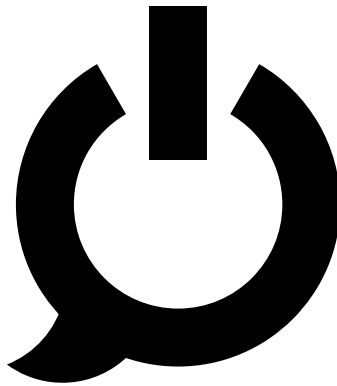


Powered by
Storytelling

Powered by Storytelling



Murray Nossel

Cum să extragi,
să construiești și să prezinti
povești care îți vor transforma
comunicarea în afaceri

Traducere din engleză de
Emilia Vasiliu și Raluca Chifu

Titlul original al acestei cărți este:
*Powered by Storytelling: Excavate, Craft, and Present Stories
to Transform Business Communication* de Murray Nossel.

**Copyright © 2018 by Murray Nossel.
All rights reserved**

© **Publica, 2018, pentru ediția în limba română.**

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
NOSSEL, MURRAY**

Powered by Storytelling : cum să extragi, să construiești și să prezinți povești care îți vor transforma comunicarea în afaceri / Murray Nossel ;
trad. din engleză de Emilia Vasiliu și Raluca Chifu. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-297-5

I. Vasiliu, Emilia (trad.)
II. Chifu, Raluca (trad.)

005

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Smaranda Nistor

CORECTORI: Paula Rotaru, Ródica Crețu

DTP: Florin Teodoru

De fiecare dată când spunem o poveste, ne conectăm cu publicul nostru.

Cu o experiență vastă în transformarea comunicării în afaceri, Murray Nossel demonstrează importanța motorului narativ în marketing. Într-o lume din ce în ce mai digitalizată, puterea poveștilor crește.

Powered by Storytelling oferă o perspectivă exactă despre baza oricărei afaceri de succes – conservarea spiritului uman. Prin expunerea la obiect a modalităților de povestire și ascultare, autorul reușește să accentueze foarte bine profunzimea procesului de *storytelling*.

Cu toții avem ceva de spus, dar modul în care facem acest lucru este crucial. Când mintea analitică se îmbină cu mintea creativă, afacerea ta va fi un succes. Autorul încurajează depășirea fricilor care ne țin pe loc și întâmpinarea cu brațele deschise a emoțiilor. Detaliile fac diferența, iar forța cuvintelor este un atu de care trebuie să te folosești.

Fiind o provocare pentru oricine, această carte este un adevărat ghid spre o înțelegere perfectă a comunicării în afaceri.

Aprecieri primite de *Powered by Storytelling* și Murray Nossel

„Dacă ești de părere că afacerea ta nu are nevoie de povestitori foarte buni, această carte te va convinge că te înșeli. Cu vervă și creativitate, Murray Nossel îți arată cum să folosești motorul narativ în marketing, producție, management și cam în orice loc din firmă. Dacă vrei să devii un povestitor mai iscusit – și mai bun ascultător –, *Powered by Storytelling* este cartea de care ai nevoie.”

— Daniel H. Pink, autorul cărților *Drive* și *A vinde e omenește*,
bestselleruri *New York Times*

„Să știi cum să creezi și să spui o poveste cu miez reprezintă un complex de aptitudini extrem de important, pentru oricine se ocupă de comunicare în afaceri. *Powered by Storytelling* oferă o metodologie indispensabilă oricui vrea să învețe cum să spună povești convingătoare pentru succesul în afaceri.”

— Peter Guber, președinte și CEO al Mandalay Entertainment
Group și autorul cărții *Tell to Win*, bestseller *New York Times*

„Pe măsură ce viețile noastre devin din ce în ce mai legate de digital, puterea *storytellingului* va crește, scoțându-ne la iveală umanitatea. Nimeni nu surprinde mai bine decât Murray Nossel cum se poate cultiva acest instrument. Iată un ghid fabulos despre cum se pot crea conexiuni, povestind și ascultând cu atenție și intenție.”

