

O  
*poveste*  
*care*  
*convinge*

Cum să folosești  
știința povestirii ca să conduci,  
să motivezi și să influențezi

**Will Storr**

Traducere  
din engleză de  
Florin Tudose



# Cuprins

|                   |    |
|-------------------|----|
| Introducere ..... | 13 |
|-------------------|----|

## **PARTEA ÎNTÂI | O poveste care convinge**

|  |    |
|--|----|
| <b>1.0.</b> Cum vindem un produs sau un serviciu? .....  | 29 |
| <b>1.1.</b> Cele trei stadii ale evoluției; obstacole și obiective ....  | 32 |
| <b>1.2.</b> Povestea ca <i>Umwelt</i> uman; ajutorul e uman;<br>identificarea cu oameni, grupuri și povești .....  | 36 |
| <b>1.3.</b> Conexiunea și statutul ca resurse esențiale; povestea<br>ca ghid pentru acumulare de conexiune și statut;<br>eșec identitar și stres identitar ..... | 54 |
| <b>1.4.</b> De ce a eșuat reclama „Lemmings” a celor<br>de la Apple .....  | 65 |
| <b>1.5.</b> Întrebările importante .....   | 67 |

## **PARTEA A DOUA | Tranzacția pentru conexiune**

|   |    |
|---|----|
| <b>2.0.</b> Identitate socială; norul informației sociale;<br>anxietatea identitară ..... | 71 |
| <b>2.1.</b> Opțiunile de consumator ca semnale<br>ale identității .....                   | 76 |
| <b>2.2.</b> Identificarea și sistemul de valori .....                                     | 80 |
| <b>2.3.</b> Identificarea și umorul .....   | 83 |
| <b>2.4.</b> Puterea de convingere a imitației .....                                       | 86 |
| <b>2.5.</b> Puterea de convingere a <i>oamenilor-ca-noi</i> .....                         | 90 |
| <b>2.6.</b> Identitatea și schimbarea comportamentală .....                               | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>2.7.</b> Liderii ca personaje prototipice .....                            | 98  |
| <b>2.8.</b> Poveștile noi-dar-vechi; liderii ca povești simple .....          | 102 |
| <b>2.9.</b> Amenințarea identitară a serviciului slab<br>pentru clienți ..... | 109 |
| <b>2.10.</b> Conexiune și motivație .....                                     | 113 |
| <b>2.11.</b> Conexiunea nu e îndeajuns .....                                  | 117 |

## **PARTEA A TREIA | Tranzacția pentru statut**

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.0.</b> Pericolele conexiunii fără statut;<br>statut versus bani .....   | 123 |
| <b>3.1.</b> Spațiu pentru competență; eficiența sporită<br>a echipelor mici .....  | 134 |
| <b>3.2.</b> „Eu în noi”: statutul individual în contextul<br>echipei .....   | 138 |
| <b>3.3.</b> Statut și virtute; pericolele și beneficiile „scopului”<br>.....   | 140 |
| <b>3.4.</b> Spațiu pentru virtute .....  | 144 |
| <b>3.5.</b> Simboluri ale statutului .....   | 146 |
| <b>3.6.</b> Identificarea și personajul defavorizat .....  | 150 |
| <b>3.7.</b> Pericolul de a fi personajul defavorizat; arta<br>personajului defavorizat; Figurile Luminoase .....   | 157 |
| <b>3.8.</b> Statut ridicat și influență .....  | 162 |
| <b>3.9.</b> Statut scăzut și influență .....   | 166 |
| <b>3.10.</b> Grupurile ca mașinărie ale generării de statut; liderii<br>ca mașinărie ale generării de statut; poveștile<br>leadershipului eric versus Figura Luminoasă ..... | 175 |
| <b>3.11.</b> Stimulentele statutului și schimbarea<br>comportamentală .....  | 181 |
| <b>3.12.</b> Puterea rivalității; rivalitate versus competiție .....   | 184 |
| <b>3.13.</b> Social media ca joc de statut .....   | 187 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>3.14.</b> Povestirea în momente de criză reputațională;<br>scuzele; anatomia eroului ..... | 200 |
| <b>3.15.</b> Povestirea ca statut ridicat .....   | 205 |

