

SPIS TREŚCI

Podziękowania	9
Rozdział 1. Co mamy do opowiedzenia?	11
Rozdział 2. Wewnętrzny ogień – perswazja osobista	35
Rozdział 3. Pożar buszu – motywowanie mas	57
Rozdział 4. Każdy jest bohaterem – jak wzbudzić zaufanie dzięki opowiadaniu	81
Rozdział 5. Znaleźć wspólny grunt	107
Rozdział 6. Pamiętne opowiadania: pamięć, emocje i rynek	137
Rozdział 7. Najpierw wymyślić chorobę	167
Rozdział 8. W zasięgu radaru	201
Rozdział 9. Przestrzeń opowiadania	223
Zalecana lektura	243
O autorach	245

PODZIĘKOWANIA

Kiedy pracuje się z pięcioma elementami, liczba pięć pokazuje się zdumiewająco często. Jest pięć osób, bez których pomocy i zrozumienia książka ta nie mogłaby powstać. Nasza agentka Sarah Dickman była iskrą, która dała nam zapłon, a potem bez przerwy utrzymywała wszystko w ruchu; nasza redaktorka Sarah Brown „kupiła” książkę i pomogła nam dobrze ją zrobić, a ciepło i zrozumienie z jej strony były sercem i duszą procesu redakcyjnego; nasz adiustator Jim Gullickson wiele godzin mizolił się nad naszą niekiedy zbyt rozpaloną prozą, wychwytyjąc błędy gramatyczne i faktyczne, bez czego wyszlibyśmy na jeszcze większych głupków, niż naprawdę jesteśmy; wreszcie nasze żony Aimee Levine Dickman i Christine Maxwell – no cóż, będąc naszymi żonami, czytały wszystkie nasze rękopisy i w ogóle z nami wytrzymywały. Musimy też oczywiście podziękować tej jednej osobie, bez której wszystko to nie doszłoby do skutku: naszemu wydawcy z HarperCollins, Marion Maneker, która wierzyła w naszą książkę, zagrzewała nas i proponowała różne wspiane pomysły, kiedy czasu było już niebezpiecznie mało. Dziękujemy wam wszystkim.

ROZDZIAŁ 1

CO MAMY DO OPOWIEDZENIA?

W codziennych interesach wszyscy podejmujemy dwojakiego rodzaju działania. Wszyscy coś sprzedajemy – nasze produkty, usługi, umiejętności, idee, nasze wizje kierunku, w jakim powinna podążać firma – oraz opowiadamy historie. Sprzedajemy, ponieważ w taki sposób społeczeństwo demokratycznego kapitalizmu organizuje naszą energię. Opowiadamy, ponieważ – jak wciąż ujawnia to psychologia poznania – historie stanowią dla istot ludzkich sposób organizacji umysłu. Jeśli chcemy coś sprzedać, musimy przekonać kogoś, by to kupił.

Nie zawsze przypisywaliśmy perswazji tak wielkie znaczenie. Były czasy, kiedy więksi i silniejsi po prostu mówili mniejszym i delikatniejszym, co mają robić, a w przypadku jakiegoś problemu walili ich w nos. Każdy – być może z wyjątkiem Mike’a Tysona – zgodzi się, że nasza nowoczesna metoda jest lepsza. Wymaga od nas jednak opanowania całkiem nowych umiejętności.

W porównaniu z naszymi pradiadami nawet najmniej uzdolnieni z nas są pierwszorzędnymi sprzedawcami. Wynika to z praktyki.

Sto lat temu nie mieliśmy zbyt wiele. Większość z nas żyła na mniej lub bardziej samowystarczalnych farmach. Obszarem działalności gospodarczej było dla nas rolnictwo podległe powolnemu rytmowi pór roku. Sprzedawaliśmy plony raz lub dwa razy do roku. Uzyskiwaliśmy za nie cenę rynkową. Raz czy dwa razy w miesiącu zaprzęgaliliśmy konie do wozu, aby pojechać do miasta i zrobić zakupy w jednym sklepie. Kupowaliśmy tam na ogół produkty podstawowe. Jeśli mieliśmy ochotę na ciasteczka, braliśmy takie, jakie akurat były w sklepie. Ograniczona powierzchnia pól i trudności transportowe sprawiały, że rzadko mogliśmy przebierać w markach. Jeśli sprzedawca zadał sobie trud wyjaśnienia nam, w jaki sposób udoskonalono jakiś produkt, i opowiedział, ilu klientów było z niego zadowolonych,

możliśmy wypróbować coś nowego – albo i nie. Potem, po dość głębokim doświadczeniu handlowym – wystarczająco głębokim, by wizytę w sklepie uważać za rozrywkę, a nie mitręgę – kierowaliśmy się z powrotem na farmę, wracaliśmy do zwykłej codziennej rutyny w bezpiecznym poczuciu, że przez najbliższy tydzień czy dłużej nie będziemy musieli niczego kupować ani sprzedawać.

Wszystko to sprawiło, że staliśmy się łatwym celem dla każdego, kto naprawdę wiedział, jak zachwalać towar. Z tego między innymi powodu wędrowni sprzedawcy zyskali swoją reputację – i dlatego też niektórzy z nas wciąż czują się nieco zakłopotani, że „robią w handlu”. Kiedy telefon dotarł do najbardziej nawet odległych farm, opieraliśmy się temu wynalazkowi, a sprzedawców, którzy posługiwali się tym nowym środkiem, by złapać nas przy rodzinnym stole, uważaliśmy za „telefonicznych oszustów”.

Trzeba przyznać, że tempo życia nie było takie nieśpieszne w slumsach Nowego Jorku, a czytelnik europejski musi się cofnąć w czasie o dodatkowe sto lub dwieście lat, lecz myśl jest jasna. Kupowaniem i sprzedawaniem zajmowaliśmy się tylko od czasu do czasu.

