

Cuprins

Mulțumiri	13
Prefață	15
Introducere	23

PARTEA I

Storytelleri care ne aprind focul lăuntric

1. Ce anume îți face inima să cânte?	37
2. De la vânzător de tricouri la megaproducător	49
3. Cum scapi de trac și ajungi să vinzi toate locurile de pe stadionul Yankee	57
4. Un star rock își redescoperă darul în povestea tinereții	67
5. Schimbă-ți povestea, schimbă-ți viața	75
6. Puterea legendei tale personale	83
7. Un rege al cafelei pune suflet în afacerea lui	91
8. Nu suntem vânzători cu o misiune, suntem misionari care vând	99
9. Dacă nu o poți spune, nu o poți vinde	107

PARTEA A II-A

Storytelleri care educă

10. Cum a primit un storyteller captivant cele mai multe aplauze la TED	115
11. Transformarea apei menajere în apă potabilă	125
12. Ceea ce nu înțelegi poate să îți dăuneze (și chiar o face)	135
13. Pantalonii de 98 de dolari care au lansat un imperiu	147
14. Japonia își trimite cei mai buni storytelleri ca să câștige aurul olimpic	153

- | | |
|---|-----|
| 15. O perspectivă amuzantă asupra celui mai popular discurs TED din toate timpurile | 161 |
| 16. Țărâna, trabucurile și șosetele transpirate pun un comerciant pe hartă | 171 |
| 17. Un burger cu o poveste ca garnitură | 179 |

PARTEA A III-A

Storytelleri care simplifică

- | | |
|---|-----|
| 18. Dacă un lucru nu poate fi explicat pe spatele unui plic, atunci e o prostie | 191 |
| 19. Evanghelizatorul suprem | 197 |
| 20. Nepoata unui mogul al filmului inventează propria rețetă pentru succes | 203 |
| 21. Astronautul care spune o poveste uimește publicul TED | 211 |
| 22. „Tipul vinde o baterie”, dar inspiră oamenii | 223 |
| 23. Un antreprenor face istorie la <i>Shark Tank</i> | 231 |

PARTEA A IV-A

Storytelleri care motivează

- | | |
|---|-----|
| 24. Găsește-ți lupta | 241 |
| 25. Spitalul pe care l-ar fi construit Steve Jobs | 251 |
| 26. Un mogul în domeniul hotelier transformă 12.000 de angajați în eroi ai serviciilor pentru clienți | 263 |
| 27. O idee revoluționară care a pornit de pe dosul unui șervețel | 271 |
| 28. Când Amy și-a pierdut picioarele, și-a găsit vocea | 279 |
| 29. De la Hooters la postul de director – o fostă chelneriță împărtășește rețeta succesului | 287 |
| 30. Cum am dat la schimb bogățiile de pe Wall Street pentru promisiunea unui creion | 295 |

31. Găleata cu apă și gheață – provocarea ce topește inima a milioane de oameni	303
32. Momentul său de glorie: 180 de cuvinte care au salvat lumea	313

PARTEA A V-A
Storytelleri care lansează mișcări

33. Marii storytelleri se formează, nu se nasc astfel	323
34. Milioane de femei „se emancipează” după ce o femeie îndrăznește să vorbească	333
35. Povestea de 60 de secunde care a dat peste cap lumea vinului	343
36. Din inimă, nu de pe o foaie de hârtie	353
37. Poveste, poveste, poveste	361
Concluzie	369
Setul de instrumente al unui storyteller	373
Secretele unui storyteller la o singură privire	375
Lista unui storyteller	377
Note	385

Mulțumiri

Nu pot să mulțumesc îndeajuns echipei de la St. Martin's Press pentru sprijinul acordat acestui proiect. Editorul executiv Tim Bartlett mi-a oferit idei și comentarii neprețuite care mi-au îndrumat procesul creator. Asistentul editorial Claire Lampen a făcut ca întregul proces să meargă ca pe roate și îi sunt recunoscător pentru asta. A fost o bucurie să lucrez cu toată echipa de la St. Martin's Press, inclusiv cu Sally Richardson, George Witte, Laura Clark, precum și cu toți ceilalți, de la publicitate și promovare și până la editare și prezentare grafică. Vă mulțumesc că ați dat viață cărții *Secretul unui storyteller*.

Roger Williams mi-a fost mereu mai mult decât un agent literar. Îi sunt recunoscător pentru că mi-a fost mentor, pentru îndrumare și pentru entuziasmul neobosit.

Agenții care îmi intermediază discursurile, Tom Neilsen și Les Tuerk, alături de toată echipa de la BrightSight Group, joacă un rol extrem de important, ajutându-mă să împărtășesc acest conținut oamenilor de pretutindeni. Merită mulțumiri speciale și recunoaștere.

Mark Fortier și Norbert Beatty de la Fortier PR, publiciștii noștri extraordinari, la care apelez pentru sfaturi. Vă mulțumesc pentru parteneriatul vostru neprețuit.

Carolyn Kilmer, manager al comunității online și expert în design la Gallo Communications Group, este un membru important al echipei noastre și face o treabă magnifică răspândind pretutindeni conținutul nostru.

Soția mea, Vanessa Gallo, crede în povestea pe care o împărtășim și lucrează neobosit la administrarea Gallo Communications. De asemenea, are un rol de conducere în școala fiicei noastre, fiind președintele voluntar al Grupului de părinți și profesori. Mă inspiră să o văd că aplică în domeniul educației perspectiva noastră cu privire la povești. Vanessa este farul meu călăuzitor.

Ca întotdeauna, mulțumiri speciale familiei mele pentru sprijinul ei: Josephine, Lela, Tino, Donna, Francesco, Nick, Ken, Patty și mama mea, Giuseppina. Tatăl meu, Francesco, nu se mai află printre noi, dar povestea lui despre luptă și triumf mi-a format viziunea asupra lumii. Povestea tatălui meu mi-a permis să visez.

Prefață

Povestea ta este pasiunea mea

Zăceam întins pe spate.

Alunecasem pe o pojghiță de gheață, lângă apartamentul meu de 46,5 m², aflat undeva în vestul statului Wisconsin. Termometrul ajunsese la -17⁰ C în dimineața aceea – cu 20 de grade mai rece, dacă punem la socoteală și vântul. Îmi rupsesem singurul meu costum, unul italianesc și scump, pe care îl cumpărasem cu mândrie din San Francisco cu câteva zile înainte să mă urc în mașină și să conduc 3.218 km pentru a prelua prima mea slujbă în televiziune, ca prezentator al știrilor de dimineață.

