

CRAIG
WORTMANN

CARE ESTE POVESTEA TA?

FOLOSIREA POVEȘTIILOR
PENTRU A STIMULA
PERFORMANȚA ȘI A AVEA
MAI MULT SUCCES

Traducere din engleză de
Louis Ulrich



CUPRINS

DEDICAȚIE	5
CUPRINS.	7
CUVÂNT-ÎNAINTE	11
MULȚUMIRI	13
UN RÂU ÎNVOLBURAT	15

PARTEA ÎNTÂI: PROBLEMĂ

1. INUNDAȚI DE PUNCTE-CHEIE	25
Click, click, click...	25
Suntem cu toții piloți de vânătoare	28
Așadar cum co-mu-ni-căm efectiv?	30
Instrumente multe, strategie puțină.	31
Construind mușchi, nu grăsime	36
Rezumat.	40
Gândurile și ideile mele	41

PARTEA A DOUA: SOLUȚIE

2. POVEȘTILE FUNCȚIONEAZĂ	45
Oamenii sunt inovatori	45
Câștigând popularitate	47
De ce funcționează poveștile	51
Rezumat.	69
Gândurile și ideile mele	70

3. POVEȘTI DE LA MUNCĂ	73
Comunicări cu miză ridicată versus comunicări cu miză mică	73
Povești de la muncă	78
Nu fi invizibil	80
Ingredientul-cheie	84
Rezumat.	89
Gândurile și ideile mele	90

PARTEA A TREIA: INSTRUMENTE

4. CARTEA SUCCESELOR	95
Un exces de bogăție	95
De la „fișier” al succeselor la „carte” a succeselor	96
Elementele jurnalului succeselor	98
Cum să-ți folosești cartea succeselor	100
Ce nu este o carte a succeselor	113
Rezumat	114
Gândurile și ideile mele	115

5. MATRICEA POVEȘTII	117
În căutarea aurului	117
Axa verticală – tipuri de povești	119
Axa orizontală – abilități de performanță	123
Utilizarea matricei poveștilor tale	126
Rezumat	133
Gândurile și ideile mele	134

6. COACH-UL DE POVEȘTI	137
A spune povești	137
Ignite	138
Utilizarea instrumentelor de povestire: un proces în șase pași	147
Rezumat	149
Gândurile și ideile mele	150

PARTEA A PATRA: TEHNICI

7. POVEȘTI DESPRE LEADERSHIP	155
Ignoră detaliile inutile	155
Sursă deschisă, nu deținută de o companie	156
Punând totul la un loc	157
O poveste despre leadership: „melancolia noilor știri”	158
Conduceți cu povești	173
Rezumat	175
Gândurile și ideile mele	176

8. VÂNZÂND POVEȘTI	179
Atenție, vă rog!	179
Poveștile te diferențiază	180
O poveste despre leadership în vânzări: „un sprint până la linia de sosire”	181
Rezumat.	199
Gândurile și ideile mele	200
 9. POVEȘTI MOTIVAȚIONALE	 203
Oferirea de cadouri.	203
Alegerea povestirilor „motivante”	205
O poveste despre leadership motivațional: „sus, jos, peste tot”	205
Sfârșitul acestei povești	224
Rezumat.	225
Gândurile și ideile mele	226
 NOTE	 228
BIBLIOGRAFIE	234



INTRODUCERE

UN RÂU ÎNVLBURAT

Această carte este scrisă pentru oamenii care vor să facă o diferență; pentru cei care vor să construiască, să creeze, să învețe, să împărtășească și să inspire; pentru cei care vor să își ofere lor înșiși și altora darul puternic al poveștii.

Care *este* povestea ta? Te-ai gândit vreodată la ea? Cu siguranță, ești dolidora de povești. Cu toții suntem. Poveștile sunt unul dintre lucrurile care fac viața și munca distractive și pline de satisfacții. Sunt peste tot în jurul nostru, în timp ce îndeplinim sarcini, trăim experiențe, suferim și coborâșuri și toate celelalte din viața de zi cu zi.