— Faith Popcorn, fondator și CEO al *Faith Popcorn's Brain Reserve*

„Cu toții suntem copleșiți de mesaje și de conținut pe diverse platforme, dar ceea ce nu s-a schimbat deloc, încă din vremurile în care strămoșii noștri locuiau în peșteri, este importanța și puterea unei povești foarte bune și convingătoare. Poveștile sunt elementul-cheie al diferențierii, iar metodele de ascultare și relatare ale lui Murray Nossel sunt o cale directă, dar în același timp ingenioasă, spre această diferențiere. Metoda lui Murray este motorul care alimentează creativitatea și gândirea inovatoare, pentru a spune o poveste unică. *Powered by Storytelling* este un activ indispensabil.”

— Jonathan D. Klein, cofondatorul
și președintele *Getty Images*

„Dacă vrei să înveți cum să spunei o poveste excepțională, citești această carte. Murray Nossel, el însuși psiholog și maestru povestitor, ale cărui relatări amintesc de cele mai bune momente ale lui David Sedaris, oferă o metodă unică, care va funcționa garantat. *Powered by Storytelling* este mult mai mult decât o carte cu instrucțiuni pentru comunicarea în afaceri. Este un ghid pentru oricine vrea să transmită o idee în timpul unei ședințe, să susțină convingător un argument în fața colegilor și să asculte, în așa fel încât să scoată la iveală cele mai bune povești, în afaceri și viață.”

— Susan Adams, senior editor la *Forbes*

„Murray Nossel prezintă un ghid atent gândit, învățându-ne cum să descoperim și să spunem poveștile care se ascund în fiecare dintre noi – și ilustrează cu măiestrie felul în care acest instrument genial poate să aibă un impact profund asupra dinamicii de grup, în orice situație. Dacă sunteți interesați să stimulați talente noi în organizația voastră, această carte vă dezvăluie în detaliu cum puteți influențați cu ajutorul poveștilor: *Powered by Storytelling*.”

— Rob Sorcher, responsabil-șef pentru conținut
la nivel global în cadrul *Cartoon Network*

„Murray Nossel mi-a schimbat pentru totdeauna felul în care înțeleg comunicarea și mi-a influențat profund capacitatea de comunicare. Revelațiile lui despre cum să povestești și cum să asculți sunt simple, dar profunde.”

— Katia Beauchamp, CEO al Birchbox

„Metodologia de *storytelling* a lui Murray Nossel este ca un laser în mâinile profesorilor și instructorilor, fiindcă străpunge ceața narațiunii în sine, dezvăluind sentimentul de sine al povestitorului în lumea noastră. Folosiți această metodă, iar elevii și clienții voștri se vor simți mai aproape de ei înșiși!”

— Mike G. Katz, director-fondator al Programului
de dezvoltare interpersonală din cadrul
University of California, Berkeley,
Haas School of Business

„Trăim într-o epocă a zgomotului alb, asaltați constant de mesaje în mare parte ignorate. Singurul care răzbate este povestitorul efecace. Metoda Narativ a lui Murray Nossel este un proces robust, fundamentat științific, empatic și captivant, care îi permite oricui să extragă, să construiască și să prezinte o poveste, în așa fel încât să creeze o legătură profundă cu ascultătorul.”

— Mark Randall, profesor-asistent de concepție și
management strategic la Parsons School of Design

„Psiholog, actor și consultant pentru corporații, Murray Nossel aduce în comunitatea de afaceri inovatoarea practică a *storytellingului* marca Narativ. După o viață petrecută pe scenă, în mediul academic și în săli de consiliu, Nossel a descoperit forța durabilă a povestitului: cineva descrie un eveniment cu detalii senzoriale atât de amănunțite – ce văd și aud, ce simt cu gustul, mirosul și atingerea? –, încât ascultătorii pătrund și trăiesc în lumea povestitorului.

Cu modelul său intitulat «Ce s-a întâmplat?», Nossel își îndrumă grupurile de clienți spre empatie reciprocă, încredere față de membrii propriei echipe și o claritate uluitoare pentru fiecare narator. *Powered by Storytelling* este o lumină călăuzitoare pentru cei care caută un mediu de muncă bazat pe colaborare, lucru în echipă eficient, autenticitate și bucurie.”