În timp ce stăteam întins pe trotuar în gerul dimineții, uitându-mă în sus la complexul dărăpănat de apartamente din cea mai proastă zonă a orașului, mi-au trecut prin mințe mai multe întrebări: *Am luat decizia corectă de a renunța la Facultatea de Drept – alegerea „sigură” – ca să-mi urmez pasiunea, o carieră în jurnalismul de televiziune? Mă voi rezuma la 15.000 de dolari pe an toată viața? Tatăl meu, care a venit în această țară după al Doilea Război Mondial ca imigrant italian cu 20 de dolari în buzunar, ar fi fost mândru de hotărârea mea sau fostul prizonier de război ar fi considerat că fiul său își irosește ocazia de a reuși în America?*

Nu aveam un răspuns la toate întrebările mele în acel moment, dar am ajuns la două concluzii. În primul rând, că

este mai bine să cumperi două costume „la prețul unuia singur”, preferabil la reducere, dacă abia îți permiți să plătești o chirie de 400 de dolari pe lună. În al doilea rând, că va fi foarte, foarte greu să îmi urmez pasiunea, mai dur chiar decât gheața pe care tocmai o crăpasem izbind-o cu capul în cădere. Și cu asta m-am ridicat, mi-am adunat hârtiile, lipite de-acum de trotuarul înghețat, mi-am scuturat zăpada de pe costum și mi-am continuat drumul spre muncă. Nu eram pregătit pentru iarna din Wisconsin, dar eram pregătit să dau piept cu orice obstacol care urma, deoarece, în fond, nu tu îți alegi pasiunea, ci ea te alege pe tine.

Douăzeci și cinci de ani mai târziu, m-am aflat în situația de a-mi pune din nou întrebarea: *De ce mă aflu aici?* În mai 2014, am fost invitat să țin un discurs la o întrunire exclusivistă a antreprenorilor și directorilor executivi care participau la Summitul Khosla Ventures, într-un hotel aflat la baza Podului Golden Gate, în districtul Marin. Gazda evenimentului, investitorul miliardar Vinod Khosla, mă invitase personal, deși inițial nu am înțeles de ce. Printre vorbitori se numărau Bill Gates; fondatorii Google, Sergey Brin și Larry Page; directorul executiv al Salesforce, Marc Benioff; fostul secretar de stat Condoleezza Rice și fostul prim-ministru al Marii Britanii, Tony Blair. În timpul cinei elegante din prima seară a conferinței, la care mă simțeam singura persoană din sală care avea nevoie să fie prezentată, am început să mă întreb ce rol aveam în cadrul evenimentului: *Nu sunt miliardar. Nu am eradicat variola. Și nici nu am condus vreun stat. De ce mă aflu aici?*

Dar Khosla mi-a spulberat imediat îngrijorarea atunci când a urcat pe scenă. Adresându-se antreprenorilor din public, a spus: „Sunteți geniali, de aceea investesc în voi, dar

mulți dintre voi nu știu cum să spună o poveste emoționantă, așa că l-am invitat pe Carmine Gallo să vă vorbească”.

Pe de altă parte, uitându-mă prin sală, am fost surprins să constat că fiecare persoană aflată acolo era deja un storyteller. Scrisesem, de altfel, despre cei mai cunoscuți dintre ei și despre stilurile lor eficiente de comunicare. Tinerii antreprenori impresionanți din public erau și ei niște storytelleri. Unii erau mai eficienți decât alții, dar cu toții au fost nevoiți să învețe să spună o poveste dacă sperau să schimbe lumea cu ideile lor. Practic, cei care ieșeau în evidență știau în mod intuitiv ceea ce specialiștii din neuroștiințe și cercetătorii abia încep să înțeleagă: povestea vie și emoționantă a unui client este mult mai convingătoare decât un volum de date pus pe 85 de slide-uri în PowerPoint. O persoană poate să aibă o idee extraordinară, dar, dacă nu poate să îi facă pe ceilalți să creadă în ea, ideea nu contează.

Ceea ce m-a surprins și mai mult în timp ce interacționam cu acel grup a fost măsura în care cei mai de succes antreprenori și lideri de opinie – oameni care sunt deja, din multe puncte de vedere, experți în comunicare, dintre care mulți par storytelleri înnașcuți – erau dornici să învețe mai mult despre această parte elementară – și crucială – de a ne prezenta pe noi înșine, ideile și afacerile. Și-au dat seama de potențialul exponențial chiar și al unor îmbunătățiri treptate.

În perioada în care avea loc evenimentul organizat de Khosla mă gândeam la subiectul următoarei mele cărți. Fusesem în turneul de promovare a cărții *Vorbește ca la TED*, în care am dezvăluit secretele prezentării celor mai mari gânditori și antreprenori din lume, care și-au uimit publicul pe scena conferințelor TED. În timp ce colindam țara

vorbind despre carte, am descoperit în repetate rânduri, indiferent din cine era format publicul sau unde discutam, că un capitol părea să aibă un ecou foarte puternic: cât de bine stăpânesc arta povestirii cei mai buni vorbitori de la TED și că poveștile extraordinare par să reprezinte piatra de temelie a oricărei comunicări extraordinare. Angajându-mă în dialog cu publicul meu, mi-am dat seama pentru prima oară că povestirea reprezenta cheia nu numai pentru un discurs TED perfect, ci și pentru misiunea mai importantă de realizare a propriului potențial.

Și asta nu s-a întâmplat doar în timpul în care mi-am promovat cartea; am observat că subiectul povestirii apărea și într-o gamă de alte contexte. Atunci când i-am luat un interviu celebrului investitor Ben Horowitz, el a remarcat că printre antreprenori „povestirea este cea mai subestimată abilitate”. Richard Branson a scris o postare pe blog despre cum poate fi folosită povestirea pentru a determina o schimbare. În timpul unei călătorii cu avionul am stat lângă un specialist în vânzări de la Salesforce care a spus: „Avem o modalitate nouă prin care să redăm video mărturiile clienților, dar ne este greu să folosim aceste recomandări în așa fel încât să spună o poveste”. În timpul altei călătorii cu avionul, de data aceasta la Paris, am întâlnit un manager al gigantului global din domeniul tehnologiei SAP, care mi-a spus: „Compania mea tocmai a angajat un nou manager de marketing. Funcția sa este de «storyteller principal». În vreme ce compania mea își simplifică povestea la nivel macro, eu mă străduiesc să îmi simplific povestea în PowerPoint. Ni s-a spus că nicio prezentare nu trebuie să dureze mai mult decât prezentările TED de 18 minute”.

Insistența cu care se cere atât o povestire eficientă, cât și concizie li se pare multora o provocare semnificativă.

Într-o altă călătorie, m-am întâlnit cu directori ai unei companii globale din domeniul energetic care mi-au spus că directorul lor executiv a dat o nouă dispoziție: nicio prezentare de afaceri nu trebuie să conțină mai mult de 10 slide-uri. „Cum să ne spunem povestea în 10 slide-uri?”, m-a întrebat el. În aceeași călătorie, directorul unei firme, care avea o întâlnire cu prim-ministrul Vietnamului în săptămâna următoare, m-a întrebat: „Cum să îi spun în 20 de minute cine suntem, de ce facem ceea ce facem și de ce ar trebui ca țara lui să intre în parteneriat cu noi și nu cu firmele concurente?”. Am întâlnit lideri cu vechime care conduceau cele mai mari companii din lume și antreprenori tineri care se pregăteau pentru prezentarea vieții lor la emisiunea *Shark Tank* de la ABC. Întrebarea lor este: *Cum spun povestea din spatele ideii mele?*

Cu toții suntem niște „storytelleri”. Nu ne considerăm astfel, dar asta facem în fiecare zi. Deși ne spunem unii altora povești de mii de ani, abilitățile de care aveam nevoie pentru a reuși în era industrială erau foarte diferite de cele necesare astăzi. Capacitatea de a ne vinde ideile sub forma unei povești este mai importantă ca niciodată. Ideile reprezintă moneda secolului XXI. În era informației, a economiei cunoașterii, ești la fel de valoros pe cât sunt și ideile tale. Povestea este mijlocul prin care trecem acele idei de la unul la altul. Capacitatea de a da ideilor tale emoție, context și relevanță este unica abilitate care te va face mai valoros în următorul deceniu.