Imaginează-ți o clipă că stai în apă până la genunchi, în mijlocul unui râu umflat. Apa curge pe lângă tine, iar sub picioarele tale sunt pietre și sedimente. Ai în mână o sită metalică îndoită, pe care o bagi în apă și o scoți plină. Pe măsură ce scuturi noroiul și pietricelele din tigaie, apare aurul. Pepite de aur. Aceste pepite de aur reprezintă experiențele – poveștile – vieții tale. Noroiul și pietricelele care cad înapoi în râu reprezintă toate datele și detaliile care pot fi uitate ale vieții tale – lucrurile care se întâmplă între povești și experiențe.

Acum imaginează-ți că ești la serviciu, ieși din lift și intri într-o ședință. Te afli în mijlocul unui flux aglomerat de informații. Ai de trimis e-mailuri, mesaje vocale, prezentări și documente de completat. Ai responsabilități, obiective și timp limitat. Datorită tehnologiei, practic ești copleșit în permanență de informații din mai multe părți. „Sita” ta se umple foarte repede. Atât de repede, de fapt, încât te trezești adesea încercând doar să fii cu un pas

înaintea noroiului și a pietricelelor, fără a ajunge vreodată la aur!

Dar, trăind și împărtășind aceste povești – pepitele de aur –, stabilim legături între noi și cu organizația. Aurul este materialul care le permite liderilor să conducă și angajaților, să performeze. Orice altceva nu este decât „noroi și pietriș”.

REVOLUȚIA INFORMAȚIONALĂ

În ultimele două decenii, tehnologia ne-a transformat organizațiile și viața profesională. Astăzi avem acces la mai multe informații decât am putea folosi vreodată. Într-adevăr, informația este acum, la propriu, „în aer”.

Tehnologia ne-a permis să captăm majoritatea informațiilor foarte valoroase din organizațiile noastre. Datorită ei, știm acum cine sunt cei mai profitabili clienți ai noștri, cum se comportă, ce cumpără și cât cheltuiesc. Știm cum este afectat întregul nostru lanț de aprovizionare de o schimbare a strategiei noastre de prețuri și știm cum să alocăm camioanele sau volumele de apeluri între diferitele noastre resurse. Le putem oferi angajaților noștri acces la informațiile despre beneficiile lor prin intermediul unui portal pentru angajați, la instruire – prin intermediul unui sistem de management al învățării, la informațiile despre clienți – prin managementul relațiilor cu clienții (CRM) și la resursele companiei – prin managementul resurselor întreprinderii (ERM). Aceasta reprezintă o cantitate incredibilă de informații care au fost acum analizate, clasificate, etichetate și puse la dispoziția managerilor și angajaților.

Din păcate, nu am reușit să colectăm cele mai valoroase informații: poveștile care unesc oamenii, instrumentele și tehnologiile. Povești despre ceea ce se așteaptă de la membrii acestei organizații. Povești despre succesele și eșecurile noastre, despre ce este important și ce nu, despre cum să ducem la bun sfârșit proiectele, să gestionăm, să vindem și să conducem. Nu am colectat poveștile care ne spun cum să luăm decizii etice, cum să satisfacem clienții, cum să optimizăm operațiunile și cum să atingem echilibrul între viața profesională și cea personală. Totuși ele sunt cele care țin laolaltă toate sistemele noastre. De fapt, aceste povești sunt liantul care leagă întreaga organizație, la fel cum poveștile despre viața noastră, despre părinții noștri și despre prietenii noștri țin laolaltă familiile și comunitățile. Acestea sunt poveștile care devin structura marilor organizații și permit proiectelor antreprenoriale să reușească, în ciuda obstacolelor. Acestea sunt poveștile

care trebuie spuse – aurul care trebuie transmis mai departe.