A teraz pomyślmy tylko, ile razy zetknęliśmy się z „zachwaniem towaru” choćby dziś rano w drodze do pracy. Ogłoszenia w gazecie, które tylko przebiegliśmy wzrokiem (lecz które oddziaływały na naszą podświadomość), reklamowe przerywniki w wiadomościach radiowych, których słuchaliśmy w samochodzie, przetestowane w wywiadach grupowych slogany, za pomocą których politycy starają się przepchnąć swoje pomysły (lub też, jeśli gustujemy w innych programach, wzmianki o hamburgerach czy napitkach wplecione przez specjalistów od plasowania produktu do tekstów naszego ulubionego rapera), billboardy, naklejki na zderzakach, logo produktów nadrukowane na koszulkach. Wszystko to sprzedaje nie tylko produkty. Także idee,

opinii, marki, poglądy polityczne – co tylko można sobie wyobrazić. Perswazja to bardzo wielki biznes.

Jak wielki? W roku 1999 ekonomistka Deirdre McCloskey w artykule w „American Economic Review” szacowała, że 28 procent amerykańskiego produktu krajowego ma związek z komercyjną perswazją. Należą tu takie branże jak prawo, *public relations*, duszpasterstwo, psychologia i marketing. Oznacza to, że w roku 2006 w Stanach Zjednoczonych wydano niemal 3,3 biliona dolarów na komercyjną perswazję – na sprzedaż.

Pomyślmy tylko – 3,3 biliona dolarów. Oznacza to, że gospodarka „kraju specjalistów od perswazji” byłaby trzecia co do wielkości na świecie.

Aby poradzić sobie z całą tą presją i na koniec dnia mieć w kieszeni choćby parę nędznych dolarów, musieliśmy wszyscy rozwinąć w sobie ogromną odporność. Wszystkie te żądania – zróbcie to, kupcie tamto – przytłoczyłyby nas i sparaliżowały, gdyby nie nasze grube skóry i zdolność ignorowania większości tego natarczywego gwaru. Dla tych jednak, których interesy zależą od umiejętności przekonywania innych, czyli dla wszystkich prowadzących działalność gospodarczą, kluczem do przetrwania jest przebicie się przez cały ten zgiełk i doprowadzenie do sprzedaży.

Na szczęście jednak sekret sprzedaży jest taki sam jak zawsze – dobre opowiadanie. To całkiem proste. Opowiadanie sprzedaje.

Na dodatek zaś zdolność opowiadania jest wrodzonym składnikiem ludzkiej psychiki. Opowiadanie to coś, co wszyscy potrafią.

Zdolność opowiadania jest w nas tak głęboko wbudowana, że ma nawet swoje miejsce w ludzkim genomie – w genie nazywanym FOXP2. Gen ów, odkryty w roku 2001 przez prof. Anthony’ego Monaco i jego zespół badawczy z Oxford University, naukowcy uznają dziś za jedynie pierwszy z całej konstela-

cji genów umożliwiających posługiwanie się językiem i narracją. FOXP2 warunkuje w szczególności subtelne zdolności fizyczne i neurologiczne niezbędne do szybkiego i precyzyjnego wypowiedzenia słów i przypuszczalnie jest również związany z umiejętnością posługiwania się złożoną składnią. Tak więc wszyscy jesteśmy urodzonymi opowiadaczami – począwszy od poziomu komórkowego.

Skoro zatem wszyscy potrafimy opowiadać, a opowiadania mają zasadnicze znaczenie dla sprzedaży, to dlaczego niektórzy sprzedają produkty i pomysły lepiej niż inni?

Opowiadanie bardzo przypomina bieganie. Każdy wie, jak to robić, lecz mało kto przebiegł milę w czasie krótszym niż cztery minuty. Znakomici biegacze różnią się od biegaczy przeciętnych tym, że znają bieganie *na wylot*. Wiedzą, jak każdy krok, a w każdym kroku każdy mięsień dopasowują się do siebie, aby osiągnąć cel. Jeśli chcemy brylować w dziedzinie perswazji, musimy podobnie rozumieć opowiadanie.

Sęk w tym, że co dzień jesteśmy bombardowani tytułami opowiadania – o najlepszej paście do zębów, o kryjących się w cieniu terrorystach, o nowych odkryciach nauki i wiecznych prawdach duchowych – że trudno się nam skoncentrować na opowiadaniu jako takim. Dostrzec opowiadanie, a nie jego treść. Opowiadanie musi trwać dostatecznie długo, byśmy mogli się mu przyjrzeć. Potrzebujemy do tego dobrej definicji.

Definicja, którą będziemy się posługiwać w całej tej książce, jest prosta:

Opowiadanie jest to fakt opakowany w emocję, która skłania nas do podjęcia działania przekształcającego nasz świat.

Z początkiem lat 70. XX wieku Jerome Bruner, jeden z ojców współczesnej psychologii poznania, prowadził dokładne obser-

wacje bardzo małych dzieci. Zauważył – i wkrótce dowiódł – że dzieci, zanim jeszcze nauczą się mówić, organizują swój świat i porozumiewają się za pomocą prostych opowiadań.

Najpierw jest coś, co nazwał „opowiadaniem zakończenia”. Kiedy butelka jest opróżniona, małe dziecko mówi (za pomocą gestów i mimiki): „koniec”. Mówi: „uh–oh”, kiedy wydaje się mu, że zrobiło błąd, oraz: „ohh!”, kiedy jest zaskoczone lub zadowolone.

Te opowiadania są krótkie, lecz pełne. Spełniają także naszą definicję. Weźmy na przykład opowiadanie „koniec”. Faktem jest, że butelka została opróżniona. Niemowlę opakowuje ten fakt w emocję – zadowolenie lub nie zaspokojone pragnienie – której daje wyraz. Matka lub ojciec czują się zmuszeni podjąć działanie, a więc w zależności od wyrażonej przez dziecko emocji unoszą je i poklepują, żeby się mu odbiło, albo dają mu drugą butelkę. W obu przypadkach świat dziecka przekształca się w lepszy. Bruner twierdził nawet, że małe dzieci rozpoznają znaczenie poprzez narrację i że potrzeba tworzenia opowiadań wyprzedza język. Sugerował wręcz, że motywem skłaniającym je do nauki mowy jest właśnie to, iż mają już w sobie opowiadania, które chcą przekazać innym.