Povestirea este actul prin care transpunem o idee sub forma unei narațiuni în vederea informării, clarificării și motivării. *Secretul unui storyteller* este despre poveștile pe care le spui pentru a avansa în carieră, pentru a ridica o

companie, pentru a prezenta o idee și pentru a-ți duce visurile de pe tărâmul imaginației pe cel al realității.

Atunci când prezinți un produs sau un serviciu unui client nou, spui o poveste. Când transmiți instrucțiuni unei echipe sau ții un curs, spui o poveste. Când pregătești o prezentare în PowerPoint pentru următoarea întâlnire de vânzări, spui o poveste. Când ești la un interviu pentru o slujbă și cel care recrutează te întreabă despre experiența anterioară, spui o poveste. Când scrii un e-mail, o postare pe blog sau pe Facebook sau înregistrezi un videoclip pentru canalul de YouTube al companiei, spui o poveste. Dar există o diferență între o poveste, o poveste bună și o poveste transformatoare care consolidează încrederea, stimulează vânzările și îi inspiră pe oameni să aibă visuri mărețe.

În aceste pagini îți voi face cunoștință cu unii dintre cei mai mari storytelleri de brand din timpurile noastre: Richard Branson, Howard Schultz, Sheryl Sandberg, Joel Osteen, Herb Kelleher, Gary Vaynerchuk, Mark Burnett, Oprah Winfrey, Elon Musk, Steve Wynn, Tony Robbins, Steve Jobs și alții, ale căror nume s-ar putea să le cunoști mai puțin, dar care au ajuns lideri în domeniul lor pe baza capacității de a spune o poveste transformatoare. Mulți dintre oamenii întâlniți în această carte au ținut discursuri TED care au ajuns virale, nu numai datorită datelor prezentate, ci și poveștilor pe care le-au spus. Ideile care prind sunt întreșesute într-o poveste.

I-am intervievat personal pe mulți dintre storytellerii din această carte. Cu toții au ajuns să stăpânească la perfecțiune arta și știința povestirii pentru a inspira, pentru a motiva și, în cele din urmă, pentru a-i convinge pe ceilalți să adopte acțiunea dorită de ei. Însă mai au în comun o

trăsătură: s-au confruntat cu greutăți și sunt dornici să împărtășească lecțiile învățate.

Una dintre descoperirile principale din această carte este faptul că majoritatea acestor storytelleri au întâmpinat dificultăți în viață și și-au transformat greutățile în victorii. Neajunsurile lor îi fac mai interesanți, deoarece, după cum vei afla, suntem programați din naștere să ne placă poveștile despre săracul care ajunge bogat.

Dificultățile sunt firești, motiv pentru care ni se pare aproape imposibil să ignorăm poveștile despre ele. Perlele, diamantele și vinul premiat reprezintă victoria naturii împotriva dificultăților. Perlele se formează atunci când o scoică se protejează de firele de nisip care o irită. Diamantele se formează sub presiunea zdrobitoare și căldura intensă de sub scoarța terestră. Iar strugurii cei mai buni se coc pe pantele abrupte ale dealurilor sau pe un sol stâncos care forțează rădăcinile și creează ciorchini plini de savoare; ei sunt cei plini de „character”. Ne plac în special poveștile care au un diamant la sfârșit, o rezolvare satisfăcătoare a dificultăților. Liderii care inspiră vorbesc adesea în povestea lor despre dificultăți tocmai pentru a crea o legătură emoțională cu publicul. Acceptă-ți cu bucurie istoria pentru că ea reprezintă materialul din care se fac legendele și se transmit mai departe moștenirile.

Povestirea nu este ceea ce facem. Povestirea este ceea ce suntem.

Introducere

Richard Branson, dopamina și boșimani din Kalahari

Arta povestirii poate fi folosită pentru a aduce schimbarea.

– Richard Branson

Pe o fâșie de pământ din Insulele Virgine Britanice, un grup de antreprenori ambițioși își împart terenul cu locuitorii permanenți ai insulei: păsările flamingo, o broască-țestoasă cu picioare roșii și 35 de lemurieni de Madagascar. „Nu au mai rămas decât 200 de lemurieni în toată lumea”, explică Sir Richard Branson, în timp ce un lemurian încearcă să sară dintr-un copac în altul. „Și dacă nu reușește, nu vor mai fi decât 199”, glumește Branson.

Deși speciile de animale rare sunt un dar minunat, antreprenorii speră la un dar financiar din partea lui Branson, proprietarul insulei. Fondatorul Virgin Group deține toate cele aproximativ 30 de hectare ale acestui paradis tropical luxuriant, numit Insula Necker. Este casa și refugiul său. În această zi este și cadrul în care se desfășoară Extreme Tech Challenge, una dintre cele mai neobișnuite competiții de prezentări de afaceri pe care le-a cunoscut vreodată lumea. Finaliștii – dintre care pe câțiva i-am îndrumat pentru a-și spune mai eficient povestea produsului – sunt aici ca să-l cucerească pe Richard Branson cu ideile lor.

Bill Tai, investitor de carieră și unul dintre sponsorii competiției de prezentări de afaceri, investește în companii din anul 1991. Tai a asistat la câteva valuri de revoluții tehnologice în Silicon Valley și crede că acum, mai mult ca oricând, capacitatea de a comunica ideile într-un mod simplu și clar și de a spune povești convingătoare este deosebit de importantă pentru a ieși în evidență pe piața ideilor. Specialiștii din domeniul tehnologiei și oamenii de știință nu se mai adresează doar propriilor colegi. Dacă nu pot să le explice consumatorilor beneficiile produselor, atunci ideile pe care le au nu vor prinde. Trebuie să traducă limbajul biților într-o poveste pe care să o înțeleagă orice consumator. Tai a descoperit un spirit geamăn în Richard Branson, care crede cu tărie în arta povestirii pentru a aduce schimbarea. „Să spunem o poveste este una dintre cele mai bune modalități pe care le avem pentru a veni cu idei noi și, de asemenea, pentru a învăța unul despre celălalt și despre lume”¹, spune Branson. Branson știe în mod intuitiv ceea ce observă în laborator specialiștii în neuroștiințe: creierul uman este configurat pentru povești.