## **PARTEA A PATRA | A fi poveste, a spune povești**

|  |     |
|--|-----|
| <b>4.0.</b> Reguli pentru crearea grupurilor de succes ..... | 209 |
| <b>4.1.</b> Povești și sentimente .....                      | 222 |
| <b>4.2.</b> Povești și crearea amintirilor .....             | 225 |
| <b>4.3.</b> Cum să începi o poveste .....                    | 228 |
| <b>4.4.</b> Cauză și efect .....                             | 231 |
| <b>4.5.</b> Structura poveștii .....                         | 236 |
| <b>4.6.</b> Simplitatea .....                                | 244 |
| <b>4.7.</b> Eroul cu care publicul se poate identifica ..... | 248 |
| <b>4.8.</b> Specificitate, detaliu, concretețe .....         | 250 |
| <b>4.9.</b> Mesajul poveștii; afirmațiile atomice .....      | 254 |
| <br>   |     |
| Note și surse .....  | 265 |
| Mulțumiri .....  | 307 |

# Introducere

„Du-te naibii, Carreyrou! Du-te naibii, Carreyrou!”<sup>1</sup>

Scandau cu patimă și nervi.

„Du-te naibii, Carreyrou! Du-te naibii, Carreyrou!”

Erau adunați în cantină, programatori și tehnicieni de laborator strânși în jurul liderei lor, urlându-și susținerea într-un glorios unison. „Carreyrou” era John Carreyrou, reporter specializat în sănătate la *Wall Street Journal*. Și mult-iubita lor lideră? Elizabeth Holmes, carismatica fondatoare a Theranos, un start-up de sănătate în valoare de 9 miliarde de dolari, care susținea că poate să execute șaptezeci de teste medicale diferite cu o singură picătură de sânge. Promisiunea era revoluționară. Holmes descoperise ceva nou, ceva ce omenirea nici nu știa că ar putea fi posibil. Dar reporterul le crea probleme. Punea întrebări deștepțe, întrebări pe care mulți dintre susținătorii ei inteligenți, de succes și extrem de bogați cumva le trecuseră cu vederea.

Carreyrou spunea o poveste despre Theranos. Holmes spunea altă poveste.

Cele două povești se aflau în război una cu cealaltă.

Azi știm care dintre cele două a câștigat. În momentul scrierii acestor rânduri, Holmes ispășește o condamnare de unsprezece ani într-o închisoare din Texas, după ce a fost găsită vinovată pentru fraudarea investitorilor ei. De cealaltă parte,

Carreyrou a devenit faimos după ce și-a publicat cartea despre Theranos, *Bad Blood*,\* ajunsă între timp bestseller.

În cele din urmă, povestea lui Carreyrou a câștigat. Dar în cartea lui, la fel ca în timpul procesului lui Holmes, s-a văzut că femeia era o povestitoare de mare calibru. Iată o tânără care a renunțat la studiile la Stanford, care în copilărie se temea de doctori și care la 9 ani i-a spus tatălui ei într-o scrisoare<sup>2</sup> că „ceea ce vreau cu adevărat de la viață e să descopăr ceva nou, ceva ce omenirea nici nu știe că e posibil”. Și-a fondat compania la 19 ani, cu banii de facultate. Munca asiduă, viziunea și geniul tehnic au transformat-o în prima femeie care a ajuns miliardară prin propriile forțe.<sup>3</sup> „Apariția ei a gădilat dorința publicului de a vedea o antreprenoare care izbutește în universul tehnologiei dominat de bărbați”<sup>4</sup>, scria Carreyrou. „Povestea ei era intoxicantă. Toată lumea voia să creadă în ea.”<sup>5</sup>