W roku 1981 Bruner uczestniczył w innych badaniach, które pozwoliły rozwinąć te idee. Dotyczyły one dwuletniej dziewczynki przedstawionej w badaniach jako „Emilka”. Rodzice Emilki, profesorowie uniwersytetu, zauważyli, że kiedy kładą ją spać, przed zaśnięciem jeszcze przez pewien czas w łóżeczku mała mówi do siebie. Zaintrygowani, umieścili w jej pokoju mały magnetofon i przez 18 miesięcy od czasu do czasu nagrywali jej monologi. Nagrania (razem 118 taśm) zostały przekazane grupie lingwistów i psychologów pod kierunkiem Katherine Nelson z Harvardu, która omówiła te badania w klasycznej książce *Narratives from the Crib*.

To, co Emilka mówiła do siebie, kiedy rodzice wychodzili z pokoju, nie było miłą paplaniną. Emilka rozważała ekscytujące wydarzenia minionego dnia (czego można się było spodziewać), ale także zastanawiała się, niekiedy bardzo szczegółowo, co będzie robiła nazajutrz, z kim będzie to robiła i jak się będzie przy tym czuła. Mówiąc językiem biznesu, opracowywała scenariusz działania – i robiła to często z wyrazistym poczuciem humoru.

Bruner i inni badacze zdali sobie sprawę, że opowiadanie było dla Emilki nie tylko sposobem komunikacji z innymi. Posługiwała się nim również po to, by kształtować i formować własne ujęcie rzeczywistości. Choć być może była ponadprzeciętnie elokwentna, to robiła to samo, co w jej wieku robiliśmy wszyscy, kiedy zapadaliśmy w sen – i co wciąż robimy, choć może sobie tego nie uświadamiamy. Splatała ze sobą nici dnia w tkaninę pamięci, a zarazem szlifowała soczewki umysłu, poprzez które miała spoglądać na każdy kolejny dzień. A wszystko to dzięki potężde opowiadania.

Opowiadanie zatem nie sprowadza się do treści naszych myśli, *jest również sposobem naszego myślenia*. Jest jedną z najważniejszych zasad organizujących nasz umysł.

Z badań Brunera powinniśmy wyciągnąć jak na razie trzy wnioski:

1. Opowiadania nie muszą być długie.
2. Opowiadania nie muszą być werbalne.
3. Właściwe opowiadanie przedstawione we właściwym czasie pomaga nam kształtować nasz świat i oddziaływać na niego.

Dobrym przykładem ilustrującym wszystkie te trzy punkty jest opowiadanie „George Bush w »strefie zero«”.

14 września 2001 roku prezydent Bush odwiedził miejsce tragedii z 11 września. Przechodził przez tłum ratowników, którzy

wciąż mieli nadzieję znaleźć ciała choć części ofiar – spośród blisko trzech tysięcy ludzi, którzy zginęli trzy dni wcześniej, gdy zawaliły się wieże World Trade Center. Wspinał się na gruzy, rozmawiając z robotnikami, a potem objął ręką ramiona strażaka w białym kasku, mówiąc mu kilka słów otuchy. Ktoś wręczył prezydentowi megafon. Prezydent wstąpił na fragment zwalonej wieży i krótko przemówił do tłumu. Słowa były poruszające, lecz mało kto je pamięta. Niezapomniany jest natomiast obraz prezydenta stojącego na rumowisku z ręką na ramionach strażaka i przemawiającego do tłumu ze spokojną, mocną stanowczością. Ten obraz, streszczany niekiedy do jednego kadru i umieszczany na okładkach setek czasopism, *jest* opowiadaniem.

Odpowiada naszej definicji. Fakt, że wieże World Trade Center zostały zniszczone w wyniku zamachu terrorystycznego, zostaje wyraźnie przekazany w każdym ujęciu kamery. Kładąc rękę na ramionach strażaka, prezydent opakował ten fakt w mieszalinę prostych, lecz niezwykle potężnych emocji – współczucia, szacunku dla poświęcenia ludzi, którzy zginęli, niosąc pomoc innym, pełnego przekonania, że to poświęcenie nie okaże się próżne. Patrząc wstecz widzimy, że obraz ten odpowiada chwili, w której naród wyszedł z kolektywnego wstrząsu i nastawił się na to, by coś zrobić. W której wszystko się zmieniło.

Oto potęga właściwego opowiadania we właściwej chwili.

Skoro mamy już roboczą definicję opowiadania, możemy się zająć najważniejszymi kwestiami tej książki: Co sprawia, że opowiadanie jest dobre? Co sprawia, że jest znakomite? Co daje mu trwałą siłę oddziaływania zarówno na klientów, jak i na szefa?

Przez całe życie zawodowe – najpierw w branży rozrywki, potem jako doradcy przedsiębiorstw – opracowywaliśmy i przedstawialiśmy opowiadania pozwalające sprzedawać, a dzięki tym doświadczeniom zdaliśmy sobie sprawę, że każ-

de udane opowiadanie ma pięć podstawowych składników. Są nimi *pasja*, z jaką się je opowiada, *bohater*, który prowadzi nas przez akcję opowiadania i pozwala nam spoglądać na nie jego oczami, *antagonista* lub przeszkoda, których pokonanie jest zadaniem bohatera, chwila *świadomości*, która pozwala bohaterowi odnieść zwycięstwo, oraz naturalny wynik – *transformacja* bohatera i świata.

Jest to pięć podstawowych elementów każdego opowiadania.

Dlaczego pięć, a nie na przykład sześć lub siedem? Aby to zrozumieć, musimy sięgnąć do początków naszej kultury.

Pierwszym wielkim myślicielem zachodniej kultury był Pitagoras. Jego dziełem jest nie tylko twierdzenie o trójkącie, które wszyscy w szkole musieliśmy wykuć na pamięć. Był pionierem badań nad harmonią i stworzył naszą skalę muzyczną. Był także twórcą filozofii – samej dyscypliny i jej nazwy. Założył szkołę, którą można uznać za pierwszy nowoczesny uniwersytet. Tak więc jego osoba jest logicznym punktem wyjścia badań nad opowiadaniem. Niestety jednak Pitagoras nie pozostawił żadnych pism. Nasze opowiadanie zaczynamy więc od jego ucznia – filozofa i poety Empedoklesa.