Pentru a înțelege convingerea lui Branson că povestirea poate să aibă un impact pozitiv în viitor, trebuie să analizăm trecutul. În urmă cu un milion de ani, oamenii au căpătat controlul asupra unei forțe a naturii absolut necesare pentru supraviețuirea speciei noastre. Această forță a naturii explică de ce unele prezentări eșuează lamentabil, în timp ce altele reușesc să lanseze un brand. Explică de ce multe idei nu reușesc să își ia avânt, în vreme ce altele declanșează mișcări globale. Explică de ce mulți lideri nu reușesc să își inspire echipele, iar alții îi conving pe oameni să treacă prin ziduri. Această forță a naturii este focul.

Lumina focului și boșimani din Kalahari

Antropologii consideră că focul este scânteia care a declanșat evoluția umană. Este logic, deoarece imediat ce strămoșii noștri au dobândit controlul asupra focului au putut să-și gătească mâncarea, ceea ce a dus la o creștere radicală a dimensiunii creierului uman. Totodată, focul ținea la distanță animalele de pradă în timpul nopții, un alt aspect pozitiv dacă doreai să mai vezi soarele răsărind. Până de curând, însă, puțini oameni de știință au studiat unul dintre cele mai profunde beneficii ale focului: acela că ne-a aprins imaginația, prin intermediul povestirii.

Lumina focului prelungea ziua, oferind mai mult timp și pentru alte activități, nu numai pentru vânătoare și cules. Atunci când oamenii au început să își împărtășească experiențele personale adunați în jurul focului, au învățat să evite pericolul, să vâneze mai eficient în echipă și să își consolideze tradițiile culturale. Specialiștii în antropologie socială cred că poveștile constituiau până la 80% din conversațiile pe care le aveau strămoșii noștri de demult în jurul focului.

În deșertul Kalahari din Namibia, un grup de nomazi cunoscuți sub numele de boșimani își petrec zilele căutând mâncare, cum ar fi pepeni, nuci, semințe și antilope. Ziua sunt vânători-culegători, iar seara sunt povestitori. Atunci când soarele apune peste Kalahari, boșimani aprind focurile și spun povești, exact așa cum procedau strămoșii lor în urmă cu mii de ani. În timpul zilei, conversațiile boșimaniilor se axează pe supraviețuire: strategii de vânătoare, administrarea resurselor, medierea disputelor etc. Numai 6% dintre conversațiile lor includ povești.² Seara e altă poveste, la propriu. Cum tăciunii aprinși prelungesc ziua,

boșimani dedică 81% din conversațiile lor în jurul focului depănării poveștilor. Bărbații și femeile spun în general povești despre oameni pe care ceilalți săteni îi cunosc și despre aventuri amuzante sau interesante. Pentru boșimani povestirea stimulează imaginația, creează legături între grupuri de oameni care nu se cunosc și transmite informații despre obiceiuri care sunt foarte importante pentru supraviețuirea lor.

Nu toți cei care comunică lucruri au darul povestirii, nici măcar în societățile tribale. Printre boșimani, la fel ca printre vorbitorii TED sau liderii din domeniul afacerilor, cei mai buni vorbitori își fac publicul să se tăvălească pe jos de râs, să rămână împietrit din cauza suspansului sau îl inspiră să pornească în propria aventură. Conducătorii taberelor de vacanță au fost adesea povestitori buni. Și cei mai buni dintre cei mai buni – cei mai admirați povestitori – folosesc „comunicarea multimodală*”, cum ar fi gesturile, imitația, efectele de sunet și cântecele. Povestitorii din Kallahari au învățat că trebuie să transmită informații, să comunice experiențe, să inspire și să distreze. Dacă oamenii nu se distrează, nu mai ascultă și se duc la culcare, așa cum se întâmplă în timpul milioanei de prezentări de afaceri ținute în fiecare zi. Oamenii au evoluat până la nivelul la care au perceput poveștile ca mijloc de amuzament, pentru că, dacă nu ar fi fost atenți, ar fi putut să sfârșească în gura leului.

„Poveștile spuse la lumina focului i-au pus pe ascultători pe aceeași lungime de undă din punct de vedere emoțional,

* Multimodalitatea este o teorie a comunicării și semioticii sociale. Ea descrie practicile de comunicare în termeni de resurse textuale, audio, lingvistice, spațiale și vizuale – sau moduri – folosite pentru a compune mesaje. (n.ed.)

au suscitât înțelegerea, încrederea, simpatia și au construit o bună reputație pentru calități precum umorul, popularitatea și spiritul inovator”³, spune profesorul de antropologie Polly Wiessner, de la Universitatea din Utah. „Prin intermediul poveștilor și al discuțiilor, oamenii adunau experiențele altora și acumulați cunoștințe despre opțiunile pe care le încercaseră ceilalți. Discuțiile avute seara erau esențiale pentru a transmite imaginea de ansamblu.” Wiessner, care a petrecut trei luni în nord-vestul Botswanei alături de locuitorii din Kalahari și le-a înregistrat conversațiile, spune că „apetitul” pentru un decor în care arde focul ne-a rămas până în ziua de astăzi.

Apetitul pentru povești al publicului este cel care îi face foarte, foarte bogați pe unii oameni. În urmă cu peste 2.500 de ani, un retor pe nume Gorgias** a descoperit că povestitorii extraordinari pot să inspire publicul. El a călătorit prin Grecia antică predând retorica, argumentând mai ales că poveștile emoționante adăugate unui discurs pot „face să înceteze frica, să alunge suferința, să aducă bucurie și să promoveze evlavia”. Gorgias i-a ajutat pe oameni să elaboreze argumente mai solide, fapt care i-a adus mulți admiratori. A devenit unul dintre cei mai bogați cetățeni din Grecia datorită talentului său deosebit de povestitor. Talentul de a spune povești extraordinare îi face și acum bogați pe oameni, în special pe antreprenorii care au de vândut o idee.

** Georgias – sofist și retor grec, s-a născut la Leontini, în Sicilia. În 427 a fost trimis de către cetățenii orașului său pentru a cere protecția atenienilor împotriva agresiunii siracuzienilor. S-a stabilit apoi în Atena și a trăit practicând oratoria și predând retorica. A murit la Larissa, în Tesalia. (n.ed.)

Instrumentele s-au schimbat

Revenind la Insula Necker, Richard Branson zâmbeste în timp ce îi ascultă pe antreprenorii care valorifică puterea poveștilor pentru a-l face să râdă, să gândească și pentru a-l inspira să investească în ideile lor. Poveștile îi oferă lui Branson un mod nou de a privi lumea și îi aprind în final imaginația, în sensul că inovațiile care schimbă lumea sunt posibile chiar în timpul vieții sale, iar Branson însuși poate să joace un rol în dezvoltarea lor. Lui Branson îi plac atât de mult povestirile din jurul focului de tabără încât a angajat un artist local să îi construiască o sferă metalică frumoasă, sculptată manual, pentru a putea menține o minge de foc imensă.