Adevărul este că nu avem un „sistem” pentru a păstra aceste informații neprețuite. Și, fără un sistem, ele rămân neînregistrate. Această carte este un fel de „sistem”. Scopul ei? Să vă arate cum să captați informațiile de mare valoare din jurul vostru – aurul – și să le folosiți pentru a vă îmbunătăți propria performanță și pe cea a organizației voastre. *Această carte vă va arăta de ce poveștile sunt puternice și cum să le surprindeți, organizați și spuneți într-un mod care să inspire atât performanța voastră, cât și pe a celor din jur.*

Ca să nu fiu acuzat că sunt un luddit, cred că majoritatea tehnologiei este extrem de benefică. Ca lideri, avem la dispoziție o multitudine de instrumente pe care le putem folosi pentru a comunica. Avem mai multe modalități ca niciodată de a ne conecta cu oamenii și de a construi relații și trebuie să facem alegeri zilnice cu privire la felul în care comunicăm. Dar trebuie să fim conștienți și *calculați* față de folosirea acestor instrumente.

E-mailul, prezentările PowerPoint, pagerele și telefoanele sunt cele mai comune mijloace de comunicare. În vârtejul vieții de zi cu zi, luăm multe decizii pripite cu privire la comunicarea noastră, adesea inconștient. Dar ce se întâmplă cu conținutul mesajului? După cum a subliniat Marshall McLuhan, analist și filosof media, deseori mesajul este modelat de mediu. Prin urmare, liderii elimină superfluul și ne oferă doar punctele esențiale: exact ceea ce trebuie să știm, livrat rapid. Majoritatea comunicărilor se rezumă la informații scoase din context, care, în consecință, nu reușesc să rezoneze cu publicul. Cu alte cuvinte, umplem sitele oamenilor cu și mai mult noroi, pietriș și detalii, în loc să le oferim o pepită de aur mult mai valoroasă pentru ei.

Poveștile dau viață informațiilor, făcându-le concrete, memorabile și captivante. Redau contextul, culoarea, emoția și sensul muncii noastre. Arătând oamenilor cum să aibă succes și unde se află capcanele, poveștile îi ajută să înțeleagă cum este să fii „în situație” și să învețe din exemplele deciziilor altora. Integrarea poveștilor face comunicarea mai „lipicioasă” – mai memorabilă și mai aplicabilă.

În ultimii zece ani, munca mea cu lideri și utilizarea poveștilor mi-au arătat că aceștia caută în mod activ noi modalități de a-și implica oamenii. De asemenea, am descoperit că propriile povești de succes și eșec ale unui lider sunt cele mai eficiente pentru îmbunătățirea performanței. *Capacitatea liderului de a-și traduce experiențele în povești îi conferă un avantaj de performanță.*

„Învățarea este precum Velcro. Un fapt nefiltrat nu este un element de fixare complet. Doar o parte a învățării este alcătuită din fapte; cealaltă constă din povești – adică idei și imagini.”

– RICHARD SAUL WURMAN¹

RESURSE NATURALE

Poveștile combină două elemente care le fac instrumente cu adevărat puternice: utilitatea și semnificația. Multe dintre instrumentele pe care le folosim în prezent în organizații au unul sau altul dintre aceste elemente, dar rareori pe ambele. De la telefoanele mobile până la sistemele CRM, instrumentele noastre tehnologice sunt extrem de utile. Au o mulțime de funcții; adevărate bricege elvețiene moderne. Dar le lipsește semnificația: nu au nici-o legătură cu ceea ce contează pentru noi ca ființe umane, ceea ce construiește relații și ne motivează să dăm tot ce avem mai bun.

Instrumentele din organizațiile noastre, aliniate cu valorile noastre, cele pe care le folosim pentru a îmbunătăți performanța și a motiva oamenii, au cu siguranță semnificație, dar o utilitate limitată. Pachetele salariale și sistemele de stimulare, beneficiile, politicile de concediu, programele de formare și galele de premiere care ne motivează să fim prezenți și să ne îndeplinim sarcinile nu sunt „scalabile”. Adesea sunt instrumente de unică folosință, cu efect imediat și apoi trecător.