Od Empedoklesa pochodzi pierwsza koncepcja świata złożonego z czterech elementów: ognia, ziemi, powietrza i wody. Piąty element, sugerowany przez jego teorię, lecz w niej nie wskazany, został dodany o pokolenie później przez Platona i jego ucznia Arystotelesa. Nazywa się go niekiedy eterem, choć lepiej chyba byłoby mówić o przestrzeni, ponieważ jest to obszar, w którym występują pozostałe elementy.

Aż do niedawna potoczna wiedza widziała w Empedoklesie filozofa przyrody, w istocie protonaukowca, który jako pierwszy starał się opisać świat materialny. Ostatnio jednak uczeni – przede wszystkim filozof Oscar Ichazo – pokazali, że cztery elementy Empedoklesa nie miały charakteru wyłącznie materialnego, lecz

opisywały również wewnętrzne stany psychiczne. I w tym właśnie archetypowym, psychologicznym sensie elementy Empedoklesa mają znaczenie dla zrozumienia opowiadania. Pozwalają nam ujmować opowiadanie w sposób nieliniowy. Ichazo, którego koncepcja starożytnych elementów jest jak dotąd najgłębsza (i którego prace poważnie oddziaływały na nasze), posuwa się nawet do tego, że określa te elementy jako „ideotropiczne”, co oznacza, iż są to idee przyciągające nasz umysł do wewnętrznej prawdy w taki sam sposób, jak słońce przyciąga roślinę.

Jak zatem pięć archetypowych elementów Empedoklesa i Platona wiąże się z naszymi pięcioma elementami narracji? Ponieważ opowiadanie jest nośnikiem kultury, a elementy Empedoklesa tkwią w samym jej jądrze, nie może dziwić, że zachodzi tutaj bezpośredni związek.

Przypomnijmy, że pięcioelementowy model opowiadania obejmuje *pasję*, *bohatera*, *antagonistę*, *świadomość* oraz *transformację*.

Pasja

Każde opowiadanie z prawdziwego zdarzenia ma w sobie pasję, energię, która sprawia, że chcemy je – a nawet musimy – opowiedzieć. Jest to jego najważniejsza iskra, nieodzowne spójne jądro, z którego wyrasta cała reszta. Opowiadanie musi zawierać pasję. Odpowiada ona pierwszemu z pięciu elementów Empedoklesa – ogniowi.

To właśnie pasja rozpala opowiadanie w sercach słuchaczy. To właśnie pasja przyciąga uwagę odbiorców – zwłaszcza jeśli opowiadanie jest przeznaczone dla więcej niż jednego słuchacza.

Kiedy jakiś krąg odbiorców po raz pierwszy zapoznaje się z opowiadaniem, stanowi zbiorowisko ludzi o różnych potrzebach, pragnieniach i troskach. Ludzie teatru mówią o nowej lub

trudnej widowni, że jest „zimna”. Wiedzą, że taką widownię trzeba „rozgrzać”, zanim zdoła przyswoić sobie nowy materiał.

Do tego właśnie służy pasja. Pobudza nasze zainteresowanie i sprawia, że chcemy usłyszeć więcej. Jednoczy nas jako widownię. W jedności zaś, która wykracza poza naszą jaźń i zarazem ją wzmacnia, kryje się niesamowita siła. Co wieczór włączamy telewizor nawet wtedy, gdy w programie nie ma niczego naprawdę dobrego – po to tylko, by włączyć się w opowiadania.

Im krótsze opowiadanie, tym potężniejsza musi być pasja. Doskonałym przykładem dobrego opowiadania z prawdziwą pasją jest słynna telewizyjna reklama „1984”, która przedstawiła światu komputer Macintosha. Trwała zaledwie sześćdziesiąt sekund. Wyemitowano ją tylko raz w telewizji ogólnokrajowej, na początku trzeciej kwarty finałowych zawodów o Super Bowl w roku 1984. Właściwie wcale jej nie pokazywano. Ludzie wciąż o niej mówią.

W branży komputerowej następowały wówczas znaczne zmiany, a firma Apple Computer znalazła się w dużym kłopotcie. Była poważnym graczem, kiedy komputery uważano za kosztowne zabawki dla hobbystów albo narzędzia edukacyjne dla dzieci. Kiedy jednak przedsiębiorstwa zaczęły na poważnie wchodzić do świata cyfrowego, w naturalny sposób zwróciły się do firmy, której nazwie przywykły ufać – do IBM. Jej komputery PC stały się „standardem branżowym” z wszystkimi tego konsekwencjami dla reklamy i zakupów.

W odpowiedzi na to Steve Jobs, dyrektor generalny Apple i jeden z najbardziej namiętnie zaangażowanych amerykańskich menedżerów, wystąpił z komputerem Macintosh, który przedefiniował ten paradygmat. Był łatwy w użyciu, kreatywny, nie przeznaczony dla przedsiębiorstw – „komputer dla całej reszty”. Był najlepszy, gdyby jednak ludzie szybko się o tym nie dowiedzieli, lawina sprzedaży IBM pogrzebałaby Apple. Firma potrzebowała

więc mnóstwa światła i wysokiej temperatury – i to szybko. Reklama „1984” była do tego idealna.

Ten sześćdziesięcioszekundowy film pokazuje najpierw szereg szarych mężczyzn o pustych twarzach; zapełniają ekran, maszerując równym krokiem przez wąskie przejście. W tle brzmi orwellowski dialog o „oczyszczeniu informacyjnym”. Nagle pojawia się lekkoatletka – młoda blondynka w czerwonych szortach; biegnie, trzymając w rękach wielki młot, ścigana przez oddział policji do tłumienia zamieszek. Maszerujący mężczyźni wkraczają do wielkiej sali, w której setki takich jak oni wpatrują się w zajmujący całą ścianę ekran wideo, z którego przemawia Wielki Brat. Blondynka wbiega do sali, okręca się dwa razy i rzuca młotem. Ten wiruje w powietrzu i uderza w ekran. Ekran eksploduje w błysku światła, które obmywa zdumione teraz twarze więźniów, dając metaforę ich uwolnienia. Przewija się tekst reklamy: „24 stycznia Apple Computer wprowadzi komputer Macintosh i zobaczycie, dlaczego rok 1984 nie będzie taki jak rok 1984”.

