

DE LA AUTORUL BESTSELLERULUI *VORBEȘTE CA LA TED*

CARMINE GALLO

---

# SECRETUL UNUI STORYTELLER

---

*DE LA VORBITORI TED LA BUSINESSMENI FAIMOȘI:  
DE CE UNELE IDEI PRIND, IAR ALTELE NU*

Traducere din limba engleză de  
**Dana Dobre**

 ACT și Politon

2020

# 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 *Shark Tank* 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

## Prefață

### *Povestea ta este pasiunea mea*

Zăceam întins pe spate.

Alunecasem pe o pojghiță de gheață, lângă apartamentul meu de 46,5 m<sup>2</sup>, aflat undeva în vestul statului Wisconsin. Termometrul ajunsese la -17<sup>0</sup> 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 interacționez 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”<sup>1</sup>, 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 boșimanilor se axează pe supraviețuire: strategii de vânătoare, administrarea resurselor, medierea disputelor etc. Numai 6% dintre conversațiile lor includ povești.<sup>2</sup> 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 răs, 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 suscitat înțelegerea, încrederea, simpatia și au construit o bună reputație pentru calități precum umorul, popularitatea și spiritul inovator”<sup>3</sup>, 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.)