— Dr. Rita Charon, profesor universitar, președinta
Departamentului de umanism și etică medicală
din cadrul Universității Columbia

„Într-o epocă a cutiilor de rezonanță din ce în ce mai zgomotoase, în care dezbaterile și dialogurile autentice sunt rarefiate, *Powered by Storytelling* nu doar că îi pune la dispoziție cititorului o metodologie convingătoare pentru a crea coeziune și pentru a exprima emoții, ci și generează comportamente de ascultare care duc la colaborare și transformă cu adevărat comunicarea din lumea afacerilor.”

— Jim Knight, Lord of Weymouth, consilier-șef
pe probleme de educație la TES și fost ministru
al învățământului (Marea Britanie)

„Murray Nossel învață companiile că performanțele superioare nu au legătură doar cu procese mai bune, ci și cu procese mai empaticе; nu doar cu ședințe mai eficiente, ci și cu ședințe cu un grad mai mare de conștientizare. Integrarea poveștilor în muncă este ceva ce facem oricum, iar această carte ne învață cum să le valorificăm puterea.”

— Cristian Lupșa, editor-fondator al publicației
Decât o Revistă și fondatorul Conferinței
The Power of Storytelling

„Cu toții avem o poveste, dar nu toți știm cum s-o spunem. Această carte te va învăța. În poveștile lui Murray Nossel, uneori hilare, alteori sfâșietoare, se află instrumentele de care ai nevoie ca să-ți construiești propria narațiune. Eu cumpăr câte un exemplar pentru toți cunoscuții mei. Și tu ar trebui să faci la fel!”

— Jann Turner, regizoarea serialului

Scandal de pe ABC și a serialului

Pompierii din Chicago produs de NBC

Pentru David Hoos, partenerul meu de viață

*În memoria tatălui meu, Norman Woolf Nossel
(1932 - 2012), un vizionar în domeniul afacerilor*

Cuprins

Prefață	17
Mulțumiri	23
Introducere	29
1. De ce o poveste? De ce acum?	41
2. Identificarea barierelor de ascultare	53
3. Eliminarea barierelor care împiedică ascultarea	81
4. Amintește-ți de moștenirea ta	113
5. Spune ce s-a întâmplat	127
6. Găsește-ți finalul	159
7. Intră în conexiune cu publicul tău	179
Epilog	193
Note	195
Despre autor	197
Despre Narativ	199

Prefață

Carierea mea în transformarea comunicării în afaceri cu ajutorul metodelor științifice a început în urmă cu 30 de ani. Pe când îmi finalizam cercetarea pentru masteratul în psihologie aplicată, tatăl meu mi-a cerut să merg la Bulawayo, în Zimbabwe, unde compania lui avea o fabrică de produse farmaceutice.

Zimbabwe trecuse de curând printr-o revoluție politică, în urma căreia vechiul guvern alb, condus de Ian Smith, fusese înlocuit cu un nou guvern de culoare, condus de Robert Mugabe. Miniștrii promulgaseră un decret prin care angajații de culoare să treacă pe poziții de supervizare și de conducere, posturi care aparținuseră preponderent albilor de când începuse activitatea de producție.

Directorul fabricii mi-a spus: „Avem o problemă uriașă”. Antrenați în cadrul armatei rhodesiene, mulți dintre managerii albi învățaseră un stil autoritar și aveau concepții rasiste. Personalul de culoare muncea pe utilajele și benzile transportoare din halele de producție ale fabricii. Muncitorii negri nu fuseseră învățați să conducă. Nu exista nicio șansă ca un bărbat alb să îl accepte pe unul de culoare ca fiindu-i egal sau șef. Era imposibil.

Tatăl meu lucra deja la un proiect pentru transformarea relațiilor dintre rase în spațiul de muncă sud-african. Colabora cu un psiholog industrial din Statele Unite, doctorul Melvin Sorcher, specializat în schimbări comportamentale la locul de muncă. Crezul esențial al lui Sorcher era că atitudinile rasiste se bazau pe valori adânc înrădăcinate, deci greu de modificat.

Totuși Sorcher susținea despre comportament că ar putea fi supus schimbării. În timp, comportamentul transformat ar urma să ducă la modificări ale valorilor și atitudinilor. Concentrat pe modalitățile prin care comunicau oamenii, Sorcher a elaborat o metodă de modelare comportamentală pentru a-i ajuta pe indivizi să gestioneze conflictele, să soluționeze dezacordurile și să evite izbucnirile emoționale.