Poveștile nu dispar. Își păstrează utilitatea și valoarea multă vreme după ce creatorul lor nu mai există. Oricine a lucrat pentru o organizație mare precum Crucea Roșie sau IBM sau chiar pentru o companie cu oarecare vechime, știe că unele povești sunt nemuritoare. Legendele rămân relevante mult timp după ce cei care le-au dat nume au dispărut.

Spre deosebire de alte instrumente, tehnici, servicii de consultanță și sisteme pe care trebuie să le dobândim, poveștile sunt resurse naturale. Se află chiar sub suprafața oricărei organizații, ca un strat acvifer. Așa cum țările își valorifică resursele naturale pentru a crea bogăție, liderii trebuie să facă același lucru în organizațiile lor. Trebuie să ne inspirăm din această fântână de povești și să le împărtășim, deoarece, în cele din urmă, se evaporă în atmosferă doar pentru a coborî din nou pe sol. La urma urmei, ele sunt poveștile *noastre*.

CUM SĂ UTILIZEZI ACEASTĂ CARTE

Cartea de față este despre căutarea aurului. Nu aur în sens literal, ci despre aurul pe care îl găsim în munca noastră, în comunicările noastre și în relațiile noastre. Aurul pe care îl împărtășim, care ne arată cum putem avea mai mult succes și a găsi mai multă bucurie.

Sper că vei folosi această carte atât ca pe o colecție de idei, cât și ca pe un set de instrumente. Concepută într-un format de buzunar, este menită a fi purtată peste tot, adnotată și consultată după bunul plac. Poveștile incluse în ea au rolul de a-ți stimula creativitatea, de a te îndemna să reflectezi asupra *propriilor povești*, asupra importanței lor și asupra modului în care poți lua poziție și poți acționa.

Cartea este organizată în patru părți. Partea întâi începe cu o descriere a „problemei” cu care se confruntă liderii, urmată rapid de o soluție în Partea a doua. Această soluție este apoi pusă în practică în Partea a treia cu ajutorul unui set puternic de instrumente: Cartea Succeselor, Matricea Poveștilor și Antrenorul de Povești. În Partea a patra mă concentrez pe tehnici de utilizare a poveștilor în trei contexte specifice: leadership, vânzări și motivație. Sunt convins că acestea sunt cele mai importante trei abilități în afaceri: cu toții avem nevoie de o combinație solidă a acestora. Ia gândește-te: cunoști vreun lider excelent care să nu fi fost și un excelent agent de vânzări? Sau un excelent agent de vânzări care să nu fi fost un bun lider sau motivator?

Cea mai bună modalitate de a citi cartea este, previzibil, de la început la sfârșit. Astfel, sunt sigur că veți vedea cum fiecare parte se bazează pe cea anterioară și veți înțelege „întreaga poveste”. Citirea unei singure părți este, evident, o opțiune, însă riști să ratezi povești și concepte-cheie pe care le poți aplica imediat.