Povestea a apărut și în publicațiile *Fortune*, *Forbes*, în *Glamour*, *Wired*, *USA Today* și *New Yorker*. Ea însăși a relatat-o, cu prilejul unei conferințe *Wall Street Journal*, la o conferință TED, la CBS News, Fox Business, NPR, CNN și CNBC. După cum observau reporterii de la *Vanity Fair*, povestea ei a transformat-o „într-o figură aproape unanim admirată”.<sup>6</sup> Și nu doar presa a înghițit momeala. Unii dintre cei mai bogați și mai puternici oameni din America au susținut-o cu milioane de dolari, dar și cu reputația lor. Superstaruri capitaliste de prim rang,<sup>7</sup> ca Donald Luca, Dixon Doll, Tim Draper, fondatorii Walmart, fondatorul Oracle, Larry Ellison și mogulul media Rupert Murdoch i-au dat bani. În consiliul ei (compus ostentativ doar din bărbați) se regăseau George Shultz, fost secretar de stat al SUA, William Foege, fostul director al Centrelor pentru Controlul și Prevenția Bolilor, William Perry, fost secretar de

---

\* Carte apărută și în limba română, cu titlul *Sânge rău*, traducere din engleză de Paul-Slayer Grigoriu, Publica, 2019 (n.t.).

stat pentru apărare al SUA, Richard Kovacevich, fost CEO al Wells Fargo, și Henry Kissinger, fost secretar de stat al SUA.

Atât de fascinante erau Holmes și povestea ei, încât acest grup de oameni de elită au susținut-o fără măcar să verifice dacă putea să facă ceea ce promitea. Această lipsă de cercetare a fost deopotrivă neobișnuită și incredibilă. În timpul procesului s-a descoperit că Dan Mosely (descriș de *New York Times* ca „avocat și mediator al familiilor înstărite”<sup>8</sup>) a solicitat rapoartele companiei, însă a fost refuzat: „Dar domnul Mosley a investit, oricum, 6 milioane de dolari în companie, trimițându-i chiar și un e-mail exuberant de mulțumire pentru șansă doamnei Holmes”. Black Diamond Ventures au investit aproximativ 7 milioane, de asemenea fără acces la informații. Rupert Murdoch a făcut cea mai mare investiție în afara companiilor sale media, virând către Theranos suma impresionantă de 125 de milioane de dolari, din nou, fără niciun fel de cercetare prealabilă. Lisa Peterson, reprezentanta înstăritei familii DeVos, a recunoscut în timpul procesului că nu a vizitat centrele de testare a sângelui ale Theranos și nu a angajat niciun expert care să verifice declarațiile de natură tehnică ale companiei. Chiar și așa, familia DeVos a investit 100 de milioane. În timpul procesului, unul dintre avocați a întrebat-o disprețuitor pe Peterson dacă era conștientă de conceptul de cercetare prealabilă. „Știți că e o practică standard în investiții, nu?”<sup>9</sup>

Au existat excepții, la fel cum au existat și semnale de avertizare. Un investitor de la Google Ventures<sup>10</sup> a vizitat un centru de testare pentru o analiză care ar fi trebuit să se bazeze pe o simplă înțepătură în deget, dar a fost șocat când operatorii i-au luat „câteva eprubete mari de sânge” din braț. Compania a refuzat să continue planul de investiții după vizita sa. Presată de *New Yorker* să ofere un răspuns în privința funcționării precise a dispozitivului ei revoluționar, Holmes a oferit un răspuns

pe care jurnaliștii l-au descris ca „vag comic”: „Este un proces chimic prin care producem o reacție chimică care generează un semnal al interacțiunii chimice cu mostra, pe care mai apoi îl traducem într-un rezultat care va fi evaluat de personalul de laborator calificat”.<sup>11</sup>

Indiciile erau cât se poate de evidente: tehnologia de testare a sângelui a lui Holmes nu valora nimic.

Însă povestea ei valora 9 miliarde.

Cartea de față descrie modurile în care poveștile pot exercita o forță teribilă chiar și asupra celor mai inteligenți dintre oameni. Pornește de la o ipoteză radical diferită de alte cărți care se ocupă de subiectul etichetat grosier ca „poveste de business”. În mod tradițional, experții în storytelling de afaceri analizează campaniile de marketing, discursurile și prezentările de vânzări la fel cum un profesor analizează un roman sau o piesă de teatru. După ce compară lucrările, întocmesc liste cu trăsături comune, pe care le prezintă ca ingrediente pentru crearea poveștilor convingătoare. Însă această practică nu poate explica forța hipnotică demonstrată de persoane ca Elizabeth Holmes. Profesorul de literatură Jonathan Gottschall scria că „povestitorii fac vrăji care le permit să pătrundă în mințile noastre, unde pot modifica ce simțim, pentru a transforma modul în care gândim, iar apoi cum cheltuim, cum votăm și ce interese avem”.<sup>12</sup> Cei care vor să descopere secretele acestei vrăji nemaipomenite nu se vor mulțumi cu o rețetă A-B-C simplistă a poveștii.