Wynik był piorunujący. Siedem dni później w amerykańskich sklepach nie było ani jednego nie sprzedanego Macintosha, a zamówienia uzupełniające zaczęły się liczyć w miesiącach produkcji. Stworzona została cała nowa dziedzina produktu i zrodził się mit, że jedno ogłoszenie reklamowe podczas Super Bowl może zadecydować o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa.

Reklama ta była tak udanym opowiadaniem z mnóstwa powodów. Została napisana przez legendarnego specjalistę od reklamy Lee Clowa, wówczas u absolutnego szczytu swych możliwości, oraz nakręcona przez reżysera Ridleya Scotta, laureata amerykańskiej Akademii Filmowej. Fantastycznie nałożyła się treścią na przyjęty już mit kulturowy – powieść George’a Orwella *1984* – wchłaniając i przejmując energię tego dzieła. Tym jednak, co rozpalało ją do białości w samym jej wnętrzu, była namiętna wia-

ra Steve'a Jobsa, że komputer został pomyślany jako narzędzie uwolnienia ludzi.

Rzeczywista i właściwie skupiona pasja sprawia, że opowiadania – lub produktu – nie da się zignorować.

Bohater

Cała pasja świata nie przyniesie nic dobrego, jeśli nie mamy gdzie jej włożyć. Tu właśnie pojawia się bohater. Bohater jest drugim z naszych elementów opowiadania i wiąże się z „ziemią” Empedoklesa. Osadza opowiadanie w naszej rzeczywistości. Przez bohatera nie rozumiemy tu Supermana ani babci, która wbiega do płonącego domu, by uratować niemowlę – choć każde z nich jest przykładem bohatera. Mamy na myśli postać występującą w opowiadaniu, która daje odbiorcom pewien punkt widzenia.

Ten punkt widzenia musi być na tyle solidny, by opowiadanie mogło się na nim oprzeć, lecz jego skala powinna dawać nam możliwość utożsamienia się z bohaterem. Bohater jest naszym zastępcą i zarazem przewodnikiem przez fabułę opowiadania. Jego wizja świata tworzy krajobraz, w który wkraczają odbiorcy.

Aby odbiorcy identyfikowali się z punktem widzenia bohatera, muszą w jakimś stopniu widzieć się w jego sytuacji, toteż rola bohatera polega po części na wytwarzaniu w nich poczucia, że są mu równi. Musimy czuć się swobodnie w jego skórze.

W świecie przedsiębiorczości rolę bohatera spełnia często rzecznik przedsiębiorstwa. Dobrze odegrana może stworzyć markę. Dobrym przykładem jest tu kampania „Air Jordan” w wykonaniu Michaela Jordana. Kiedy Jordan zaczynał reklamować Nike w roku 1985, firma ta zajmowała na rynku obuwia sportowego odległe trzecie miejsce. Kiedy przechodził na emeryturę, Nike była już na pierwszym miejscu z udziałami w rynku sięga-

jącymi 40 procent – ponad dwa razy więcej od największego rywala. Roczne wynagrodzenie Jordana wzrosło od początkowych 2,5 miliona dolarów, co uważano wówczas za kwotę szokującą, do 20 milionów – ale każdy już wiedział, że to tyle co nic.

Michael Jordan jest przystojny, ujmujący i utalentowany w bardzo wielu dziedzinach. Tym jednak, co naprawdę pozwoliło mu skutecznie występować w roli rzecznika Nike, było to, iż personifikował firmowy slogan: „Po prostu to zrób”. Wszyscy, którzy obserwowali Jordana, jak ciągnie do kosza, wychodzi w powietrze i szybkuje obok obrońcy, w połowie skoku zmienia kierunek w sposób, który każe uwierzyć w lewitację, mieli poczucie, że widzą coś niemożliwego. Wydawało się, że Jordan łamie prawa fizyki. Skoro on umie to zrobić, to być może i ja potrafię zrobić to, co zamierzałem. Wstać z tapczanu i wyrobić sobie kondycję. Przebiec się. Pograć w piłkę. Spróbować jakiejś aktywności. Może i ja też potrafię „po prostu to zrobić”. Oczywiście potrzebuję przede wszystkim pary dobrych butów.

Pod koniec kampanii „Air Jordan” ludzie do tego stopnia zidentyfikowali się z opowiadaniem Nike, że nie tylko nosili buty tej firmy, ale również jej chronione znakiem towarowym hasło na czapkach, koszulkach, bluzach itd., dobrowolnie robiąc z siebie billboardy marki Nike. Ich opowiadania i opowiadanie Nike stały się jednym i tym samym.

Bohater, który potrafi płynnie wciągnąć odbiorców w opowiadanie, jest kluczem do skutecznie sprzedającego opowiadania – zwłaszcza jeśli nie sprzedaje się produktu fizycznego, lecz jakąś abstrakcyjną koncepcję.

Wspaniałym opowiadaczem był Ronald Reagan. Nie mamy tu na myśli Ronalda Reagana jako prezydenta, lecz gwiazdora filmowego wykształconego w Warner Brothers, byłego prezesa Stowarzyszenia Aktorów Filmowych i gospodarza programu telewizyjnego General Electric Theater. Mając wspaniały

dar opowiadania, rozumiał znaczenie bohaterów. Wiedział, że przy odpowiednim bohaterze ludzie będą postrzegali z osobistego punktu widzenia nawet suche, techniczne fakty. Tak więc kiedy wygłaszając swe orędzia o stanie państwa, dochodził do punktu, który mógłby być abstrakcyjny, lub do zagadnienia, które mogłoby być kontrowersyjne, wskazywał w stronę Galerii Kongresu, w której – upozowany i gotowy – znajdował się jakiś „amerykański bohater” personifikujący jego argumentację. Reagan panował nad krajową debatą, wykorzystując bohaterów, którzy określali jej obszar. Rozumieliśmy jego opowiadania, ponieważ znaleźliśmy jego bohaterów – byli tacy jak my.