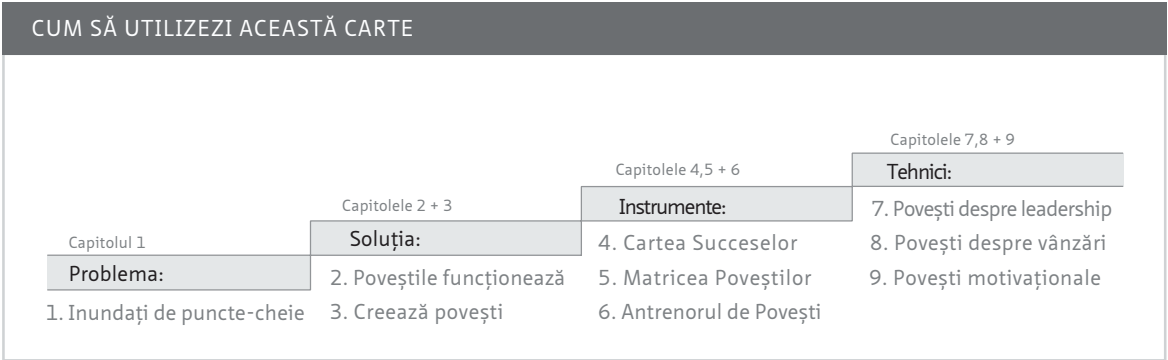


FIGURA 0.1 Cum să folosești această carte

Acestea fiind spuse, fiecare parte explorează în întregime un concept. Mai mult, instrumentele narative descrise în Partea a treia a funcționează independent unele de altele. Deși le folosesc ca pe un set complet, s-ar putea să descoperi că unul dintre cele trei este mult mai potrivit stilului tău personal, așa că te încurajez să-l folosești.

Cartea are și alte câteva caracteristici asupra cărora aș dori să-ți atrag atenția. Conține, desigur, o mulțime de povești pe care le-am folosit pentru a ilustra anumite concepte și, simultan, pentru a demonstra de ce poveștile „funcționează”. Vei găsi multe dintre aceste povești evidențiate în carte. De asemenea, vei găsi câteva definiții pe care le folosesc pentru a încadra problemele cu care ne confruntăm ca lideri. În mod similar, am inclus numeroase imagini concepute pentru a oferi o altă perspectivă asupra acestor idei și pentru a reflecta asupra lor. Imaginile sunt povești în sine. Sunt norocos să am un mentor care îmi desenează întotdeauna imagini pentru a mă ajuta să înțeleg ce se întâmplă și, în acest sens, împărtășesc aceste imagini cu voi.

Ultima pagină a cărții este Matricea Poveștilor *tale*, care este discutată în detaliu în Capitolul 5. Această Matrice a Poveștilor personale trebuie completată pe măsură ce citești.

În cele din urmă, pe măsură ce m-am cufundat în studiul a ceea ce face ca un lider să fie grozav, am fost inspirat de numeroșii lideri pe care i-am întâlnit în călătoriile mele și de numeroșii autori ale căror cărți le-am citit. Vei întâlni multe dintre gândurile lor pe marginile cărții. În plus, toate aceste elemente sunt indexate la sfârșitul cărții pentru o consultare ușoară. Sper că aceste caracteristici suplimentare îți vor fi utile în explorarea ulterioară a acestor idei.

Cartea de față nu este un studiu empiric. Ideile, poveștile și instrumentele au rezultat din experiența directă de lucru cu liderii și organizațiile lor, concentrându-se pe adunarea și relatarea poveștilor pentru a le îmbunătăți performanța.

Sper din tot sufletul că vei avea cel puțin câteva momente de revelație pe parcursul lecturii, întrucât acesta este criteriul pe care îl folosesc când citesc și recomand cărți și idei. Și, cum această lucrare nu este empirică, te încurajez să-mi spui dacă aceste idei eșuează (sau reușesc!) în practică.

„Și dacă o imagine valorează cât o mie de cuvinte, o metaforă valorează cât o mie de imagini.”

– Dan Pink²

În final, mai am câteva urări pentru tine. Sper să te bucuri de lectură. Vei descoperi aici unele dintre poveștile mele preferate. Sper că te vor face să râzi, să plângi și că te vor pune pe gânduri. Sper ca această carte te va inspira să-ți transformi poveștile într-un avantaj competitiv. Și mai sper că îți vei folosi poveștile pentru a construi relații mai puternice și pentru a te distra mai mult.

Fii o sursă de povești. Este cea mai bună modalitate de a reuși și de a trăi viața la maximum.

PARTEA ÎNTÂI: PROBLEMĂ

PARTEA ÎNTÂI

Există o problemă cu care ne confruntăm cu toții și care este insidioasă, subtilă și greu de observat, în ciuda faptului că e chiar sub ochii noștri: informația și efectul ei asupra modului în care comunicăm și trăim.