Eu mă specializasem în metodologia lui Sorcher și cea mai mare parte a anului în care am fost în Bulawayo mi-am petrecut-o aplicând tehnicile lui. Procedeuul meu a inclus înregistrarea unor filmări, cu actori care interpretau roluri în situații de conflict, și apoi vizionarea acestora cu angajații, care apoi își asumau și ei situațiile din jocurile de rol, în perechi. De exemplu, într-un modul metodologic în care supervisorul corecta un comportament de la locul de muncă, primul pas era întotdeauna recunoașterea lucrurilor bune făcute de cel supravegheat. Acest pas se baza pe studii care ilustrau că angajații erau mai înclinați să asculte observații critice, după ce li se vor fi recunoscut meritele.

Compania farmaceutică a supraviețuit 47 de ani, într-o perioadă plină de agitație în plan politic, și încă își desfășoară activitatea în Bulawayo. Aș vrea să cred că munca de modelare a comportamentului a contribuit și ea la supraviețuirea companiei. Deși drumul meu spre aplicarea povestitului în comunicarea din lumea afacerilor nu începuse încă, în mod formal, această experiență m-a marcat. Am înțeles că există modalități inventive prin care se poate îmbunătăți comunicarea din sfera muncii.

După Bulawayo, m-am întors în Africa de Sud pentru a finaliza cercetarea pe care o începusem pe tema îmbunătățirii creativității. Lucram în laboratorul Departamentului de psihologie aplicată al Universității Wits, așa că am folosit un tip

de experiment cu testare preliminară și după finalizare. Întâi măsuram creativitatea. Apoi îi expuneam pe participanți la diferite proceduri: privare senzorială, brainstorming, respectiv un grup de control. Pe scurt, studiul meu a demonstrat că brainstormingul, în cadrul căruia se generează cât mai multe idei posibil prin asocieri libere, fără judecăți de valoare, avea un impact pozitiv asupra creativității. Concluzia mea a fost că modalitatea cea mai eficientă de stimulare a creativității era prin a învăța cum să-ți amâni verdictul. Această observație urma să se ivească din nou la un moment dat, jucând un rol esențial în metoda mea de comunicare bazată pe ascultare și istorisire.

După doi ani de stagiu practic în spitalele de psihiatrie din Cape Town, m-am afiliat ca psiholog clinician la Consiliul medical și stomatologic sud-african. Apoi am primit ordinul de încorporare în armată. După instrucția de rigoare la baza noilor recruți, am fost numit în poziția de ofițer-psiholog-șef în cadrul Comandamentului Medical al Regiunii Natal. Pacienții mei erau soldați. Mulți se întorseseră cu tulburări de stres posttraumatic (PTSD), după luni întregi de izolare în vel-dul african, privind în gol și neputând să vorbească.

Un singur tratament avea efect. Le puneam întrebarea „Ce s-a întâmplat?” și îi ascultam relatând povești despre întâlnirile lor cu soldați inamici și animale sălbatice. Ori de câte ori se blocau în timpul istorisirii, le puneam întrebarea „Ce s-a întâmplat în continuare?”. Atunci a fost prima dată când am văzut cu ochii mei forța asocierii dintre actul de a povesti și cel de a asculta cu receptivitate și interes.

Aceste experiențe au fost ca strânsul vreascurilor pentru foc, fiindcă scânteia care a aprins flacăra transformată ulterior în Metoda Narativ, de comunicare eficientă prin ascultare și istorisire, s-a produs grație experienței dobândite ca asistent

social în timpul epidemiei de SIDA din New York. Poveștile pe care le-am adunat de la pacienții mei cu SIDA s-au transformat în instrumentele care au dat epidemiei un chip uman, când le-am prezentat legiuitorilor din Albany. În toată disperarea și agitația acelei tragice perioade, am început să înțeleg că exista o relație reciprocă între actul ascultării și cel al povestirii. De asemenea, am înțeles că poveștile funcționau ca niște ființe vii în toată puterea cuvântului; nu erau niște entități statice, ci, mai degrabă, reprezentau o comunicare între două părți, un schimb între cel care ascultă și cel care povestește.

