkrati s prepričevanjem uporabnikov v izdelke, ki jih on in njegovo podjetje prodajata, deli z gledalci tudi svoj pogled na svet. Tudi za to uporabi uporabnikove besede, ki potrjujejo njegov prav⁶⁵: »I earned more on sales of *The Elements for iPad* in the first day than from the past 5 years of google ads on *periodictable.com*«⁶⁶.

Tako kot uporaba trikolonov, je bila značilnost Jobsovih govorov zaključno presenečenje. V mnogih predstavitvah je pred samim koncem izrekel Columbovski⁶⁷ stavek (Isaacson 2011; Gallo 2010): »One more thing...« in predstavil kako pomembno⁶⁸ novost kot iPod Touch, FaceTime, MacBook Pro... Tak zaključek je postal enako značilen za Jobsove nastope, kot uporaba trikolonov, črnega puloverja in minimalističnega odra. Značilni so bili zaključki v katerih je povzel svojo filozofijo in filozofijo podjetja Apple⁶⁹.

Njegovi govori so zanimivi vsebinsko, enako pomembna pa je tudi neverbalna komunikacija, s katero podpre svojo zgodbo.

⁶⁵ Napis v video predstavitvi na Apple WWDC 2010(6minut 55 sekund)

⁶⁶ Do tekmecev je imel zmeraj izrazit odpor. V 80. je bil to Microsoft, v zadnjih 8. letih pa Google (Isaacson 2011). V svojih nastopih je obračunaval s tekmeči in ponujal razlage za podatke iz medijev (v isti predstavitvi je ponudil razlago kako je prišlo do kontroverzne zavrnitve aplikacije znanega risarja Marka Fiore).

⁶⁷ Poznana TV serija kjer glavni igralec Peter Falk igra detektiva Columba. Značilnost tega lika je ravno stavek: »*Just one more thing.*«

⁶⁸ Tega ni počel v vsaki predstavitvi. Isaacson to komentira češ, potem bi to dejanje postalo pričakovano in ne več presenečenje.

⁶⁹ Odličen primer povzemanja filozofije je v prilogi A

4.2.4 Jobsova neverbalna komunikacija

Svoje besede in video predstavitve je Steve Jobs izdatno podkrepil tako s svojo neverbalno komunikacijo kot paralingvističnimi znaki. Pomembnost slednjih dveh je najbolj nazorno predstavil psiholog Albert Mehrabian, ko je raziskoval neverbalno komuniciranje. Ugotovil je, da je celoten učinek neke interakcije razdeljen med vplive verbalne, vokalne (paralingvistični znaki) in obrazne (neverbalne) komunikacije v približnem razmerju 7% - 38% in 55%. Do tega razmerja je prišel preko raziskav, ki so se tikale odnosa (*attitude*) in statusa (*status*).

Mehrabian je identificiral nekatera dejanja, ki prikažejo, kdaj osebe doživijo posameznika kot da ima visoki (oz. nizek) status in kdaj ocenjujejo odnos do njega kot pozitiven (oz. negativen) (Bonoma in Felder 1977, 175). Dejanja, ki so jih opazovalci ocenjevali, so se dotikala telesne drže, sproščenosti, aktivne komunikacije, jakost in hitrost govora, očesnega stika, mimike obraza. Steve Jobs je imel v svojih govorih sproščeno telesno držo. Z občinstvom je komuniciral aktivno (očesni stik, spremljanje reakcij občinstva ...), ton in hitrost govora je prilagajal trenutku in poudarkom. V paralingvističnih znakih so pomembne:

- Lastnosti glasu (s tem Mehrabian opiše višino glasu, ritmiko, tempo, artikulacijo, resonanco in nadzorovanje glasu na splošno)
- Vokalizacija (ta je sestavljena iz »vokalnega karakterja« kot je smeh, jok, vzdihovanje ali čiščenje grla; »glasovnih kvalifikatorjev«, ki so intenzivnost, hitrost in trajanje zvoka; »glasovnih segregatorjev«, ki so glasovne pavze: »hm«, »ah«, in druge variante).

Mehrabian trdi, da se višji toni uporabljajo za poudarjanje in je hitrejša govorica bolj prepričljiva. Najbolje je, da govorec uporablja sebi naravno hitrost in višino govora, ker v nasprotnem primeru deluje neresnično. Kljub temu, da so njegovi nastopi javni in bi torej bila najbolj primerna uporaba glasnega glasu, ki se ga uporablja za širjenje javnih informacij, se Jobs poigrava tudi s tem in v svojih nastopih uporablja nežen glas, ki pomeni neko zaupnost, osebnost z občinstvom (Fatt 1998, 3).

Mehrabian je med pomembne elemente pri dojetanju statusa posameznika štel tudi elokventnost in neprekinjen govor (Mehrabian v Bonoma in Felder 1977, 176). Tudi iz tega zornega kota so bili Jobsovi govori odlični. Ker je bil dobro pripravljen (Isaacson

2011, Gallo 2010), med nastopi ni delal verbalnih napak (tudi, ko je bil v zadnjem stadiju bolezni). Premore je uporabljal, da poudari kako pomembno temo in da poslušalcem čas za razmislek.

Jobs pa je bil tudi na neverbalni ravni izredno aktiven in komunikativen z občinstvom. Dejanjem poslušalca je namenil razne obrazne izraze (od smeha, do začudenosti), klicem iz občinstva je odgovarjal s kimanjem ali medmeti (mhm)⁷⁰. Na odru ni stal pri miru, temveč se je po njem premikal, kot da išče bližino občinstva. S tem je neprestano ohranjal očesni stik in tudi tako vplival na emocije občinstva. Ko je opisoval katerega izmed fizičnih izdelkov, se je z njim intenzivno ukvarjal.