E posibil ca discuțiile la lumina focului să fi început în urmă cu 400.000 de ani, dar creierul nostru este și astăzi configurat pentru a asculta povești. Bineînțeles că mizele s-au schimbat. În loc să vâneze hrana, antreprenorii care fac prezentări de afaceri în fața lui Richard Branson caută bani. Iar instrumentele s-au schimbat și ele. Programul PowerPoint a înlocuit imaginile desenate pe pereții peșterilor, dar un lucru nu s-a schimbat, și anume dorința noastră – pofta – de a asculta povești captivante. Cei care sunt experți în arta povestirii pot avea o influență ieșită din comun asupra celorlalți oameni. Potrivit specialistului în neuroștiințe de la Universitatea Princeton, Uri Hasson, o persoană care spune povești convingătoare poate să inoculeze efectiv idei, gânduri și emoții în creierul unui ascultător. Artă povestirii este cea mai eficientă armă în războiul ideilor.

Pe Insula Necker, în cele 10 minute acordate fiecărui antreprenor pentru a-și exprima viziunea din spatele ideii (sau produsului), ei trebuie să îi atragă atenția lui Branson, să îl convingă că aceasta prezintă potențialul de a avea un

impact pozitiv în lume și să îl motiveze să își ia un angajament financiar substanțial față de companie. Majoritatea oamenilor cărora li se acordă 10 minute pentru prezentarea unei idei greșesc când presupun că potențialii investitori vor să audă totul despre situația financiară, despre cifre și date. Au numai parțial dreptate. Acești antreprenori neglijează descoperirile fundamentale din neuroștiințe: emoția bate logica. Nu poți să ajungi la mintea unui individ fără să ajungi mai întâi la inima lui, iar calea către inimă trece prin creier, începând cu amigdala.

Amigdala: cea mai bună prietenă a unui storyteller

Timp de mulți ani, cercetătorii din domeniul medicinei au crezut că oamenii pot deveni dependenți numai de droguri și alcool. Apoi a apărut tehnologia neuroimagică, care le-a permis cercetătorilor să vadă vasele de sânge din creier, lucru ce a dezvăluit că oamenii sunt dependenți și de activități precum sexul, jocurile de noroc, mâncarea și cumpărăturile. Unele activități pun stăpânire pe creier exact ca drogurile puternice. Drogurile precum heroina produc o descărcare deosebit de puternică de dopamină – una atât de intensă încât o singură doză poate să facă o persoană dependentă pe viață. Oamenii de știință au descoperit că aceiași centri ai recompensei din creier sunt implicați și în persuasiune, motivație și memorie. Astfel de descoperiri au implicații profunde pentru succes.

De exemplu, cercetătorii știu acum că un gând poate să provoace o „stare somatică”, ceea ce înseamnă că gândul stimulează aceleași regiuni din creier care s-ar activa dacă ai trăi efectiv evenimentul în viața reală. Să spunem că ai

câștigat 20 de milioane de dolari la loterie. Ai fi euforic pentru că amigdala din creier – o masă de nucleu în formă de migdală din lobul frontal – ar elibera un val din neurotransmițătorul dopamină, substanța chimică a plăcerii. Acum închide ochii și imaginează-ți că ai câștigat la loterie. Închipuie-ți imaginile, sunetele și trăirile asociate evenimentului. Cine este cu tine când primești vestea? Care este expresia feței sale? Care sunt lucrurile pe care le poți face cu banii? S-ar putea să nu îți dai seama, dar gura ți se va arcui ușor într-un zâmbet. Primești o doză mică de dopamină care te face să te simți bine pentru că îți activezi aceleași regiuni din creier care ar fi stimulate dacă ai câștiga în realitate. Aceasta este puterea amigdalei. O poveste extraordinară eliberează un val de substanțe chimice precum cortizolul, oxitocina și dopamina.

Datorită neuroștiințelor am aflat mai mult despre povestire în ultimii 10 ani decât am știut de când oamenii au început să picteze pe pereții peșterilor. Știm acum ce substanțe chimice din creier ne fac să fim atenți la un vorbitor (cortizolul) și ce substanțe ne fac să dăm dovadă de empatie față de o altă persoană (oxitocina). Știm, de asemenea, ce anume stimulează eliberarea acestor substanțe neurochimice. Știm ce povești funcționează, de ce funcționează și putem să dovedim științific.

Dependența de povești nu este un lucru rău. Dacă nu ar fi existat storytelleri care să inspire, lumea ar fi astăzi un loc cu totul diferit, și nu în sensul bun al cuvântului. De exemplu, într-o serie de șase discursuri susținute în anul 1940, prim-ministrul britanic Winston Churchill a reușit să schimbe total opinia publică în al Doilea Război Mondial. O națiune care se resemnase să facă pe plac Germaniei naziste cu doar 14 zile în urmă s-a hotărât să ridice sabia și să

lupte până la capăt, după ce a ascultat puternicele argumente ale lui Churchill. Deși Germania cucerise mari părți din Europa Occidentală, Churchill a înfățișat minunat imaginea în care britanicii înving armata lui Hitler. „Care este scopul nostru?”, a întrebat retoric Churchill. „Victoria. Victoria cu orice preț, victoria în ciuda terorii, victoria, oricât de lung și de greu ar fi drumul; pentru că fără victorie nu vom supraviețui”. Prin acest dar de a povesti, Churchill a modificat radical destinul unei întregi civilizații. Interesant este că el nu s-a născut cu acest dar de a povesti. A trebuit să lucreze în această privință, la fel ca în cazul stăpânirii la perfecțiune a oricărei alte arte. Churchill avea trac la începutul carierei sale politice. La fel au avut și Richard Branson și celebrul pastor Joel Osteen. Miliardarilor Barbara Corcoran și Warren Buffett le-a fost și lor teamă să vorbească în public. Storytellerii extraordinari par să nu facă niciun efort tocmai pentru că depun multe eforturi ca să fie extraordinari.

Liderii care au inspirat cel mai mult de-a lungul istoriei au fost storytelleri: Iisus, John F. Kennedy, Martin Luther King Jr., Ronald Reagan, Nelson Mandela, Henry Ford și Steve Jobs. Mulți dintre antreprenorii și liderii care inspiră cel mai mult în prezent sunt și ei storytelleri: Richard Branson, Bill Gates, Mark Burnett și Sheryl Sandberg. Mulți dintre storytellerii care apar în această carte au schimbat cursul istoriei. Unii sunt eroi în afaceri. Alții au inspirat mișcări. Mai presus de toate, însă, sunt cu toții făuritori de visuri. Ei tind către stele și ne inspiră pe noi, ceilalți, să încercăm să ne lansăm. Această carte este despre vizionari și despre oameni care și-au asumat riscuri, oameni care și-au perfecționat arta de a spune povești și ne inspiră să trăim o viață mai bună. Unii ne fac să râdem. Unii ne fac să

gândim. Alții ne fac să ne schimbăm. Prin spunerea cu pricepere a unor povești care informează și provoacă, ei clădesc companii, fac lumea să progreseze și ne determină să ne simțim de parcă am putea și noi să facem imposibilul.