În Capitolul 1 vei citi povestea acelui moment din timpul epidemiei de SIDA. Relatarea acelei povești este felul în care îmi încep fiecare training de transformare a comunicării în mediul organizațional.

Concepută în acel moment istoric intens, când timpul trecea în ritm accelerat, iar deciziile erau chestiuni de viață și de moarte, Metoda Narativ de ascultare și istorisire s-a dovedit a fi extraordinar de robustă în contexte cu standarde ridicate și solicitări dificile, mai ales în lumea afacerilor. Capacitatea ei de a face publicul să se simtă confortabil cu „dimensiunea umană” a muncii – cu toate acele gânduri, sentimente, emoții și dovezi de perspicacitate și creativitate pe care deseori le ținem departe de mediul în care muncim – continuă să mă uimească și să mă încânte. Prin faptul că li se amintește oamenilor de natura reciprocă a tuturor relațiilor interumane, se netezește calea spre adâncirea colaborării și o comunicare mai bună.

Eu cred, iar metoda mea dezvăluie acest lucru, că toți suntem ascultători entuziaști și povestitori însuflețiți. Avem de spus povești care transmit o bogăție de informații despre munca noastră, despre strategiile pe care le avem, despre conflictele noastre și soluțiile pentru rezolvarea lor, dar și despre

felul cum privim lucrurile și pașii efectiv necesari pentru ca viziunea noastră să se transforme în realitate. În materie de ascultare și comunicare, avem aptitudini neexploatate, care, odată activate, ne vor aduce mai multă împlinire în muncă, pentru că ne vor ajuta să ne conectăm abilitățile analitice cu inteligența emoțională.

În special când contribuim cu abilitățile minții și ale inimii la lucrul în echipă, rezultatul va fi o colaborare mai apropiată, cu legături mai profunde și o asumare comună. Așa cum vei citi pe parcursul cărții, obstacolele culturale și cele sociale pot fi depășite prin ascultare și *storytelling* – arta de a spune Povestea. Se întâmplă să descopăr deseori, în multe companii, ceea ce descrie în cartea sa, *The Wisdom of Teams*, autorul Jon Katzenbach: echipe în care unii membri se simt de parcă ar fi invizibili, ca și cum ideile lor nu contează. În consecință, aceștia rămân tăcuți, compania pierde o mulțime de cunoștințe și productivitatea are de suferit.

Unii dintre cei mai străluciți oameni pe care îi cunosc sunt timizi și rezervați – trebuie să-i convingi să renunțe la inhibiția de a vorbi. Avem nevoie ca ei să vorbească și să contribuie, în așa fel încât să obținem ce are mai bun de oferit perspicacitatea lor. Aptitudinile de povestitor nu reprezintă în mod normal ceva ce se cere la locul de muncă, dar acestea pot fi cultivate. De exemplu, Exercițiul bunicului, despre care vorbim în Capitolul 4, este menit să ne stimuleze abilitățile de prezentare. Încă nu am întâlnit clienți care, după ce au participat la acest exercițiu, să nu plece cu noi cunoștințe despre felul în care poartă în ei înșiși o mulțime de povești și despre aptitudinea lor înnăscută de a le relata.

Te invit să citești și să te bucuri de această carte, fără judecăți și verdicte, să afli care este spiritul metodei noastre. În absența judecăților de valoare, creativitatea și descoperirea se

manifestă liber. De acest lucru depind empatia și înțelegerea. Colaborarea se dezvoltă într-un mediu al aprecierii, nu într-unul bazat pe critici. Te rog să iei metoda noastră, elaborată de-a lungul a mai bine de 25 de ani, prin mii de interacțiuni de grup sau individuale, și să-ți revoluționezi propria abordare a comunicării, dar și pe cea a echipei din care faci parte. Rezultatele vor fi complet transformatoare.

Mulțumiri

Aș vrea să le mulțumesc nenumăraților profesori, elevi, clienți, doctori, colaboratori artistici, membri ai familiei și prietenilor care au contribuit direct sau indirect la *Powered by Storytelling* și la metoda bazată pe ascultare și expunere pe care această carte o prezintă.