Zmeraj je trdil (Isaacson 2011), da je predmete, ki jih izdeluje Apple, treba preizkusiti in se z njimi igrati, da bi zares občutili kakovost in lepoto le-teh. Temu je sledil tudi sam, ko se je z vsemi tehničnimi novostmi intenzivno ukvarjal. Mehrabian je trdil, da se ljudje naravno obnašamo tako, da smo raje blizu predmetom, ki so nam všeč in se umikamo tistim, ki nam niso (Mehrabian 1971, 4). V skladu s tem je Steve Jobs dosti časa med predstavitvami posvetil lastnemu rokovanju z opisovanimi predmeti in se je ob monologih občinstvu približal (stopil bližje k robu odra).

⁷⁰ Apple WWDC 2010 – na začetku mu udeleženec iz občinstva izpoveduje ljubezen. Jobs na to najprej reagira na neverbalni ravni. Kasneje pa tudi verbalno, Podoben dogodek je na začetku Apple special Event 2. Marca 2011.

4.3 Analiza nastopa po vrnitvi v podjetje Apple na dogodku Macworld avgusta 1997

Analiziral bom nastop⁷¹⁷² Stevea Jobsa, ki se je zgodil 5. avgusta 1997, kmalu po njegovi vrnitvi v podjetje Apple. Govor je zanimiv, ker je zaznamoval ponovno vstajenje podjetja Apple. Šlo je za nastop v dobi elektronsko posredovanih komunikacij, ki je bil multimedialno podprt⁷³. Bitzer je definiriral retorično situacijo kot pogoj retoričnega diskurza (Bitzer v Škerlep 2009, 841), tako bom napisal še nekaj o retorični situaciji, v kateri se je govor zgodil.

Retorična situacija Jobsovega govora je bila bistveno drugačna od vseh predhodnih ali sledečih govorov. V podjetju Apple se od Jobsovega odhoda leta 1985 niso domislili nobene omembe vredne inovacije. Apple je stal na stari slavi, za nov razvoj pa je manjkalo tako strategije in vizije kot tudi prodornega voditelja, ki bi podjetje usmerjal v pravo smer. Za Johnom Sculleyem, ki je zamenjal Jobsa leta 1985, sta bila direktorja podjetja še Michael Spindler in Gil Amelio. Zaradi nadaljnjega padanja vrednosti delnic je bila potrebna sprememba. Nadzorni odbor podjetja je med ostalimi prosil za pomoč tudi Stevea Jobsa, ki je decembra 1996 sprejel svetovalno vlogo v vodstvu. Januarja 1997 je imelo podjetje prvi dogodek Macworld, na katerem je takratni direktor Gil Amelio kot svetovalca predstavil tudi Jobsa. Ta je v sledečih mesecih v vodstvene strukture podjetja vpeljal nekaj svojih zaupnikov iz njegovega prejšnjega podjetja in svetoval skrčenje produktne palete. V nadzornem odboru si je pridobil dovolj zaupanja, da je kljub svoji svetovalni vlogi sprejemal izvršilne odločitve. Amelio je ostal direktor samo še pol leta in julija ga je začasno nadomestil Fred Anderson, ki je natančno sledil navodilom Jobsa. Jobs je mesec dni za nastopom na dogodku Macworld sprejel vlogo vršilca dolžnosti direktorja (imenovano iCEO) in čez nekaj let vlogo stalnega direktorja podjetja (Isaacson 2011). Vrednost delnic je mesec dni po tem nastopu pomembno skočila kar kaže na povrnjeno zaupanje deležnikov.

⁷¹ Posnetek dogodka je dostopen na: <http://www.youtube.com/watch?v=PEHNrqPkefl> (10.4.2012).

⁷² Transkripcija zaključka govora je priloga A.

⁷³ Jobs je svoj nastop podprl z računalniško predstavitevijo, vendar pa ni pretiraval. Po njegovih besedah »človek, ki ve kaj govori, ne napiše vsega« (Isaacson 2011)

Avgusta 1997 je Colin Crawford⁷⁴ na dogodku Macworld v petminutnem uvodu o težavah, v katerih se je znašel Apple, napovedal glavnega govornika:

»... Želim si, da okrepijo moje prepričanje, da je Macintosh enako relevanten kot je bil... in da nas napoti v pravo smer, je tukaj človek, ki resnično ne potrebuje predstavitve...Dobrodošel Steve Jobs«⁷⁵. V ozadju se je na platnu prikazala fotografija Stevea Jobsa in množica je pričela z dolgotrajnim aplavzom in skandiranjem. Na oder je ob stopil Jobs, ki se je predstavil kot (še)⁷⁶ direktor podjetja Pixar in eden izmed svetovalcev, ki pomagajo podjetju. Pričel je petindvajsetminutni govor, ki je vseboval štiriminutni videoposnetek novih članov uprave in triminutni govor direktorja uprave konkurenčnega podjetja Billa Gatesa. Prisotnim pet tisočim poslušalcem je napovedal, da bo njegov nastop posvečen predstavitvi korakov, ki so jih sprejeli, da bi izboljšali položaj podjetja Apple. Pri tem je izrazil prepričanje, da jim bo to uspelo: »...sem absolutno prepričan, da se bo to tudi zgodilo«⁷⁷.