Ai mai auzit asta. Mulți autori, de la Neil Postman la Richard Saul Wurman și chiar Ted Koppel, au vorbit despre „supraîncărcarea informațională”: modul în care tehnologia și saturația media continuă să invadeze fiecare moment al timpului nostru și cât de dificil devine să determinăm ce este realmente important în comunicarea noastră. Ei au scos în evidență capacitatea noastră de atenție tot mai scăzută, explicând cum accesul și expunerea la informații ne-au segmentat timpul în bucăți din ce în ce mai mici. Viețile (până și cele ale copiilor noștri) și munca noastră sunt excesiv programate și fragmentate.

Vreau să încep această carte cu o definiție clară a problemei cu care se confruntă liderii când încearcă să conducă eficient oameni și organizații. Ca lideri, trebuie să fim conștienți de această problemă, deoarece cu toții ne confruntăm cu ea. Și pentru că modul în care gestionăm informațiile are un impact semnificativ asupra modului în care comunicăm, planificăm și ne atingem obiectivele, trebuie să fim pregătiți să fim parte din soluție.

Dar abia după ce înțelegem situația în care ne aflăm, putem începe să o vedem diferit. Suntem literalmente înconjurați de un flux nesfârșit de informații. Tot mai mult, capacitatea noastră de a gestiona acest flux constant de informații și de a da sens acestor fragmente va fi crucială pentru succesul nostru în viitorul apropiat. Iar acel viitor apropiat este acum.

1

PARTEA ÎNTÂI: PROBLEMĂ

CAPITOLUL 1:

INUNDAȚI DE PUNCTE-CHEIE

CLICK, CLICK, CLICK...

În viață și la locul de muncă, suntem inundați de „puncte-cheie”. Punctele-cheie sunt date. Fapte. Bumbi pe slide-uri. Ecrane de computer pline de informații. Titluri și scoruri care se derulează continuu în partea de jos a ecranelor televizoarelor noastre. Un flux constant de reclame, știri și comentatori. Uneori se simte ca și cum viața a devenit o reclamă gigantică. Și acest flux nesfârșit de date și puncte-cheie nu se oprește odată ce am ajuns la birou. Dimpotrivă, se accelerează. Ca lideri, majoritatea dintre noi apreciem e-mailurile și prezentările PowerPoint. Întrucât tehnologia face comunicarea atât de ușoară prin intermediul acestui flux de informații, ne lăsăm imaginația să zburde.

Fără nicio îndoială, liderii au o sarcină dificilă. Ni se cere să îmbunătățim performanța echipei, să implementăm cele mai recente sisteme, să gestionăm obiectivele, să comunicăm și să întruchipăm valorile companiei și sute de alte lucruri. Suntem brokeri de informații. Superiorii noștri ne furnizează informațiile de care avem nevoie – obiective detaliate, informații despre sisteme noi, date despre concurență, produse noi –, iar noi le traducem, le comunicăm echipelor noastre și atingem obiectivele stabilite.

Managerii de la toate nivelurile, de la directori executivi seniori la agenți de vânzări și consultanți, alocă un timp considerabil creării și diseminării informațiilor, însă petrec mult mai puțin timp reflectând asupra acestor informații și întrebând: „Care este cea mai bună modalitate de a comunica acest lucru?” *Lipsa acestei întrebări cruciale duce prea adesea la crearea unor documente superficiale și neinteresante.* Altfel spus, folosim

Asupra acestei epoci înzestrate, în ceasul ei întunecat,
Cade din cer o ploaie meteorică
De fapte... ele zac necontestate,
necombinate.

Înțelepciune suficientă pentru a ne scăpa de rău

Se toarce zilnic, dar nu există niciun război de țesut

Care să o împletească într-o pânză.

– EDNA ST. VINCENT MILLAY¹