În mod special, am avut norocul să lucrez cu pacienți care au avut încredere în metodă și în mine, chiar dacă mulți dintre ei erau în pragul morții.

Aș vrea să îi recunosc meritele profesorului meu, Dzigar Kongtrul Rinpoche, pentru că el m-a învățat să mă ascult pe mine însumi și să-i ascult și pe alții, cu inima deschisă și cu o minte riguros analitică.

Îi mulțumesc regretatului Ed Victor, prin intermediul căruia am avut marele noroc să îl cunosc pe impresarul meu, William Clark. William are un rol esențial în raport cu existența cărții. El a avut discernământul și competența necesare pentru a-mi înțelege intențiile. Încrederea, sprijinul, concentrarea și încurajarea lui au rezistat de-a lungul multiplelor versiuni.

Casey Ebro, editorul cu care am lucrat la McGraw-Hill, a citit în *New York Times* un articol despre Narativ. Viziunea ei clară asupra unei cărți despre cum poate fi folosită metoda ascultării și a povestirii, pentru a transforma comunicarea de business, este impulsul care a dus la ceea ce citiți voi acum. Încrederea ei în mine a supraviețuit unui prim manuscris destul de încărcat stilistic. Felicitările care au urmat din partea ei se numără printre cele mai frumoase cuvinte care mi s-au spus vreodată. De asemenea, sunt recunoscător și pentru interesul

manifestat și sprijinul oferit de Donya Dickerson, director editorial la McGraw-Hill, și pentru ajutorul profesional oferit de Cheryl Ringer și Amy Li.

Când am primit notele consistente ale lui Casey pentru prima formă a manuscrisului, le-am spus partenerilor mei de afaceri, Jerome Derooy și Sasha Meyerowitz: „Ajutor! Nu pot să fac asta singur!”. Pe parcursul următoarelor două luni, împreună cu Jerome și Sasha, am demontat manuscrisul. Ei au pus întrebări, mi-au dat ghes să spun povești și au citit sute de documente. Jerome a apelat la propria experiență de predare a Metodei Narativ în mediul de afaceri. Sasha este un editor și o scriitoare înzestrată. Nu voi uita niciodată acele zile și voi prețui întotdeauna camaraderia și solidaritatea care însoțesc dorința de a face un lucru cât mai bun posibil. Aceasta este esența parteneriatului.

În 1974, la Johannesburg, în Africa de Sud, un profesor predă un exercițiu unei clase de elevi de a IX-a: uitați-vă la persoana de lângă voi și spuneți-vă fiecare câte o poveste. Eu și Paul Browde eram parteneri în acel exercițiu. El mi-a spus o poveste și apoi m-a întrebat: „Care e povestea ta, Murray?”. Eu am spus că nu aveam niciuna. Apoi am mers fiecare pe drumul său. După aproape 20 de ani, eu și Paul ne-am întâlnit pe neașteptate în New York. El se pregătea să devină psihiatru, eu încercam să devin scenarist. În mod miraculos, am primit o a doua șansă pentru a-i spune povestea mea. Alternanța de roluri dintre noi doi, fiecare pe rând ascultător și povestitor, a fost coloana vertebrală a metodei de îmbunătățire a comunicării prin ascultare și istorisire, dându-ne impulsul de a fonda compania Narativ și de a scrie scenariul performance-ului *Two Men Talking*. Am bătut cale lungă împreună și continuăm s-o facem. Vreau să îmi exprim recunoștința față de Paul pentru prietenia, încurajările, înțelepciunea și tovarășia sa.

Kimberley Bonnell a pornit de la înregistrări scrise ale seminarelor și cursurilor pe care le-am susținut, pentru a ajunge la prima sinteză scrisă a metodei și la primul caiet de lucru. John Glassie m-a ajutat cu prima propunere. Harriet Bell a trecut prin mii de pagini, depășindu-și cu mult simpla obligație contractuală, ca să-mi poată „intra în cap” și apoi să reflecteze ce văzuse. Sper că a scăpat vie și nevătămată.

Îi mulțumesc lui Marcelo Guidoli pentru că a contribuit cu inteligența și flerul său la ilustrațiile din carte.