Pri njegovem nastopu je šlo za nadgradnjo klasične retorike z uporabo medijev. Vsebino govora je napovedal z: »... rad bi vam predstavil nekatere ukrepe, da bi napravili podjetje Apple znova zdravo«⁷⁸. Nadaljeval je z učinkovito uporabo klasičnega retoričnega orodja, ki ga Heritage in Geatbatch imenujeta »position taking« (Heritage in Greatbatch v Hartog in Verburg 1997, 370). Gre za orodje kjer govorec najprej relativno nevtrarno opiše situacijo. Po tem se z njo ali močno strinja ali ji močno nasprotuje: »Apple je postal nepomemben...V Appleu je nemogoče izvrševati... Appleova kultura je anarhija; nemogoče je upravljati.«⁷⁹. Tem trditvam je nasprotoval z: »po štirih tednih sem ugotovil ravno nasprotno..«⁸⁰. Vsako trditev je nato razčlenil in razložil zakaj se z njo ne strinja. Nastali kontrast med temi trditvami in njegovim odgovorom, Hartog in Verburg imenujeta »Puzzle – Solution«. Gre pa za posebno vrsto kontrasta, kjer si govorec omogoči predstavitev rešitve na način, da najprej poda iztočnico (v tem primeru so to tri trditve o stanju v podjetju) brez katere bi podana rešitev bila manj verjetna (Hartog in Verburg 1997, 369). Predlagal je, da

⁷⁴ Colin Crawford je bil takratni predsednik Mac Publications, združenega podjetja, ki je izdajalo tednike in mesečnik posvečene izdelkom Apple.

⁷⁵ »... I want my belief to be reinforced that Macintosh is as relevant today as ever... and to start us off in the right direction is an individual who really needs little introduction...welcome Steve Jobs«.

⁷⁶ Jobs še takrat ni prevzel vloge namestnika direktorja. To se je zgodilo leto dni kasneje. Leta 2000 je znova postal direktor podjetja.

⁷⁷ »...I am extraordinary confident that that is going to happen«

⁷⁸ »...I'll fill you in on some of the steps we're taking to get Apple healthy again«

⁷⁹ »Apple has become irrelevant...Apple can't execute anything...Apple's culture is anarchy; you can't manage it.«

⁸⁰ »...after four weeks I found out quite the opposite.«

je potrebno spremeniti strategijo podjetja, ki je bilo po njegovem mnenju še zmeraj izjemno in je bi z lahkoto postalo znova pomembno.

Da bi se to zgodilo, je napovedal spremembe na petih področjih. Začel je z spremembami v upravi, ki jo⁸¹ je, razen dveh članov, popolnoma spremenil. Takrat je prvič napovedal, da se je tudi on pridružil upravi in občinstvo je znova glasno ploskalo. Zahvalil se je bivšim članom uprave in z uporabo retoričnega vprašanja: »Bi jo radi videli?« napovedal kratek posnetek (4 minute) novih članov uprave. Ta kratek video prispevek se je končal s prvič prikazanim sloganom: »Think different.«, ki se je v nadaljevanju nastopa pojavil še nekajkrat. Ta slogan in spremljajoči tiskani in video oglasi so postali identiteta podjetja Apple za naslednjih 5 let.

Govor je nadaljeval z retoričnim vprašanjem: »Kje je Apple še zmeraj relevanten? Na katerih področjih ima Apple še zmeraj vodilni položaj?«⁸². Poslušalcem je zagotovil, da sta to področji kreativne industrije in izobraževanja⁸³. Temu je dodal materialni dokaz (evidenco), ko je prikazal statistične podatke o dominantnosti izdelkov Apple na tem področju: »Osemdeset odstotkov vseh računalnikov, ki so v uporabi pri oglaševanju, grafičnem dizajnu, pripravi na tisk in tisku, je znamke Apple... štiriinšestdeset odstotkov vseh spletnih strani je ustvarjenih na računalnikih Macintosh.«⁸⁴. Ko je govoril o izobraževanju, se je skliceval na pretekle dosežke in jih povezal s sedanostjo⁸⁵ v argumentu: »Apple je ponudil prve računalnike v izobraževalni sistem, enako je storil z izdelkom Macintosh in Apple je še zmeraj dominanten na področju usposabljanja.«⁸⁶. Poslušalce je še enkrat spodbudil v njihovem upanju, ko je opisal Apple kot največjega oskrbovalca izobraževalnih ustanov na svetu. Temu je dodal evidenco, da je šestdeset odstotkov vseh računalnikov v izobraževanju znamke Apple in, da štiriinšestdeset odstotkov vseh učiteljev uporablja računalnike Apple.

⁸¹ Vse odločitve o spremembah v upravi je sprejel sam. Nadzorni odbor je zahteval samo, da ostaneta 2 stara člana uprave.

⁸² »Where is Apple relevant? Where is Apple still the dominant market leader?«.

⁸³ S tem potrdi svojo uvodno misel, da je Apple relevanten, ampak potrebuje nov fokus.

⁸⁴ »80% of all computers used in advertising, graphic design, prepress & printing. 64% of Internet websites created on Macintosh.«.

⁸⁵ Pri tem uporabi ponavljanje in pravilo treh - učinkoviti retorični orodji.

⁸⁶ »Apple put the first computers into education, Apple did it again with the Macintosh and Apple is still the dominant leader in education.«.

Naslednje področje, o katerem je govoril, je, kaj je največja vrednost podjetja Apple. V tem delu je utrdil vez do poslušalcev in sploh vseh uporabnikov, ko je izrekel: »Največja vrednost podjetja ste vi.«⁸⁷. Svoje trdno prepričanje v vrednost znamke Apple je pokazal, ko jo je postavil ob bok trem prepoznavnim znamkam (Coca Cola, Nike, Disney). Uporabnike in podjetje tako postavi na piedestal. V kontekstu največje vrednosti v podjetju (core asset) je znova uporabil učinkovito orodje ponavljanja: »Apple je Mac OS. Ustvarili bomo tudi druge stvari, ker smo kreativni ljudje ampak v osnovi je Apple - Mac OS.«⁸⁸⁸⁹.

Področje novih partnerstev, ki je po njegovem mnenju ena izmed petih ključnih točk, je pričel z analogijo: »Apple živi v ekosistemu in potrebuje pomoč od ostalih partnerjev kakor jo tudi nudi. In zveze, ki so pogubne ne pomagajo nikomur v tej industriji kot je danes.«⁹⁰ Iz analogije je prešel na novo nastajajoče partnerstvo s podjetjem Microsoft. Negativne odzive poslušalcev je utišal z razlago prednosti, ki jih bo Apple imel od dobrega sodelovanja. Pri tem je izpustil prednosti, ki jih bo imelo podjetje Microsoft.