Așadar, în locul unei analize comparative a poveștilor de succes, această carte este o explorare a celui mai mare și mai original povestitor dintre toți: creierul uman. Folosind date la zi din psihologia socială, psihologia evoluționistă, psihologia organizațională și neuroștiințe, susține că nu putem debloca adevărata putere a poveștii dacă o tratăm doar ca pe ceva scris

pe o pagină, citit pe un ecran sau ascultat când un lider carismatic își ține discursul pe o scenă. Povestea e mult mai mult de atât.

Tot ce facem este poveste.

Tot ce suntem este poveste.

Viața umană însăși este poveste.

Nu exagerez deloc. Noi, oamenii, trăim simultan în două lumi. Prima lume e cea a purei supraviețuiri. Este spațiul material în care interacționăm cu obiectele, forțele naturii și sursele energiei noastre. Mâncăm, bem, căutăm adăpost și supraviețuirea noastră și a celor din jur. În acest mod al existenței, în care manipulăm lumea exterioară pentru a obține cele necesare traiului, nu suntem cu nimic diferiți de nenumărate alte specii de animale.

Dar oamenii mai trăiesc și într-o a doua lume, o lume a magiei. Această lume nu este una a spațiului material, ci una compusă din imaginația colectivă. Creierii noștri sunt programați să se conecteze cu alți creieri și să transforme realitatea într-o narațiune împărtășită. Când nu suntem bolnavi și nu suferim de vreo privare foarte serioasă, gândurile ne sunt ocupate în mare măsură de aventurile din lumea poveștilor. Personajul pe care-l jucăm în lumea-poveste – identitatea noastră – nu are corp fizic. E doar o idee în mintea noastră, dar și în mințile celor cu care intrăm în contact. Dar e de o importanță crucială pentru noi. Așa cum vom descoperi în continuare, oamenii sunt dispuși să sacrifice totul – chiar și viața – pentru a-și proteja și construi identitatea.

Emitem neîncetat informații despre identitatea noastră în lumea-poveste, sperând să atragem persoane asemănătoare cu care să împărțim provocările vieții. Suntem o specie foarte socială și prosperăm doar în condiții de siguranță relațională. Comportamentul nostru, credințele, aspectul, conversația,

limbajul corpului – la fel ca deciziile de consum – ne ajută să atragem „oameni ca noi”, cu care putem colabora în parteneriate utile, în organizații și comunități. Când ne „identificăm” cu o persoană sau un grup și apoi ne conectăm cu acestea, nu ne rezumăm la a face lucruri împreună. Se produce ceva mult mai profund. Identitățile noastre fuzionează. Percepția realității și ideea despre rolul pe care-l avem de jucat în această realitate se amestecă cu ale lor.

Devenim asemănători.

Devenim influențabili și mai ușor de convins.

Identificarea și efectele care ne modifică gândirea explică o trăsătură ciudată, dar comună a animalului uman: capacitatea noastră de a fi posedați. Din punct de vedere istoric, posesia a fost percepută ca o manifestare supranaturală. Oamenii erau posedați de forțe malefice și doar intervenția unui specialist în cele sfinte le putea aduce mințile înapoi la „normalitate”. Dar posesia nu e o proprietate a supranaturalului. Oamenii sunt mereu posedați: de religii, de secte, de mișcări politice, de teorii ale conspirației, de noi parteneri romantici, ba chiar și de celebriți. Mințile le sunt controlate și gândurile, devorate. Atât sinele, cât și percepția realității sunt alterate profund în momentul în care fuzionează cu obiectul obsesiei.