O echipă devotată susține atelierul Narativ în întreaga lume. Am învățat atât de mult din experiența, înțelepciunea și aptitudinile lui Jane Nash și Benaifer Bhadha! Dan Milne m-a învățat tot ce știu despre performanță.

Viziunea și sprijinul Alanei Dave au fost esențiale în aplicarea Metodelor Narativ la probleme sociale de anvergură.

Cynthia Eyakuze, Brett Davidson și Katarzyna Pabijanek de la Open Society Foundations mi-au oferit ocazia de a-mi adapta metoda de ascultare și *storytelling* la cerințele unei comunități internaționale diversificate, de susținători ai dreptății sociale. Personalul și studenții din Departamentul de medicină narativă de la Universitatea Columbia au contribuit și ei la evoluția metodei.

Pentru că este o susținătoare înflăcărată a metodologiei Narativ și pentru că mi-a făcut reclamă oriunde i-a stat în putință, aș vrea să îi mulțumesc Trishei Coburn.

De asemenea, aș vrea să le mulțumesc lui Susan Calhoun, Barbarei Adair, lui Terence Mickey, doctorului Harold Kimmel, lui Adrian Gore, Craig Kostelic, Victoriei Kussman, lui Sean Nossel, Sally Smith, Lew Rubin și profesoarei Barbara Hahn, pentru că au citit cu atenție versiunile manuscrisului și pentru sugestiile lor neprețuite.

Olga Tsyganova, Liza Wilcox și Richard McLachlan au oferit un sprijin minunat pentru documentare. Profesoara Mindy Fullilove a fost excepțional de generoasă cu împărțirea exemplelor de aplicare a Metodei Narativ.

Pentru că s-au gândit la ideile mele despre transformarea comunicării în afaceri, aș vrea să le mulțumesc lui Bob Fitzpatrick, Ted Coburn, David Dowd, Steven Miller, Jullien Gordon, Roger Zionst, Kristian Klouda, Mirandei Harper, lui Lance Schaffer, Lornei Bains, lui Russ Charlton, Steven Fiedler, Tony Latino, Art de Maesschalck și doctorului Jun Su.

Numeroșilor prieteni, membri ai familiei și suporterilor pe care i-am avut în jur, care m-au încurajat și menținut cu picioarele pe pământ, le mulțumesc enorm: doctorul Roger Babb, Kate Bednarski, John Burt, Heather Cariou, Gail Catlin, Thea și Jeff Chandross, Trace Cohen, Wendy Conquest, doctorul Jeremy Coplan, Willem de Vries, doctorul Simon Fortin, Natalie Gamsu, doctorul Daryl Glaser, Shirley Glaser, doctorul Edward Goldberg, Monika Gross, Clive Helfet, Brett Harwood, Craig Harwood, Leslie Harwood, Lowell Harwood, profesorul Craig Irvine, Belinda, Barry și Mia Kussman, doctorul Pierre Laramee, comunitatea Mangala Shri Bhuti, Eddie Marritz, Hana Mahotka, doctorul Max McDowell, Tim Messler, Megan, Aaron, Benjamin și Gideon Metrikin, Anton Meyerowitz, Tajana Meyerowitz, Philip Miller, Charlie Moss, Nadiya Nottingham, Lynn Philips, doctorul Richard Raskin, Friedrich Rosenfeld, Doug Safranek, Tim Saternow, Don Shewey, Becca Solow, Ashley Smith, profesoara Maura Spiegel, Dewi Tan, Linda van Schaick, Alex van Schaick și Patricia van Heerden, Kai Margarida-Ramirez și Mateo Sky Deroy.

Din tărâmul necuvântătoarelor, pisica noastră, Lulubelle, mi-a fost tovarăș constant și este unul dintre cei mai buni ascultători.

La final, aş vrea să îmi exprim admirația față de mama mea, Pauline Nossel, o muziciană genială, care m-a învățat cum să mă ascult pe mine însumi, dar și pe alții, când vine vorba despre ce este autentic, adevărat și frumos. Exigentă și neobosită, după ani întregi în care i-am tot evitat întrebările despre cum merge cartea, sunt încântat să îi pot spune că e gata.