Sledil je posnetek govora Billa Gatesa o sodelovanju s podjetjem Apple. Ta del predstavitve kasneje Jobs opisuje kot najslabši v njegovi profesionalni karieri⁹¹. Kljub temu, da bi moral nastop nadaljevati z razlago nove produktne paradigme je, da bi omilil negativno vzdušje po prispevku Billa Gatesa, pričel z zaključnim govorom⁹². Začel ga je z resnico, ki je napovedala prihodnost sodelovanja med Microsoftom in podjetjem Apple: »Moramo prekiniti s prepričanjem, da je za Appleovo zmago potreben poraz Microsofta. Sprejeti moramo prepričanje, da Apple lahko zmaga samo, če Apple dobro opravlja svoje delo.« Tako je občinstvo znova pridobil na svojo stran. Poslušalce je še enkrat opomnil, da se bo vodstvo osredotočilo na izboljšave in obnovil trditev o superiornosti podjetja na izobraževalnem področju.

⁸⁷ »The greatest core asset is you all.«

⁸⁸ Iztočnica »Apple is about the Mac OS« je v tem času izpisana na platnu v ozadju.

⁸⁹ »Apple is *about* the Mac OS. We'll create other things because we're creative people but at the core Apple is *about* the Mac OS.«

⁹⁰ »Apple leaves in an ecosystem and it needs help from other partners and it needs to help other partners. And relationships that are destructive don't help anybody in this industry as it is today.«

⁹¹ Microsoft je v tem delu izstopal kot odrešitelj in Bill Gates kot slika »velikega brata« iz Orwellove knjige (Isaacson, 2011).

⁹² Transkripcija zaključnega govora je v prilogi.

Govor je zaključil z mislimi o znamki in podjetju Apple. Nov slogan podjetja Apple je s tem nastopom postal »Think different« in tako je zaključne misli posvetil razlagi, zakaj je podjetje Apple »drugačno« in zakaj so tudi njihovi uporabniki »drugačni«. Izrazita je uporaba množine »we«. Nastop je končal z znanim stavkom: »Dosti časa ljudje mislijo, da so ti posamezniki nori. Ampak v tej norosti, mi vidimo genialnost. In to so ljudje za katere delamo računalnike.«

Jobs je občinstvo vključeval s pogosto uporabo besede »we« in stavkov kot je »Vi ste največja vrednost podjetja Apple«. Jobs je dobro poznal emocionalno stanje svojega občinstva. Vedel je, da se bojijo propada podjetja, ki ga ljubijo in se zavedajo velikih težav podjetja (slaba paleta produktov, slabo vodenje, slaba strategija). Z njimi se je do določene mere strinjal in nanje vplival tudi preko patosa. Pripravil jih je, da podprejo njegove odločitve in, da ponovno zaupajo v podjetje Apple. Prepričeval jih je tudi s pomočjo dejavnikov preudarnosti, kreposti, naklonjenosti. Do občinstva je bil naklonjen, odkrito je govoril o področjih, ki jih je treba spremeniti. Analitičnost in znanje je prikazal tudi s stalnimi materialnimi dokazi, ki jih je predstavil (stanje na področju industrije, spremembe v vodstvu). Ker pa so poslušalci Jobsa dobro poznali že prej, bi lahko rekli da gre prej za atehnično sredstvo prepričevanja in ne etos, ki se kaže samo skozi govor. Aristotel je trdil, da pri etosu gre za vlivanje lastne osebnosti v govor. Strukturiran govor podprt z evidencami je odražal to kar so poslušalci pričakovali od novega/starega voditelja.

Posledica njegovega nastopa je bila triintrideset odstotni dvig vrednosti delnic podjetja Apple do septembra 1997 (Isaacson 2011). Enako pomembna posledica je bila, da se je ljudem povrnilo zaupanje v podjetje⁹³. Z dobro načrtovanim nastopom (kljub neposrečenemu prispevku z Billom Gatesom), s premišljeno uporabo analogij, metafor in ponavljanj v govoru, s spretnim prepričevanjem preko osebnosti in patosa je v poslušalce (in deležnike) vлил upanja, da bo podjetje ponovno doseglo staro slavo.

⁹³ To je bilo vidno tako v posnetku samem, kot tudi v medijih tistega časa.

5 SKLEP

V diplomski nalogi sem analiziral delo in lik enega najbolj poznanih direktorjev (CEO) na svetu, katerega javni nastopi so bili enako znani kot izdelki podjetja, ki ga je predstavljal, tj. Stevea Jobsa.

S pomočjo Aristotelove razdelitve sem analiziral retoriko kot prepričevalno orodje. V delu o vodenju sem soočil ideje avtorjev in utemeljil idejo o retoriki kot osnovi karizmatičnega vodenja. Po študiju tekstov različnih avtorjev o temah karizmatičnega vodenja, retorike in karizme, sem faktorje karizmatičnosti in retoričnosti, ki sem jih izluščil, soočil z dejanskim primerom voditelja, ki je okolico navduševal tako z inovativnimi pristopi v poslovnem svetu, čudil z načinom vodenja in znova hipnotiziral z javnimi nastopi, v katerih je uporabil vsa retorična orodja, o katerih pišejo v tekstih, ki so bili osnova za moje delo. Z osebnostnimi potezami (Isaacson in ostali biografi njegovega življenja pišejo o nenavadnih prehranjevalnih, higienskih navadah, maničnih odnosih do ostalih, 100% zatopljenosti v cilj, vizije, od katerih ni odstopal desetletja, močna želja po spreminjanju sveta, »distortion field«), delom, ki ga je opravil v podjetju Apple in nastopi bo ostal eden najbolj prepoznavnih direktorjev podjetij vseh časov.