Antagonista

Problemy są jak woda – bez nich historia wysycha i rozsypuje się. Antagoniści bohatera i opór, jaki mu stawiają, są sercem bijącym wewnątrz opowiadania. Przez antagonistę rozumiemy tu przeszkodę, jaką musi pokonać bohater. Antagonista nie musi być osobą – jeśli bohater stara się wspiąć na Mount Everest, antagonistą jest sama ta góra – niemniej musi być obecny. Jeżeli bohater nie napotyka żadnych przeszkód, w istocie nie ma żadnego opowiadania. Gdyby nie było obrońców, Michael Jordan skaczący w górę i wkładający piłkę do kosza właściwie nie tworzyłby opowiadania. Ale ponieważ byli – w szóstym meczu rozgrywek finałowych Konferencji Wschodniej zawodnicy Detroit Pistons przez cały wieczór podwójnie kryli Jordana aż do ostatnich sekund, kiedy drużyna Chicago Bulls przegrywała tylko jednym punktem, a Jordan nagle ruszył w stronę kosza – jego opowiadanie stało się naprawdę sensacyjną wiadomością i niezapomnianą chwilą.

Pasja rywalizacji zajmuje naszą uwagę, lecz dopiero emocje uwolnione przez zwycięstwo bohatera wbijają nam opowiadanie w pamięć.

Opowiadanie często personifikuje konflikt w jakimś niegodziwcu, kimś, kogo kochamy nienawidzić. Dwukrotny laureat Oscara, scenarzysta William Goldman mówi, że rozpoczynając pisanie dobrego scenariusza, trzeba sobie tylko odpowiedzieć na trzy pytania: „Kim jest nasz bohater? Czego chce? Kto, do diabła, mu przeszkadza?”. Oto jak Goldman definiuje konflikt.

Dalajlama, który otrzymał Nagrodę Nobla za swą wiedzę, jak postępować w sytuacji konfliktu międzynarodowego, formułuje to ogólniej: „Każdy z nas ma wewnętrzne pragnienie poszukiwania szczęścia i pokonywania cierpienia”. Powiedział również: „Nieprzyjaciele są twoimi najlepszymi nauczycielami”.

Wielkie opowiadania odzwierciedlają tę rzeczywistość. Poszukiwanie szczęścia to nasza motywacja. Pokonywanie cierpienia to walka z naszymi wewnętrznymi i zewnętrznymi antagonistami. Ludzie instynktownie są zainteresowani tym, jak inni radzą sobie ze swymi problemami. To właśnie skierowanie ciekawości na narrację uwalnia emocje spowijające fakty oraz tworzy opowiadanie.

Badania naukowe, w tym najnowocześniejsza tomografia komputerowa mózgu wykonywana w czasie realnym, wykazują obecnie, że emocje wyzwalane w obszarze limbicznym mózgu – zwanym również „mózgiem ssaczym” – zagnieżdżają opowiadanie w pamięci.

Jest to szczególnie ważne w przypadku opowiadania służącego sprzedaży. Nie ma sensu przekonywać zarządu do naszego pomysłu, jeśli słuchacze zapomną całe nasze opowiadanie, gdy tylko wyjdziemy z sali. O związkach pomiędzy emocjami, konfliktem i pamięcią powiemy jeszcze w jednym z dalszych roz-

działów, już teraz jednak zwróćmy uwagę, że antagonistą to coś więcej niż tylko czynnik ułatwiający zapamiętywanie.

Gdzie byłby Hamlet bez Klaudiusza, Luke Skywalker bez Dartha Vadera, Struś Pędziwiatr bez Wile'a E. Coyote'a? To właśnie antagonistą nadaje sens działaniom bohatera. To samo dotyczy opowiadań o przedsiębiorstwach.

Roberto Goizueta, były dyrektor generalny Coca-Coli, świadomie stosował się do tej zasady, aby w latach 90. przywrócić do życia swą zagrożoną zgonem firmę. Bezpośrednio atakując głównego rywala – Pepsi – Goizueta zmobilizował swe oddziały wywołując tak zwane wówczas „wojny o colę”. W wywiadzie udzielonym wraz z Jackiem Welchem pismu „Fortune” Goizueta sugerował, że jeśli jakaś firma nie ma naturalnego przeciwnika, powinna go sobie znaleźć. Na pytanie, dlaczego jest to wskazane, odpowiedział: „Ponieważ tylko w ten sposób można doprowadzić do wojny”.

„Wojny o colę” okazały się dla Coca-Coli korzystne. Konflikt pomiędzy dwiema gigantycznymi firmami przez pewien czas wyzwalał olbrzymią energię reklamową i marketingową, jakiej Coca i Pepsi musiały użyć w walce o dominację na rynkach całego świata. Odkryto i udoskonalono nowe techniki sprzedaży, stworzono nowe rynki, wszędzie zarobiono mnóstwo pieniędzy. W końcu jednak, kiedy żadna strona nie zdołała osiągnąć zdecydowanej przewagi, historia stała się nudna. Pamiętajmy zatem, aby antagonistą występujący w naszym opowiadaniu był dla bohatera możliwy do pokonania. Smok jest po to, aby go zabić – nie może pozostać trwałym utrapieniem.

Nie każde oczywiście opowiadanie ma szczęśliwe zakończenie, a tworzenie postaci niegodziwców wiąże się z rzeczywistym niebezpieczeństwem moralnym. Życie w Niemczech po I wojnie światowej było straszne i brutalne. Adolf Hitler ubrał ten fakt w potężne emocje paranoi i antysemityzmu. Zachowane filmy z jego przemówieniami pokazują, z jaką pasją przekazywał te

emocje. Jego opowiadanie – o tym, że za wszystko są odpowiedzialni Żydzi – skłoniło naród niemiecki do podjęcia działań, które zamieniły świat w prawdziwe piekło. Opowiadanie jest wrodzoną zdolnością ludzkich istot, lecz sam proces opowiadania jest pod pewnymi względami wolny od wartościowania.