În cartea mea anterioară, *The Status Game*, am descris un fenomen pe care l-am numit „credință activă”, în care o persoană nu acceptă pasiv o idee despre lume, ci acționează în virtutea ei, devenind protectorul ei și trăind conform instrucțiunilor sale, ca și cum ar fi controlată de un parazit. Am explorat manifestarea credinței active în ideologie, societate, teorii ale conspirației, panică morală și secte. *O poveste care convinge* este o extindere a acestui concept, examinându-l la nivel cotidian. Deși mulți dintre noi am experimentat o formă sau alta de posesie „totală” – o perioadă în care identitatea noastră a

fost complet acaparată – norma vieții umane implică o formă mai temperată a posesiei, în care fuzionăm cu o idee, un produs, o persoană, un hobby sau un job, acestea devenind o parte, oricât de mică, din identitatea noastră.

Acest tip de semiposedare este o realitate banală a vieții umane. Ca scriitor, cunosc bine situația enervantă în care mă trezesc că scriu în stilul cărții pe care tocmai am citit-o, pentru că vocea unui autor pe care îl admir o domină temporar pe a mea. După ce mi-am cunoscut soția, am început să observ că-i copiam involuntar manierismele și strategiile de gestionare a situațiilor sociale, cu care ea jongla cu o ușurință impresionantă. Douăzeci de ani mai târziu, nu-mi mai amintesc precis care erau manierismele și strategiile respective: probabil că au fost complet absorbite în identitatea mea și au devenit parte din „mine”. Am observat și cum părți din identitatea mea au fost integrate în identitatea soției mele. Dragostea noastră poate fi percepută ca o stare de posesie simbiotică în care, de-a lungul timpului, identitățile noastre au fuzionat profund.

La un nivel ceva mai mundan, oamenii integrează în identitatea lor produse și branduri: un utilizator al produselor „Apple” sau „PC” va petrece ore întregi susținându-și deciziile de consum pe forumuri Reddit sau în secțiunile de comentarii de pe YouTube, argumentând cu pasiune și furie în favoarea dispozitivelor pe care le alege. Așa cum vom descoperi mai departe, e foarte posibil ca o persoană să integreze în identitatea sa afilierea cu Apple sau PC, adică să aibă un colț al minții acaparat de un brand și de povestea pe care respectivul brand o spune.

Aceste efecte pot fi înțelese doar prin explorarea științei care stă în spatele povestirii. Trebuie să înțelegem sinele uman în universul poveștii. Trebuie să aflăm ce anume face sinele să se deschidă și să integreze voluntar părți din lume și din alți oameni.

Iată ce vom învăța: absorbim în noi fenomene ale lumii când credem că asta ne va îmbogăți cumva identitatea. Personajele din lumea narativă a vieții își doresc același lucru ca personajele din lumile narrative ale romanelor, pieselor de teatru și filmelor arhetipale: să devină eroice. Eroii din poveștile arhetipale sunt deopotrivă iubiți și admirați. Aceste dorințe sunt universale umane. Psihologul Richard Hogan spunea că suntem fundamental motivați de „înțelegerea cu ceilalți și de a avea succes în comparație cu ceilalți”.<sup>13</sup> Conexiunea și statutul sunt recompensele eroului, elemente esențiale pentru o viață încununată cu succes și sens, dar și pentru întreținerea sănătății noastre psihice și chiar și fizice.

Nevoia intensă și adesea subconștientă de conexiune și statut ne motivează să integrăm în construcția identității noastre produse care spun o poveste despre cine suntem – opțiunile noastre politice, artistice, culturale, de hobby, lifestyle și muncă servesc aceluiași scop. Povestea sinelui ne conectează cu oameni asemănători, cu care colaborăm într-o realitate comună, căutând validare reciprocă. Fuzionarea de tipul acesta cu lumi-poveste ne poate modifica profund. Poate modifica cine suntem, ce ne dorim, în ce credem și cum ne comportăm.

Oamenii s-au influențat unii pe ceilalți de zeci de mii de ani, folosind logica și limbajul poveștii. Devenim influențabili când ni se spun povești despre cum putem acumula conexiune și statut. Devenim influențabili și când ne sunt oferite recompense. Așadar această carte nu este doar un ghid pentru *storytelling*-ul persuasiv. Este, de asemenea, prima care descrie și sistematizează practica de *storybeing*. Prima parte explică originile și funcția lumii-poveste imaginare în care oamenii au evoluat. Partea a doua explică puterea identificării și conexiunii în lumea-poveste. Partea a treia explorează puterea statutului.