Če razmišljam o njegovih tekmecih, ki so tudi znani (Zuckenberg, Gates, Allen,...), noben ni tako prepričljivo zastopal idej svojega podjetja⁹⁴.

Goffman je trdil, da je za verodostojnost igralcev pomembno, da ostanejo v karakterju tudi, ko zapustijo oder. Ne glede na to, ali je Jobs igral, ali pa je bil točno ta oseba, ki jo je predstavljal na odru (vsi biografi, ki so zapisani v literaturi diplomske naloge so se strinjali, da Jobs na odru ni igral, ampak je točno tak bil v resnici) ostaja dejstvo, da se mu je za krajši čas uresničila želja: »*I want to make a dent in the universe*«. V času, ko je bil na čelu podjetja, je vplival na svojo okolico. Njegovi nastopi so že dan po tem vplivali na vrednost delnic in interese vlagateljev, kar je seveda možno razlagati na dva načina:

⁹⁴ Zanimivo je dejstvo, da obstaja dosti manj literature o ostalih pomembnih gospodarskih vodjih.

1. Jobsov »Distortion field« je tako pomembno vplival na gledalce in poslušalce, da so zaupali v spremembe na bolje. V občinstvu so bili zmeraj novinarji in pogosto predstavniki vlagateljev. Če je prepričal te, je odziv na borzah jasen.
2. Njegovi nastopi so bili tem bolj zanimivi in omenjeni v medijih, več kot je bilo predstavljenih pomembnih novosti. Spremembe na borzah so bile samo odraz inovacij in novih izdelkov.

Mnoge izmed prikazanih novosti v zadnjem času so bile inovacije, ki v podobni obliki že obstajajo (npr. Apple programska rešitev iCloud in PC rešitev Dropbox, iTunes match in starejše programske rešitve na Windows računalnikih,...). So pa bile Apple novosti predstavljene na dogodkih, ki so bili medijsko odmevni in zato glasni. Enako pomembno je dejstvo, da je bila ena izmed Jobsovih maksim, ko je ponovno prišel v Apple, da je treba izdelovati izdelke za široke kroge uporabnikov (Isaacson 2011). Prej omenjene programske rešitve pa so do nedavnega zahtevale človeka, ki je izurjen v delu z računalniško opremo in niso bile prilagojene povprečnemu uporabniku⁹⁵. To pomeni, da se je podjetje Apple bolj trudilo narediti lepe izdelke, ki so enostavni za uporabo.

Ostali pomembni igralci v računalniški industriji (HP, Microsoft, IBM,...) pa so potrebovali dalj časa, da za pomoč pri izdelavi izdelkov zaprosijo strokovnjake s področja oblikovanja. Dalj časa so potrebovali tudi, da prilagodijo rokovanje z njihovimi izdelki širšemu občinstvu⁹⁶. Podjetje Apple ni največje podjetje v računalniški industriji⁹⁷, sploh kar se tiče osebnih računalnikov ne. Postaja pa eno izmed najmočnejših podjetij v *post PC* svetu (<http://www.macuser.co.uk/5010-post-pc-era>) in je postalo največ vredno podjetje v zgodovini.

Ko je njegovo slabo zdravstveno stanje postalo javno, se je pojavil strah vlagateljev, kakšna bo vrednost podjetja, po njegovi smrti. Ta strah je lahko posledica dejstva, da je javnost Jobsa sprejela kot najpomembnejši produkt podjetja Apple in bi brez njega podjetje izdelovalo samo proizvode, ki jih tako ali tako ne rabimo (Isaacson 2011), ali

⁹⁵ Prednosti izdelkov Apple pred PC tekmeci sta med drugim (bili) design izdelkov in enostavna uporaba (Isaacson 2011). Tekmeci se jim na tem področju približujejo in poskušajo voditi z inovativnimi izdelki.

⁹⁶ Omenjeni računalniški giganti so in še zmeraj vodijo v računalniškem svetu, njihovi izdelki pa se vseeno vedno bolj zgledujejo po izdelkih podjetja Apple.

⁹⁷ Apple še zmeraj prodaja največ računalnikov na ameriškem trgu. Njegov tržni delež je tam približno 10%.

pa mišljenja, da je Jobs dejansko tisti, ki si vse produkte izmislil⁹⁸ in bo po njegovi smrti konec inovacij. Prvo se je že izkazalo za neresnično, ko so kmalu po njegovi smrti (seveda so ob novici o smrti padle vrednosti delnic) vrednosti delnic ponovno narasle in so na najvišji stopnji od nastanka podjetja Apple (to je bilo 15. Marca 2012). V biografijah njegovega življenja pa lahko preberemo, koliko odličnih sodelavcev je imel in kako zelo so prav oni povzročili marsikatero izmed iznajdb, ki smo jih kasneje pripisovali njemu.

Ko se je Steve Jobs leta 1997 vrnil k podjetju Apple je bilo to v velikih težavah. Da bi podjetje rešili, je Jobs predlagal nekatere vodstvene spremembe. To pa ni bilo dovolj, da bi se podjetje, ki je v očeh javnosti postalo nepomembno, ponovno postavilo ob bok večjim tekmečem v industriji. Potrebno je bila nova marketinška strategija, ki bo podjetju dala nov zagon. Z Jobsovo pomočjo je nastala strategija Think Different, ki je podjetje Apple izenačilo s pomembnimi karizmatičnimi misleci, politiki in umetniki 20. stoletja (Einstein, Davis, Picasso, Chavez, Gandhi, dr. King,...). Z njo so podjetje Apple predstavili kot tako, ki je nekonvencionalno in stremi za spreminjanjem sveta na bolje. Jobs je to filozofijo prvič predstavil v analiziranem govoru na dogodku Macworld 5. Avgusta 1997⁹⁹. Tako sta se filozofiji Stevea Jobsa in podjetja Apple poenotili.