Introducere

Călugării budiști din Tibet excelează la capitolul concentrare. Ei spun o poveste tradițională despre polarizarea atenției, intitulată „Privirea Leului”:

Când îi arunci o minge unui câine, acesta fuge după minge. Dar când îi arunci o minge unui leu, el rămâne cu privirea ațintită asupra ta.

De fiecare dată când spunem o poveste, privirea noastră de leu este ațintită asupra unui singur aspect: legătura cu publicul nostru. În această carte, privirea mea caută să se conecteze cu tine, cititorul, legat de felul în care se poate folosi eficient povestitul în comunicarea de business. Dacă aș fi la o ședință de vânzări, ținta privirii mele ar fi conectarea cu alți reprezentanți de vânzări, în legătură cu vânzarea care mi-a schimbat viața. Privirea unui lider este ațintită pe legătura cu echipa sa de management, printr-o poveste despre motivul pentru care există firma lor. Legătura aceasta, conexiunea între povestitor și ascultător, este punctul în care se petrece transformarea comunicării de business. Cu alte cuvinte, eficiența comunicării este proporțională cu profunzimea conexiunii. Și nimic nu poate face mai bună conexiunea decât povestea pe care o spui.

În cadrul Metodei Narativ, noi creăm povești în trei etape:

1. **Extragerea:** generarea ideilor de povești
2. **Construirea:** aranjarea elementelor poveștii într-o structură narativă clasică
3. **Prezentarea:** relatarea poveștii în fața unui public

Până să ajungi la finalul acestei cărți, vei înțelege mult mai bine cum să extragi, să modelezi și să prezinți o poveste. Totuși poveștile nu există în vid, iar în timp ce înveți despre istorisirea lor sau *storytelling*, vei face cunoștință și cu un cadru mai amplu de analiză a comunicării, în care se plasează povestirile. Această euristică se bazează pe (1) știință și (2) dovezi empirice adunate în mai bine de 25 de ani de cercetare și practică, în materie de ascultare și istorisire.

PRINCIPIILE DE BAZĂ ALE METODEI NARATIV

Pentru a spune cu succes povești trebuie să știm câteva lucruri despre motivul pentru care ele generează conexiuni și despre cum se construiesc acele legături prin ascultare și istorisire.

Aș vrea să subliniez că, în metoda noastră, ascultarea este la fel de importantă ca istorisirea, dacă nu chiar mai importantă. Vom explora această idee în profunzime, dar în Capitolul 2. Hai să începem prin a ne uita la principiile de bază ale metodei noastre:

1. Oamenii sunt condiționați structural să reacționeze la poveste.
2. Oricine are o poveste.

3. Oricine poate să învețe cum să-și spună mai bine povestea.
4. Povestea oricui va evolua.
5. Istorisirea unei povești este accesul oricui la creativitate.
6. Există o relație reciprocă între actul ascultării și cel al povestirii.

Principiul 1: Oamenii sunt condiționați structural să reacționeze la poveste

În timpul unei călătorii recente în Africa de Sud l-am intervievat pe paleoantropologul Phillip Tobias, profesor universitar. Colaborând în anii 1960 cu Louis Leakey, Tobias a identificat, a descris și a botezat o nouă specie: *Homo habilis*¹. L-am întrebat cam de cât timp există în istoria omenirii povestitul. Știam de picturile rupestre de la Chauvet, din sud-estul Franței, despre care se crede că ar fi mai vechi de 30 000 de ani și care ilustrează rinoceri, pisici și urși. Din punctul meu de vedere, acestea păreau să fie dovezi ale unui *storytelling* timpuriu.

„Dragul meu”, a spus profesorul Tobias, lăsând din mână ceașca de ceai, din porțelan pictat de Clarice Cliff, „noi spunem povești de mult mai multă vreme. În urmă cu unul sau două milioane de ani, tranziția noastră de la primate la oameni a început să implice limbajul ca modalitate de comunicare între indivizi. Chiar și înainte să fi vorbit prin cuvinte, ființele umane își foloseau corzile vocale pentru a imita păsări sau alte viețuitoare.”

Când încercăm să ni-i închipuim vorbind pe primii hominizi, începem cu subiectele comunicării: oare despre ce vorbeau? Conform profesorului Tobias, „primele primate aveau o grămadă de lucruri despre care să vorbească”. Părinții