Suntem cu toții niște storytelleri

Povestirea este elementul constitutiv fundamental al comunicării. Într-o lume în care oamenii sunt bombardați de cerința alegerii, povestea este adesea factorul decisiv în privința persoanelor cu care decidem să facem afaceri. Suntem cu toții niște storytelleri. Spunem povești pentru a ne vinde ideile. Spunem povești pentru a convinge investitorii să susțină un produs. Spunem povești pentru a-i învăța pe elevi. Spunem povești pentru a motiva echipe. Spunem povești pentru a-i convinge pe donatori să scrie un cec. Spunem povești pentru a ne încuraja copiii să își atingă întregul potențial. Învăță să spui o poveste, iar viața ta și viața celor cu care intri în contact se vor transforma radical.

Secretul unui storyteller prezintă peste 50 de storytelleri care au schimbat lumea sau au avut un impact asupra afacerilor, în mare parte pentru că au devenit experți în arta și știința povestirii. Fiecare dintre ei aparține uneia dintre cele cinci categorii menite să te inspire să te gândești diferit la propria narațiune și la modul în care poți să incluzi povestirea în comunicarea de zi cu zi:

- storytelleri care ne aprind un foc interior
- storytelleri care educă
- storytelleri care simplifică
- storytelleri care motivează
- storytelleri care inițiază mișcări.

Fiecare capitol este împărțit în trei secțiuni. Mai întâi, vei afla despre povestea storytellerului. Majoritatea bărbaților și femeilor descriși în această carte au fost la un moment dat oameni obișnuiți, care s-au folosit de povești pentru a obține rezultate neobișnuite. A doua secțiune a fiecărui capitol examinează mai în detaliu instrumentele respectivului storyteller, de ce funcționează și cum poți să le aplici. În cele din urmă, fiecare capitol se încheie cu un rezumat al lecției învățate: secretul storytellerului.

Odată ce înveți secretele acestor storytelleri și motivul pentru care funcționează, poți să aplici aceste tehnici la aproape orice tip de comunicare: oratorie, prezentări PowerPoint, bloguri, e-mail, publicitate și marketing sau, pur și simplu, pentru prezentarea unei idei de afaceri în timp ce bei o cafea la Starbucks. Vei învăța să articulezi o idee care să informeze, să clarifice și să inspire.

În următorii 10 ani, capacitatea de a-ți spune convingător povestea va fi decisivă – unica și cea mai mare abilitate – pentru a te ajuta să îți îndeplinești visurile. Deoarece următorul deceniu este cel mai promițător pe care l-a cunoscut civilizația vreodată, povestea pe care ți-o spui ție și povestea pe care le-o spui celorlalți îți vor descătușa potențialul și, foarte posibil, vor schimba lumea. Nu este momentul ca să-ți împărtășești și tu povestea?

PARTEA I

Storytelleri care ne aprind
focul lăuntric

Ce anume îți face inima să cânte?

Oamenii plini de pasiune pot schimba lumea în bine.
– Steve Jobs

În timp ce soarele apunea peste râul Hudson, într-o zi răcoroasă de octombrie, doi bărbați stăteau pe terasa unui apartament de lux cu vedere spre Central Park din New York. Unul dintre ei, un tânăr rebel de 26 de ani, îmbrăcat într-o maletă cu guler scurt și blugi, se uita de mult timp la pantofii săi de alergare, fără să spună un cuvânt. Apoi, la fel de repede cum ai aprinde sau ai stinge un bec, s-a întors către bărbatul aflat lângă el – director executiv de succes al unei corporații, care mai avea o lună până la aniversarea vârstei de 45 de ani – și a rostit cuvintele care vor transforma carierele celor doi și vor schimba definitiv lumea afacerilor.

În balconul clădirii de apartamente San Remo, în martie 1983, Steve Jobs s-a întors către John Sculley și l-a provocat printr-o întrebare simplă, dar răscolitoare: „Vrei să vinzi apă îndulcită pentru tot restul vieții sau vrei să vii cu mine și să schimbi lumea?”.

Sculley tocmai refuzase oferta lui Jobs de a conduce Apple, spunând că intenționează să rămână în postul lui de la PepsiCo. Întrebarea lui Jobs l-a făcut totuși să se întrebe ce era în sufletul său. „N-am făcut decât să înghit în sec, deoarece am știut că mă voi întreba tot restul vieții ce anume am pierdut”, își amintește Sculley de această întrebare care l-a izbit ca un „pumn în stomac”.

Pumnul în stomac. Momentul „uau”. Momentul „aha”. Oricum alegi să îl numești, transformarea radicală poate să aibă loc într-o clipă. Dar o idee poate să prindă numai dacă persoana care o are îi poate convinge pe alții să acționeze. Altminteri, ideile nu reprezintă decât niște neuroni care se activează în creierul unei persoane. Cea mai mare pierdere este o idee neîmplinită care nu stabilește o legătură cu publicul, nu pentru că este o idee rea, ci pentru că nu este ambalată într-un mod care să îi impresioneze pe oameni.

Aceasta este o carte despre ideile care *ne-au* captivat imaginația și au schimbat lumea. Este despre creatori de vișuri, despre vizionari și despre cei care și-au asumat riscuri și au stăpânit la perfecțiune arta povestirii pentru a înfăptui acele idei. Steve Jobs a fost indiscutabil cel mai mare storyteller din afaceri al zilelor noastre.

În balconul apartamentului, în 1983, Sculley a fost martorul celebrului „câmp care distorsionează realitatea” al lui Steve Jobs, o expresie inventată pentru a descrie amestecul de charisma al lui Jobs și capacitatea lui de a convinge oamenii că pot să realizeze imposibilul. După ce a auzit știrile despre moartea lui Jobs în octombrie 2011, Sculley a spus: „Steve Jobs era extrem de pasionat să facă lucruri care să schimbe realmente viața semenilor săi cât timp s-a aflat pe această planetă. Nu l-au preocupat niciodată banii și nici nu și-a apreciat viața după bunurile deținute... A murit un

lider al lumii, dar lecțiile pe care le-am învățat din stilul lui de leadership trăiesc mai departe”⁴.

Lecțiile lui Jobs chiar trăiesc mai departe în carierele foștilor colegi, cum ar fi designerul principal al Apple, Jony Ive, directorul executiv al Apple, Tim Cook, fondatorul Nest Labs, Tony Fadell, sau directorul artistic al Disney, John Lasseter. Jobs i-a inspirat să comunice diferit, să își vândă ideile într-un mod care să captiveze imaginația publicului. Jobs a revoluționat, bineînțeles, designul computerului, dar a fost și un storyteller convingător. Fiecare prezentare publică pe care a ținut-o Jobs semăna cu o piesă de pe Broadway și avea toate elementele clasice ale unei narațiuni extraordinare: decoruri și surprize, eroi și personaje negative. Aproape fiecare lider important din domeniul tehnologiei – și aproape fiecare tânăr antreprenor – încearcă acum să creeze prezentări „ca ale lui Steve Jobs”. Deși oricine poate să copieze designul minimalist al unei prezentări esențiale marca Steve Jobs, asta nu o va duce foarte departe pe respectiva persoană, atât timp cât nu învață adevăratul secret al darului de storyteller al lui Steve Jobs. Iar acel dar nu se afla pe un slide. Se afla în inima lui.