Jobs je od samega začetka »igral« vlogo posebneža. Njegova dejanja (ne samo javni nastopi) so samo hranila idejo o njem kot napol religioznem voditelju s posebnimi močmi in 6. čutom. Jobs si je celo življenje želel, da ga drugi spoštujejo in da njegove vrednote vzamejo za svoje. Pomembno mu je bilo mnenje javnosti. Želel je, da ta pred sabo vidi zaupanja vrednega, visoko moralnega človeka (verjetno, ker je verjel, da to je). Želel je, da mu javnost verjame. In za to se je bil pripravljen boriti. Kot primer bom zapisal primer o plačilu za opravljeno delo. Podjetje Apple je hotelo Jobsu, po njegovem ponovnem prihodu leta 1997, plačati zajetno vsoto v delnicah podjetja, vendar je Jobs to zavrnil češ, da bo delal za en dolar na leto. Kasneje si je premislil in zahteval še več, kot so mu bili pripravljeni dati. Po puku internetnega

⁹⁸ Javnost pomotoma uspehe pripisuje samo Jobsu. Morda tudi zato, ker si jih mnogokrat on pripisuje tudi sam.

⁹⁹ Glej priloga A in B

milnega balončka je zahteval nov sveženj delnic. Ko so novinarji zgodbo izvohali, jo je na vsak način želel prikriti, da v javnost ne bi prišla informacija o tem, da ni direktor, ki je pripravljen delati za dolar na leto.

Njegova vloga je bila zasebno in poklicno enaka: Skrivnostni dogovori s tekmeci (Microsoft, Intel), natančno načrtovani javni nastopi (vsi nastopi od splovitve prvega Macintosa leta 1984), prikrivanje izven zakonske hčere, prikrito privatno življenje, asketski stil življenja, ekscentrične prehranjevalne navade, nevpadljiva enaka oblačila na vseh nastopih zadnjih deset let... Našteval bi lahko še dalje. Seveda pa je bilo v njegovem življenju tudi nekaj spodrsljajev, ki so odkrili drugo plat: finančne malverzacije z Apple delnicami, diktatorski odnos do sodelavcev, manipuliranje s tekmeci in potencialnimi sodelavci, vsečne napovedi v javnih nastopih, ki so bile nerealne (napoved 3.0 Gb računalnika,...), sodelovanje z Microsoftom (tega ne moremo šteti za spodrsljaj, kvečjemu primer vprašljive načelnosti), napake v proizvodih, ki jih je opeval kot vrhunske,... Tudi tukaj bi lahko našteval dalje. Jobs ni upošteval tradicionalnih pravil in vrednot in to je ena od lastnosti karizmatičnega vodje (Radkau 2009, 403). Karizmatičnost pa je v njegovem delu neizpodbitna. Prav tako je jasno, da je Jobs bil vrhunski retorik, katerega nastopi bodo še dolgo temelj raziskav.

V raziskovanju življenja in dela Stevea Jobsa ter v študiranju konceptov retorike in vodenja sem odkril še mnogo zanimivih področij, ki pa žal presegajo okvire te diplomske naloge.

6 LITERATURA

1. Aristoteles. 2004. *Rhetoric*. Mineola (N.Y): Dover Publications.
2. Ashman, Ian in Diana Winstanley. 2007. For or against Corporate Identity? Personification and the Problem of Moral Agency. *Journal of Business Ethics* 76 (1): 83–95.
3. Barthes, Roland. 1990. *Retorika Starih/Elementi semiologije*. Ljubljana: ŠKUC: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
4. Blommaert, Jan in Chris Bulcean. 2000. Critical discourse analysis. *Annual review of Anthropology* (29): 447–466.
5. Bonoma V. Thomas in Leonard C. Felder. 1977. Nonverbal communication in marketing: Toward a communicational Analysis. *Journal of marketing research* 14 (2): 169–180.
6. Chartesis-Black, Jonathan. 2006. *The Communication of Leadership: The Design of Leadership Style (Routledge Studies in Linguistics)*. New York: Routledge.
7. Ciceron, Mark Tulij. 1996. *De Oratore. Books I-II*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
8. --- 2002. *O govorniku; trije pogovori o govorniku, posvečeni bratu Kvintu*. Ljubljana: Družina.
9. Corbett, Edward P. J. in Robert J. Connors. 1999. *Classical rhetoric for the modern student*. Oxford: Oxford University Press.
10. Crowley, Sharon. 1994. *Ancient rhetorics for contemporary students*. Boston: Allyn and Bacon.
11. Cyphert Dale. 2010. The rhetorical Analysis of Business Speech: Unresolved Questions. *Journal of Business Communication* 47 (3): 346–368.

12. Den Hartog, Deanne N. in Robert M. Verburg. 1997. Charisma and Rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *Leadership quarterly* 8 (4): 355–391.
13. Den Hartog, Deanne N., Paul L. Koopman in Jaap J. Van Muijen. 1995. Charismatic leadership; A state of the art. *The Journal of leadership studies* 2 (4): 35–50.
14. *European Rhetoric*. Dostopno prek: <http://www.european-rhetoric.com> (25. julij 2011).
15. Fairclough, Norman. 1995. *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London in New York: Longman.
16. --- 2003. *Analyzing Discourse. Textual analysis for social research*. New York: Routledge.
17. Fatt, James Poon Teng. 1998. Nonverbal communication and business success. *Management research news* 21 (4/5): 1–10.
18. Finkle, Todd A. in Michael L. Mallin. 2010. Steve Jobs and Apple, INC. *Journal of the International Academy for Case Studies* 16 (7): 31–40.
19. Friedman, Howard S., Louise M. Prince, Ronald E. Riggio in Robin M. DiMatteo. 1980. Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test. *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (2): 333–351.
20. Gardner, William L. in Bruce J. Avolio. 1998. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management Review* 23 (1): 32–58.
21. Gallo, Carmine. 2010. *The Presentation Secrets of Steve Jobs*. New York: McGraw Hill.