Na szczęście istnieje tutaj automatyczne zabezpieczenie. Opowiadania wywołujące działania destruktywne i negatywne najczęściej pożerają opowiadających je ludzi. Same szybko eliminują się z dialogu kulturowego. Jeśli chcemy, by nasze opowiadanie przetrwało i żyło długo i szczęśliwie, nigdy nie demonizujemy naszego antagonisty. Czarny charakter nie ma tworzyć konfliktu, lecz uwypuklać go, by łatwiej dało się go przezwyciężyć.

Świadomość

Ale co pozwala bohaterowi zwyciężyć? W jaki sposób pokonuje niegodziwca? W wiejskim opowiadaniu może tu zagrać ślepy los szczęścia, może się też pokazać jakaś całkiem nowa postać znająca szyfr do zamkniętego sejfów, lecz w opowiadaniu dobrym – takim, jakie my będziemy opowiadać – decyduje moment świadomości.

Świadomość odpowiada czwartemu elementowi, jakim jest powietrze. Jest to dosłownie inspiracja bohatera, która pozwala mu dostrzec problem w jego istocie i podjąć odpowiednie działanie. Emocje sprawiają, że bohater chce działać. Jeśli jednak nie wykona odpowiedniego posunięcia, jego wysiłek będzie zmarnowany.

W filmach kryminalnych ten element jest uwypuklony. Moment, w którym bohater, starannie zebrawszy wszystkie poszlaki, nagle orientuje się w sytuacji, często podkreśla się pulsującą muzyką, zbliżeniem czy nawet krótką retrospekcją. Sposobów

jest wiele, istotne jest tylko to, że widzimy, iż bohater już wie, kto jest zabójcą! Widzimy to jego oczami. W starych filmach, takich jak klasyczny obraz *W pogoni za cieniem*, bohater zaprasza nawet wszystkie postacie do salonu i wszystko im wyklada. Jak mówią scenarzyści, „podaje to na talerzu”.

W świecie rzeczywistym momenty takie trwają często bardzo krótko, niemal jak błyskawica, toteż łatwo pominąć je w opowiadaniu, jednak umieszczenie ich jest ogromnie ważne.

Legenda mówi, że taki moment świadomości, który doprowadził do całkowitej zmiany, przeżył kiedyś Thomas J. Watson, założyciel IBM. Związany walką z Olivetti o kontrolę nad rynkiem maszyn do pisania, uświadomił sobie coś, o czym nigdy wcześniej w związku z IBM nie myślał. W przeblysku inspiracji zauważył, że IBM nie działa na rynku maszyn do pisania ani sumatorów, lecz w dziedzinie przetwarzania informacji. Było to rozstrzygające odkrycie. Firma wkroczyła do świata komputerów – reszta jest znana.

Te chwile „aha!” mają w sobie jakąś magię. Nie dają się chwycić w palce – niemal jak powietrze. Tak więc chociaż historię Watsona i jego inspiracji często opowiada się i w nią wierzy (nikt, z kim rozmawialiśmy o tym, nie miał co do niej żadnych wątpliwości), bardzo trudno było nam dokładnie ustalić, kiedy i gdzie się to zdarzyło. Kiedy raz usłyszysz się to opowiadanie, wydaje się ono do tego stopnia oczywiste samo przez się, że po prostu się je akceptuje. Wiedza o tym momencie inspiracji sprawia, że historia IBM – skądinąd historia niestrudzonego, ciągłego wzrastania do potęgi – staje się znacznie bardziej ekscytująca. Moment świadomości jest w historii IBM jak zaczerpnięcie świeżego powietrza.

Poszukując momentów świadomości w naszym opowiadaniu, pamiętajmy o tym, że mogą je wyzwalać najdrobniejsze nawet szczegóły – i często tak właśnie się dzieje.

Adam Kahane, były specjalista od planowania scenariuszowego w Royal Dutch Shell, opowiada o spotkaniu, w jakim uczestniczył w związku z pracami zespołu Visión Guatemala, grupy pracującej nad znalezieniem sposobu wyjścia z, jak się zdawało, nieprzerwanego cyklu gwałtu i odwetu, jaki znaczył wojnę domową w Gwatemali, jedną z najdłuższych i najkrwawszych w Ameryce Środkowej. Zespół zgromadził przedstawicieli wielu zainteresowanych grup – wojskowych, rebeliantów, polityków, księży, chłopów – którzy mieli ze sobą rozmawiać. Całymi dniami wysłuchiwali się i nawzajem opisywali popełniane przez obie strony akty niesłychanego okrucieństwa. Wydawało się, że jest to droga donikąd.

Wtem jeden z polityków opisał swój udział w ekshumacji masowego grobu w miejscu wyjątkowo brutalnej masakry. Kiedy wydobyto już ciała, zauważył, że na dnie dołu pozostały jeszcze jakieś drobne kostki. Zapytał specjalistę od medycyny sądowej, czy są to kości zwierząt, na przykład małp, które w jakiś sposób również zostały pogrzebane.

„Nie” – padła odpowiedź. „Wiele zabitych wówczas kobiet było w ciąży. To są kości ich nie narodzonych dzieci”.

W sali zapadła cisza. Głucha i głęboka, utrzymywała się nie przez sekundy, lecz minuty. Kiedy zaś dyskusja rozpoczęła się na nowo, wszystko się zmieniło. Obraz tych małych kostek sprawił, że wszyscy uświadomili sobie, jak straszliwa w istocie jest wojna domowa – wojna, którą wszyscy przeżywali i w której uczestniczyli. Uczestnicy konferencji powiedzieli potem, że był to moment, który zadecydował o wszystkim. To wtedy właśnie postanowili, że to trzeba zmienić.

Świadomość nie zawsze jest łatwa i wygodna, ale jeśli nasze opowiadanie rzeczywiście ma oddziaływać, musi zawierać moment świadomości.