Instrumentele storytellerului

În martie 2011, vizionarul care a făcut din sintagma „și încă ceva”^{*} o expresie emblematică a urcat pe scenă pentru ultima oară pentru a dezvălui ingredientul secret al Apple. Steve Jobs, slab și slăbit din cauza cancerului care îi va lua viața câteva luni mai târziu, și-a făcut apariția în mod neașteptat pentru a prezenta un produs nou: iPad 2. Puțini oameni din public se așteptau ca Jobs să apară, deoarece se

* *One more thing*, în original. (n.ed.)

afla în cel de-al treilea concediu medical. „Am lucrat la acest produs o vreme și nu am vrut să îl ratez”, a spus el mulțimii care îl ovaționa. Jobs și-a încheiat prezentarea cu această observație:

Tehnologia unită cu artele liberale și științele umaniste este cea care dă rezultate ce ne fac inima să cânte.

Într-o singură frază, Steve Jobs a surprins esența a ceea ce l-a făcut un storyteller care inspiră. După cum se dovedește, Sculley a nimerit-o și el atunci când a spus că Jobs era extrem de pasionat să facă lucruri care să schimbe realmente viața oamenilor. Pasiunea este totul și Jobs avea destulă.

De când a cofondat Apple în 1976, împreună cu prietenul său Steve Wozniak, Jobs a îmbinat pasiunea, logica și emoția pentru a stabili o legătură deosebit de profundă și semnificativă cu publicul său. Capacitatea lui Jobs de a inspira mulțimile este legendară. După ce i-am intervievat pe colegii lui Jobs, pe designerii prezentărilor lui și pe oamenii care l-au cunoscut cel mai bine, pentru cartea mea, *The Presentation Secrets of Steve Jobs (Secretele prezentării lui Steve Jobs)*, am descoperit că secretul lui pentru captivarea publicului nu se afla în designul slide-urilor, deși acesta era frumos. Mulți lideri încearcă acum să imite stilul de prezentare al lui Steve Jobs (directorii executivi actuali ai Apple folosesc același șablon de design pentru lansarea produselor importante). Jobs ne-a captivat imaginația, pentru că a apreciat extrem de mult modul în care tehnologia poate să ne schimbe lumea și a avut curajul să spună acest lucru.

Povestea ta începe cu pasiunea pe care o ai. Nu poți să inspiri dacă nu ești inspirat la rândul tău. Pasiunea este un

mister. Majoritatea oamenilor o recunosc atunci când o văd, dar le este greu să și-o descopere. Steve Jobs a descoperit-o întrebându-se: „**Ce anume îmi face inima să cânte?**”. Răspunsul la întrebarea: *Ce anume îmi face inima să cânte?* este foarte diferit de răspunsul la întrebarea: *Cu ce mă ocup?* Steve Jobs făcea computere; crearea unor instrumente care să îi ajute pe oameni să își descătușeze creativitatea îi făcea inima să cânte.

Întrebarea referitoare la ce anume îi face unui om inima să cânte se regăsește în esența ADN-ului Apple. Directorul executiv al Apple, Tim Cook, repetă o variantă a acestei expresii în discursurile sale și la lansările de produse. Cook a întrebat odată: „Pentru ce ne bate inima?”. Cu o altă ocazie, la lansarea noului iPad Air, în octombrie 2014, Cook vorbea despre punctajul ridicat al produsului în privința satisfacției clientului. „Asta ne face inima să cânte”, a spus el.

Steve Jobs era foarte deschis în privința pasiunii sale. În 1997, Jobs a revenit în cadrul companiei pe care o cofondase, după ce fusese concediat cu 12 ani în urmă. Jobs a ținut o ședință cu personalul, în care a vorbit despre rolul pe care îl va juca pasiunea în revitalizarea brandului.

În marketing este vorba despre valori. Este o lume foarte complicată. O lume foarte zgomotoasă și nu vom avea șansa să îi facem pe oameni să țină minte prea multe despre noi. Nicio companie nu are această șansă. Prin urmare, trebuie să fim foarte clari cu privire la ceea ce vrem ca ei să știe despre noi. Clienții noștri vor să știe cine este Apple și ce reprezentăm. Nu facem niște cutii pentru ca oamenii să își rezolve treaba cu ele, deși ne pricepem... Însă Apple este mai mult de atât. Valoarea fundamentală a Apple este credința noastră că oamenii plini de pasiune pot să schimbe lumea în bine.⁵

Pe 12 iunie 2005, Steve Jobs a ținut unul dintre cele mai extraordinare discursuri din istorie, la încheierea cursurilor și înmânarea diplomelor în învățământul superior. A ținut un discurs de 2.250 de cuvinte în 15 minute. Steve Jobs, storytellerul, a construit discursul sub forma unei narațiuni în trei părți cu o singură temă centrală: Fă ceea ce îți place. „Aveți curajul să vă urmați inima și intuiția. Ele cumva știu deja ceea ce vreți cu adevărat să deveniți”, le-a spus Jobs absolvenților.

Discursul extrem de emoționant a strâns mai bine de 20 de milioane de vizionări pe YouTube. Angajații Apple spun că pasiunea lui Steve Jobs continuă să trăiască în ADN-ul Apple și cred cu tărie acest lucru. Atunci când Apple a lansat o versiune nouă a sistemului său de operare, OS X, au pus pe ascuns un cadou, știind că cineva avea să îl descopere. Aplicația pentru procesare de text a computerelor Mac conține tot textul discursului lui Jobs de la încheierea anului universitar. Pasiunea este contagioasă. Pasiunea este irezistibilă. Pasiunea aprinde un foc interior.

Întrebă-te: *Ce anume îmi face inima să cânte?*

Pasiunea ta nu este un interes trecător sau vreun hobby, ci un lucru extrem de important și fundamental pentru identitatea ta. De exemplu, eu joc golf ca hobby. Deși îmi place jocul – îmi place, de fapt, foarte mult –, nu este fundamental pentru cine sunt eu. Este, însă, fundamental pentru superstarul internațional din PGA*, Rory McIlroy. Solicitat să își descrie dragostea pentru joc, McIlroy a spus odată: „Este lucrul la care mă gândesc atunci când mă trezesc di-

* Professional Golfers Association – Asociația Jucătorilor Profesioniști de Golf. (n.tr.)

mineața. Este lucrul la care mă gândesc atunci când mă duc la culcare”. Pentru McIlroy, golful nu este doar un interes trecător; este poezia care îi face inima să cânte.

Am fost invitat să țin un discurs la prestigioasa conferință LeWeb din Paris, o întâlnire a celor mai pasionați antreprenori din lume care durează câteva zile, timp în care aceștia își împărtășesc informații despre tehnologie, inovație și antreprenoriat. În spatele scenei l-am cunoscut pe Ferran Adrià, cheful vizionar care a creat cel mai renumit restaurant din lume, El Bulli.