22. Grant, David, Cynthia Hardy, Clifford Oswick in Linda Putnam, ur. 2004. *The SAGE Handbook of organizational Discourse*. Thousand Oaks: Sage publications ltd.
23. Grant, David in Sharma Abz. 2011. Narrative, drama and charismatic leadership: The case of Apple's Steve Jobs. *Leadership (7)*: 3–26.
24. Greenbaum, H. Howard, Susan A. Hellweg in Raymond L. Falcione. 1988. Organizational Communication Evaluation: An Overview, 1950-1981. V *Handbook of Organizational Communication*, ur. M. Gerald Goldbaber in George A. Barnett, 275–317. New Jersey: Ablex.
25. Gronbeck, Bruce E., Kathleen German, Douglas Ehninger in Alan H. Monroe. 1998. *Principles of speech communication*. New York: Longman.
26. Goffman, Erving. 1959. *The Presentation of self in everyday life*. New York: Anchor books.
27. Hall, Richard H. 1991. *Organisations-structures, processes and outcomes*. Englewood cliffs: Prentice Hall.
28. Hayward, Mathew L. A., Violina P. Rindova in Timothy G. Pollock. 2004. Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal (25)*: 637–653.
29. Harvey Arlene. 2001. A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management* 14 (3): 253–265.
30. Herrick, James A. 2006. *The history of rhetoric: an introduction*. Boston: Allyn and Bacon.
31. Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett in Gordon J. Courphy. 2011. *Leadership: Enhancing the lessons of experience (seventh edition)*. Boston: Irwin McGraw-Hill. Dostopno prek: <http://library.nu/docs/>

AK26QN0BUH/Leadership%3A%20Enhancing%20the%20Lessons%20of%20Experience%2C%207th%20Edition (5. november 2011).

32. Isaacson Walter. 2011. *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.
33. Jost, Walter in Wendy Olmsted, ur. 2004. *A companion to rhetoric and rhetorical criticism*. London: Blackwell Publishing Ltd.
34. Kafka, Peter. 2010. *Apple CEO Steve Jobs at D8: The full, uncut interview*. Dostopno prek: <http://allthingsd.com/20100607/steve-jobs-at-d8-the-full-uncut-interview/> (25. julij 2011).
35. Kaplan, Steven N., Berk A. Sensoy in Per Strömberg. 2009. Should investors bet on the jockey or the Horse? Evidence from evolution of firms from Early Business Plans to public companies. *The journal of finance* LXIV (1): 75–115.
36. Krebs, Ronald R. in Patrick T. Jackson. 2007. Twisting Tongues and Twisting Arms: The Power of Political Rhetoric. *European Journal of International Relations* 13 (1): 35–66.
37. Kennedy, George A. 2001. *Klasična retorika ter njena krščanska in posvetna tradicija od Antike do sodobnosti*. Ljubljana: Založba ZRC.
38. Kolln Martha. 1999. *Rhetorical grammar. Gramatical choices, rhetorical effects*. Boston: Allyn & Bacon.
39. Kuypres, Jim A. 2009. *Rhetorical Criticism. Perspectives in action*. Lanham: Lexington Books.
40. Larson, John in Brian H. Kleiner. 2004. How to read non verbal communication in organizations. *Management research news* 27 (4/5): 17–22.
41. Lasswell, Harold D. 1999. Struktura in funkcija sporočanja v družbi. V *Komunikološka hrestomatija*, ur. Slavko Splichal, 11–22. Ljubljana: FDV.

42. Lepsius, Rainer M. 2006. The model of charismatic Leadership and its applicability to the rule of Adolf Hitler. *Totalitarian Movements and political religions* 7 (2): 175–190.
43. MacRumors:Guides. 2012. *Apple Keynote Archive*. Dostopno prek: http://guides.macrumors.com/Apple_Keynote_Archive#Macworld_Keynote_Events (26. marec 2012).
44. Mehrabian, Albert. 1971. *Silent messages*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, Inc. Dostopno prek: <http://library.nu/docs/AJRZXG01BF/Silent%20Messages> (4. december 2011).
45. Mihelič, Katarina Katja, Rok Ruter in Bogdan Lipičnik. 2010. Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa* 47 (4): 801–818.
46. Mintzberg, Henry. 2009. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Dostopno prek: <http://library.nu/docs/YZG5LTO60J/Managing> (10. november 2011).
47. Mio, Jeffery Scott, Ronald E. Riggio, Shana Levin in Renford Reese. 2005. Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The leadership quarterly* (16): 287–294.
48. Parry-Giles, J. Shawn in J. Michael Hogan, ur. 2010. *The handbook of rhetoric and public address*. Oxford: Wiley-Blackwell.
49. Paul, J., Dan L. Costley, Jon P. Howell in Peter W. Dorfman. 2002. The mutability of charisma in leadership research. *Management Decision* 40 (2): 192–200.
50. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. --- in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19 (44): 57–73.

52. Perelman, Chaim. 1993. *Kraljestvo retorike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
53. Radkau, Joachim. 2009. *Max Weber: a biography*. Cambridge: Polity.
54. Sandberg, Ylva in Christopher M. Moreman. 2011. Common Threads among Different Forms of Charismatic Leadership. *International Journal of Business and Social Science* 2 (9): 235–240.
55. Shamir, Boas, Robert J. House in Michael B. Arthur. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science* 40 (4): 577–594.
56. Sharma Abz in David Grant. 2011. Narrative, drama and the charismatic leadership: The case of Apple's Steve Jobs. *Leadership* 7 (1): 3–26.
57. Simakova, Elena. 2010. RFID 'Theatre of the proof': Product launch and technology demonstration as corporate practices. *Social studies of science* 40 (4): 549–576.
58. Sloane, O. Thomas, ur. 2001. *Encyclopedia of Rhetoric*. Oxford: Oxford University Press.
59. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik ZRC SAZU. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>. (29. september 2011).
60. Smithsonian Institution. 1995. »Oral History Interview with Steve Jobs«. *Smithsonian Institution Oral and Video Histories – Steve Jobs*, April 20. Dostopno prek: <http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/sj1.html> (8. avgust 2011).
61. Steyrer, Johannes. 1998. Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization studies* 19 (5): 807–828.