Transformacja

Transformacja to element wymagający najmniej objaśnień, ponieważ jest naturalnym wynikiem dobrze opowiedzianej historii. Jeśli zadamy o wszystkie pozostałe elementy, transformacja po prostu następuje. Nasi bohaterowie podejmują działania w celu przewyciężenia problemów, co oznacza zmianę zarówno ich samych, jak i otaczającego ich świata. Wiąże się to oczywiście z naszym piątym elementem – przestrzenią. Zmiana jest sceną, na której toczy się opowiadanie.

Na początku *Iliady* Achilles jest pełen gniewu i odmawia wypełniania swych obowiązków wobec towarzyszy broni, lecz opowiadanie kończy się na tym, jak pokonuje swego przeciwnika Hektora i oddaje mu pośmiertny hołd. Hamlet żyje w rozterkach w świecie moralnej dwuznaczności, lecz ostatecznie podejmuje działania usuwające wielkie zło z serca jego królestwa. Luke Skywalker akceptuje rzeczywistość Siły i daje Republice nową nadzieję.

Dobre historie nie muszą mieć szczęśliwego zakończenia – scena finałowa *Hamleta* raczej nie pobudza do śmiechu – zawsze jednak prowadzą do zmiany.

W przypadku opowiadań zmierzających do sprzedaży często nie poświęcamy transformacji zbytnej uwagi, ponieważ zmiana, do jakiej chcemy doprowadzić, jest oczywista. Chcemy przekształcić słuchacza z właściciela pięcioletniego yugo w dumnego posiadacza nowiuteńkiego forda. Chcemy przekształcić naszego klienta z mieszkańca bloku w kogoś, kto zainwestował w ogrodzony białymi sztachetami dom prosto z amerykańskiego marzenia. Przywiązujemy wtedy największą wagę do innych elementów. Chcemy skłonić słuchacza, żeby przestał już kopać w opony, tylko wreszcie kupił. Aby zobaczył dom tak, jak my go widzimy – jako coś wprost idealnego dla niego. Nasze opowiadanie może osiągnąć swój cel lub nie, ale od samego początku wiemy, do czego zmierzamy.

W świecie przedsiębiorczości istnieje jednak pewna kategoria opowiadań, które po prostu *sprawdzają się* do transformacji. Są to opowiadania o przywódcach.

John W. Gardner w swej klasycznej książce *On Leadership* zwraca uwagę, że nowoczesna organizacja, czy to polityczna, czy gospodarcza, na wszystkich swych poziomach – od pierwszej linii po gabinety najwyższego kierownictwa – opiera się na przywództwie. Kto w takim płynnym, przesyconym informacją środowisku ostatecznie zostaje liderem? Są to zwykle ludzie, którzy potrafią skutecznie opowiadać właściwą historię – opowiadanie zaprzęgające energię grupy do rozwiązywania wspólnych problemów.

Zgódźmy się: przewodzenie jest o wiele zabawniejsze od podążania w czyjeś ślady. Nawet jeśli ktoś nie chce zostać dyrektorem generalnym ani zmieniać świata, z pewnością chce mieć wpływ na swoją własną pracę i swoje własne idee. A to właśnie uzyskujemy w ostatecznym rachunku dzięki umiejętności opowiadania.

Chcielibyśmy, aby nasza książka doprowadziła do takiej właśnie transformacji. *Elementy perswazji* mogą pomóc czytelnikowi, by stał się takim liderem. Pomogą wykorzystać opowiadanie w celu podnoszenia morale, wzmacniania pracy zespołowej i definiowania problemów, dzięki czemu będzie można, odstąpiwszy o krok, odkryć wraz ze współpracownikami oryginalne i skuteczne rozwiązania. Pomogą wreszcie przekonywać do tych rozwiązań, aby rzeczywiście zostały zastosowane.

W następnych rozdziałach powiemy znacznie więcej o wszystkich tych pięciu elementach skutecznego opowiadania. Co takiego? Czytelnik chciałby usłyszeć parę dobrych opowiadań? Już niedługo. Obiecujemy, że okażą się naprawdę cenne.

Przedstawimy również ćwiczenia, które pomogą czytelnikowi szlifować umiejętności opowiadania. Nie będą ani czasochłonne,

ani trudne, ani kłopotliwe. Oto pierwsze z nich. Chodzi o coś, co i tak zawsze się robi.

Opowiedzmy jutro trzy historie. Trzy dowolne opowiadania. Na pewno każdego dnia opowiadamy ich znacznie więcej, w tych trzech jednak przypadkach zwróćmy pilną uwagę na pięć omawianych elementów dobrego opowiadania. Już w toku opowiadania albo tuż po jego zakończeniu przejrzyjmy w myślach listę kontrolną złożoną z pięciu pytań:

Pasja: Dlaczego opowiedziałem tę historię? Dlaczego zależy mi na tym opowiadaniu? Czy teraz zależy na nim również słuchaczom?

Bohater: O kim mówi opowiadanie? Czy słuchacze zdawali się przyjmować punkt widzenia bohatera?

Antagonista: Z jakim problemem miał do czynienia bohater i jakie uczucia wywołało opowiadanie we mnie i moich słuchaczach?

Świadomość: Czego mój bohater nauczył się z opowiadania? Co dodałem do suchych faktów, by zaczęły iskrzyć?

Transformacja: Jaka zmiana nastąpiła w toku opowiadania?

Następnie wsłuchajmy się w trzy opowiadania innych i zastanówmy nad tymi samymi pytaniami. Dlaczego ktoś opowiedział mi tę historię? Czego właściwie dotyczy to opowiadanie? I tak dalej.

Jest to łatwe doświadczenie. Nikt nie musi wiedzieć, co robimy (chyba że sami zechcemy zrobić z tego opowiadanie), a będziemy zaskoczeni, jak szybko chwycimy zasadniczą myśl. Metoda ta z pewnością pomoże nam zapamiętywać opowiadania innych, a być może nawet zachęci nas do ich gromadzenia. Każdy dobry sprzedawca wie, że gromadzenie cudzych opowiadań bywa nawiązką bardzo cenną.