Partea a patra este un ghid practic și realist de creare a poveștilor care conving.

O poveste este o înțelegere, o înțelegere cu identitatea noastră. În paginile care urmează vom descoperi din nou și din nou rezultatele pe care le putem obține când le oferim oamenilor lucrurile de care identitatea lor are nevoie. Vom afla cum înțelegerile cu identitatea sporesc cu 400% efectul unei campanii de îndemnare la vot, cum crește frecvența spălatului pe mâini în spitale de la 6,5% la 88% și cum ajută o reclamă televizată de 60 de secunde să sporească cu 30 de milioane de dolari veniturile anuale ale unei companii în doar câteva săptămâni. Vom afla și cum semnalele cele mai subtile ale identității, cum ar fi hainele pe care le purtăm și cuvintele pe care le folosim în conversație, pot sugera că suntem lideri eficienți ori ne pot avertiza că avem de patru ori mai multe șanse să fim concediați.

Doar înțelegerea spunerii poveștilor și trăirii poveștilor ne poate explica ascensiunea Theranos. Elizabeth Holmes a fost o maestră a ambelor. Nu doar că a spus o poveste eroică hipnotizantă, ci a întruchipat una. Așa cum scria Gottschall, ea a ajuns să fie percepută ca „un simbol viu – al progresului, al inovației, al eliberării feminine”.<sup>14</sup> Prin siguranța ei absolută, bluzele negre în stil Steve Jobs, privirea pătrunzătoare și vocea baritonală atent studiată, la fel ca și prin narațiunea despre femeia miliardară vizionară, povestea pe care a spus-o și trăit-o a reprezentat o ofertă subconștientă pentru investitorii ei, pentru consiliul de directori, tehnicienii și inginerii de software care își scandau susținerea, ca și cum ar fi fost posedați, în cantina Theranos. Povestea ei spunea: *Hai deți, veniți cu mine în aventura progresului, a inovației și a eliberării feminine și toate acestea vor fi și ale voastre! Veniți cu mine și veți fi și voi eroi!*

Ei s-au identificat cu povestea lui Holmes și au fuzionat cu ea. Povestea a devenit parte din identitatea lor.

Povestea ei a fost convingătoare.

Și, pentru mulți, pentru mult prea mulți oameni străluciți, oferta ei a fost irezistibilă.

După mai bine de un deceniu în care am cercetat și am predat pe acest subiect, am ajuns să înțeleg poveștile de business pe care le spunem în mod obișnuit. Aceste povești teribile vorbesc despre lăcomie, corupție, exploatare, evaziune fiscală, escrocherie la nivel înalt, distrugerea mediului și căutarea distructivă a profitului pe termen scurt. E povestea familiară în care organizațiile corporatiste joacă rolul psihopaților. Pentru unii, povestea de business începe odată cu capitalismul, un blestem căzut asupra omenirii, care a dus la o eră a inegalității nemaivăzute, a opresiunii și suferinței neîncetate.

Multe dintre aceste povești sunt adevărate, desigur, și este esențial pentru justiție și societate ca ele să fie spuse. Dar mai există o altă poveste de business, auzită mai rar.

Mai întâi, să lămurim că ideea conform căreia businessul a început odată cu capitalismul e un mit. Dovezi ale practicilor comerciale și de schimb au fost identificate încă de acum 40 000 de ani. În nordul Europei au fost descoperite scoici din bazinul mediteraneean, cel mai probabil vândute locuitorilor nordici de călători preistorici.<sup>15</sup> Businessul e parte a omenirii. Profesorul de psihologia dezvoltării Michael Tomasello scria că primii oameni nu și-au ajutat doar familia și prietenii apropiați, „ci, în plus au început să-i ajute pe (potențialii) parteneri, indiferent de istoricul relației cu aceștia”.<sup>16</sup> „Totul a fost business.”

Și e ceva benefic pentru noi toți. Ne ajută să avem încredere unii în ceilalți și să cooperăm. Înțelegerile pe care le facem unii cu ceilalți – de a fuziona și colabora pentru a obține ce ne