62. Škerlep, Andrej. 2001. Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. *Teorija in praksa* 38 (4): 543–559.
63. --- 2004. Retorika, javno razpravljanje in spor o racionalnosti. *Javnost* 11: 29–46.
64. --- 2009. Retorika sprave v postkomunistični Sloveniji: Analiza govora predsednika Kučana v Kočevskem Rogu Julija 1990**. *Teorija in praksa* 46 (6): 543–559.
65. Toulmin, Stephen. 1974. *The Uses of Argument*, Cambridge: Cambridge University Press.
66. Ule, Mirjana. 2001. Narativnost komuniciranja ali kakšno zgodbo pripoveduje sporočilo. *Javnost* 8: 47–52.
67. Van Leeuwen, Theo. 2005. *Introducing Social Semiotics*. London, New York: Routledge. Dostopno prek: <http://library.nu/docs/TIOJ5AMC7D/Introducing%20Social%20Semiotics> (30. november 2011).
68. Van Riel, B.M. Cees. 1995. *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
69. Weber, Max. 1968. *On charisma and institution building: selected papers*. Chicago; London: the university of Chicago Press.
70. --- 1978. *Economy and society. An outline of interpretive sociology*. Berkley: University of California Press. Dostopno prek: library.nu (10. oktober 2011).
71. --- 1990. *Trije čisti tipi legitimne oblasti*. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr9Weber.PDF>. (25. julij 2011).
72. Wozniak, Steve in Gina Smith. 2007. *iWoz. How I invented the personal computer, co-founded Apple, and had fun doing it*. New York: W. W. Norton & Company.

73. Young, Jeffrey S in William L. Simon. 2005. *iCon Steve Jobs: The greatest second act in the history of business*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

74. Yukl, Gary. 2009. *Leadership in Organizations (Global Edition)*. New Jersey: Pearson.

PRILOGI

PRILOGA A: TRANSKRIPCIJA GOVORA NA DOGODKU MACWORLD 5. AVGUSTA 1997

...You know, where we are right now, is we're shepherding some of the greatest assets in the computer industry. And if we want to move forward, and see Apple healthy and prospering again, we have to let go of a few things here. We have to let go of this notion that for Apple to win Microsoft has to lose. We have to embrace a notion that for Apple to win, Apple has to do a really good job. And if others are going to help us, that's great, because we need all the help we can get. And if we screw up and we don't do a good job, it's not somebody else's fault. It's our fault. So I think that's a very important perspective. I think if we want Microsoft Office on the Mac, we better treat the company that puts it out with a little bit of gratitude. We'd like their software. So the era of setting this up as a competition between Apple and Microsoft is over as far as I'm concerned. This is about getting Apple healthy, and this is about Apple being able to make incredibly great contributions to the industry, to get healthy and prosper again. The last perspective I'd like to leave with you on this is sometimes points of view can really make you look at things differently. Like for me, when I was looking at the statistics and it hit me that Apple is the largest education company in the world, that was like a bolt of lightning. That's huge. What an incredible base to build off of. Another bolt of lightning is that Apple plus Microsoft equals 100 percent of the desktop computer market. And so, whatever Apple and Microsoft agree to do, it's a standard. And I think that you'll see us work with Microsoft more because they're the only other player in the desktop industry and I think that you'll want to see Microsoft work with Apple more because Apple is the only other player in the desktop industry.

So I hope we have even more cooperation in the future because the industry wants it. Lastly, I want to just talk a little about Apple and the brand and what it means, I think, to a lot of us.

You know, I think you always had to be a little different to buy an Apple computer. When we shipped the Apple II, you had to think different about computers. Computers were these things you saw in movies, they occupied giant rooms. They weren't these things you had on your desktop. You had to think differently because there wasn't any software at the beginning. You had to think differently when a first computer arrived at a school where there had never been one before and it was an Apple II. I think you had to think really differently when you bought a Mac. It was a totally different computer, worked in a totally different way, used a totally different part of your brain. And it opened up a computer world for a lot of people who thought differently. You were buying a computer with an installed base of one. You had to think differently to do that. And I think you still have to think differently to buy an Apple computer. And I think the people that do buy them do think differently and they are the creative spirits in this world. They are the people that are not just out to get a job done, they are out to change the world. And they're out to change the world using whatever great tools they can get. And we make tools for those kinds of people. So hopefully what you've seen here today are some beginning steps that give you some confidence that we, too, are going to think differently, and serve the people that have been buying our products since the beginning. Because a lot of times people think that they're crazy. But in that craziness, we see genius, and those are the people we're making tools for. Thank you very much.

(<http://www.youtube.com/watch?v=PEHNrqPkefl> od 33:20 minute do 38:01 minute)

PRILOGA B: TRANSKRIPCIJA OGLASA THINK DIFFERENT

Here's to the crazy ones. The misfits. The rebels. The troublemakers. The round pegs in the square holes. The ones who see things differently. They're not fond of rules. And they have no respect for the status quo. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them. About the only thing you can't do is ignore them. Because they change things. They push the human race forward. And while some see them as the crazy ones, we see genius. Because the people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do.

(Oglas Think Different. <http://www.youtube.com/watch?v=PEHNrqPkefl>)