— Care este calitatea unică pe care o au în comun antreprenorii de succes? l-am întrebat pe Adrià.

— Este imposibil de răspuns, mi-a spus el. Există atât de multe căi spre succes.

Adrià s-a întors și m-am gândit că acesta a fost semnalul încheierii conversației noastre. Apoi, a revenit la mine și a spus:

— Îmi retrag cuvintele. Există *un* lucru pe care îl au în comun toți antreprenorii de succes și acela este pasiunea.

— Cum îți dai seama atunci când o găsești? am întrebat eu.

— Hai să zicem așa. Atunci când vezi un pahar cu vin, la ce te gândești?

— La o băutură, am spus eu.

— Exact. Vezi o băutură. Eu văd o podgorie. Văd un ingredient. Văd bucurie. Văd familia. Văd prietenii. Văd sărbătoarea.

Îmi place și mie vinul, dar lui Adrià îi face inima să cânte ca la sărbătoare.

În urmă cu câțiva ani, l-am intervievat pe Chris Gardner, bărbatul interpretat de actorul Will Smith în filmul *The*

Pursuit of Happyness (În căutarea fericirii). Gardner povestea cum a trăit pe străzi, cum și-a petrecut nopțile în toaleta unei stații de metrou împreună cu fiul său de doi ani. În timpul zilei, Gardner își punea singurul său costum, își ducea copilul la creșă și mergea la cursuri gratuite ca să devină broker la bursă. Poți să ghicești cum se sfârșește povestea. Gardner a avansat în ierarhia fimei până a ajuns la vârf și a devenit multimilionar.

Când lucram în San Francisco, luam trenul BART* și treceam chiar prin stația de metrou în care dormeau noaptea Gardner și fiul lui. Mă uitam la fețele oamenilor așezați lângă mine. Foarte puțini păreau fericiți. Priveau țintă în telefoane, cu chipurile încruntate, sau se uitau pe fereastră, cu priviri sticloase de parcă tânjeau după ceva. Sclipirea din ochi li se stinsese. Undeva pe drum, își pierduseră pasiunea din ochi. M-am întrebat: *Cum este posibil ca un bărbat fără adăpost care doarme în toaleta de la metrou să aibă mai multă poftă de viață decât cei care au o slujbă și merg cu metrourul la muncă?* I-am adresat lui Gardner exact această întrebare. Răspunsul lui mi-a schimbat viața.

Gardner a spus: „Secretul succesului este să găsești ceva ce îți place să faci atât de mult, încât abia aștepti să răsară iar soarele, ca să-l faci din nou”³.

Gardner s-a ridicat din abisul unei sărăcii lucii tocmai pentru că a ascultat poezia care îi făcea inima să cânte.

Dacă nu ți-ai găsit încă pasiunea, pune-ți o întrebare și mai bună. Nu te întreba: *Ce vreau să fac?* Întreabă-te: *Ce anume îmi face inima să cânte?* Întrebările vor duce la răspunsuri foarte diferite.

* Bay Area Rapid Transit este o linie de transport public rapid care deservește zona Golfului San Francisco. (n.tr.)

Înainte să înveți arta povestirii și să stăpânești la perfecțiune tehnicile care te vor ajuta să inspire lumea cu ideile tale, trebuie să îți clarifici foarte bine ce vrei să știe oamenii despre tine. Începe acest proces adresându-ți întrebările corecte. De exemplu, eu m-am întâlnit cu o echipă de antreprenori aflată în spatele unei companii din domeniul sănătății care se bucura de sprijinul unora dintre cele mai mari firme de investiții din Silicon Valley. Compania dezvoltase un procedeu de analiză a sângelui care să detecteze cancerul. I-am adresat directorului executiv o serie de patru întrebări menite să provoace un răspuns emoțional și să ducă la un mesaj pe care compania l-ar fi putut folosi pentru a-și spune povestea publicului său-cheie (investitori, profesioniști din domeniul medical și mass-media). Observă că fiecare întrebare devine din ce în ce mai plină de emoție și determină un răspuns foarte diferit:

1. De ce ați înființat compania? *„Pentru a schimba viața pacienților.”*
2. Ce produce compania? *„Am dezvoltat un instrument care ne permite să combatem cancerul printr-o simplă analiză a sângelui.”*
3. Ce vă pasionează? *„Grija pentru pacienți. Vedem în fiecare săptămână pacienți cărora li se găsesc terapii potrivite, care pot să le salveze viața.”*
4. Ce anume vă face inima să cânte? *„Lucram cu un oncolog care ne-a povestit despre o pacientă pe care o diagnosticase cu cancer pancreatic. Se răspândise peste tot. Pacientei i se comunicase că mai are două luni de trăit. Nu exista nicio speranță. Oncologul ei știa despre analiza noastră de sânge și s-a hotărât să o încerce. Rezultatele analizei au reușit să*

găsească mutația cancerului pacientei. Mutațiile nu confirmau cancerul pancreatic. Pacienta avea cancer ovarian. Oncologul i-a schimbat tratamentul. În 12 săptămâni nu mai prezenta semne că ar avea cancer. Aceste povești mă fac să muncesc toată noaptea.”

Reflectează la ceea ce s-a întâmplat în conversația anterioară. Primele trei întrebări au suscitât răspunsuri faptice. A patra întrebare – ce anume îți face inima să cânte – a determinat o poveste. Datele exacte nu inspiră. Inima poveștii dă datelor exacte suflet. Prezentările în PowerPoint pline de date exacte nu cuceresc inimile; poveștile o fac. Slide-urile bine gândite completează povestea, dar aceasta trebuie să se afle în prim-plan.

Directorul artistic John Lasseter, care a afirmat că își datorează cariera lui Steve Jobs, a spus odată că, atunci când crezi o poveste, intriga poate să se schimbe dramatic: personajele pot să vină și să plece, iar cadrul de desfășurare a acțiunii se poate schimba și el la fel de bine. Ceea ce nu poți să schimbi este inima poveștii, deoarece ea reprezintă fundația tuturor celorlalte lucruri.

Un investitor renumit mi-a spus odată că ascultă o prezentare de afaceri așa cum ar asculta un cântec. Își pune întrebarea: *Versurile ei vor avea succes la consumatori? Adevăratele ei afectivă îi va inspira pe oameni să se alăture călătoriei eroului?* Investitorul caută o legătură emoțională. Ascultă o stare de spirit, o pasiune. Primul pas pentru a spune o poveste care inspiră este să îți descoperi propria poezie, piesa care îți face inima să cânte.

Secretul storytellerului

Storytellerii care inspiră sunt inspirați la rândul lor. Le este foarte clar care e motivația, pasiunea care îi conduce și împărtășesc cu entuziasm acea pasiune cu publicul lor. Întreabă-te: *Ce anume îmi face inima să cânte?* Răspunsul este fundația pe care sunt clădite toate poveștile extraordinare.