



K I N D R A H A L L

A SZTORI, AMIRE EMLÉKEZNI FOGSZ

A történetmesélés segít a vezetőknek
kommunikálni, motiválni, meggyőzni



21. SZÁZAD
KIADÓ

Budapest, 2021

*Ha azon gondolkodsz, vajon van-e történeted,
amit elmondhatsz, hogy el tudod-e mesélni,
és el kell-e mesélned, akkor ez a könyv neked szól.
És a válasz: igen – mindhárom kérdésre.*

Tartalom

Bevezető:

Szlovénia, JFK és a sztori, amelyik elrabolta a férjemet 9

ELSŐ RÉSZ:

A TÖRTÉNETMESÉLÉS ELLENÁLLHATATLAN EREJE

1. Az üzleti szakadékok és a hidak,
amelyek megszüntetik őket (vagy éppen nem) 21
2. Volt egyszer egy agy 43
3. Mitől lesz nagyszerű egy sztori? 57

MÁSODIK RÉSZ:

A NÉGY ALAPVETŐ TÖRTÉNET –
*A mesék, amelyeket minden üzleti
vállalkozásnak el kell mondania*

4. Az értéktörténet 91
5. Az alapítótörténet 127
6. A céltörténet 171
7. Az ügyféltörténet 205

HARMADIK RÉSZ:
ALKOSD MEG A TÖRTÉNETED –
*Saját történeted megtalálása,
létrehozása és elmesélése*

8. Saját történeted megtalálása	231
9. Saját történeted kidolgozása	255
10. Mondd el a történeted	277

Konklúzió:

<i>A „boldogan éltek, amíg meg nem haltak” csak a kezdet</i>	293
--	-----

<i>Függelék: A „négytörténet-puska”</i>	300
---	-----

<i>Köszönetnyilvánítás</i>	301
----------------------------	-----

<i>A szerzőről</i>	304
--------------------	-----

Bevezető

*Szlovénia, JFK és a sztori,
amelyik elrabolta a férjemet*

Hálaadás hétvégéje volt. Tízezer kilométernyire tőlünk az emberek pulykát ettek krumplipürével, megosztották egymással mindazt, amiért hálásnak érezték magukat, és kényelmes kanapékon szunyókáltak, a háttérben a futballmeccs tompa morajlásával.

Én ezek egyikét sem műveltem... mert Szlovéniában tartózkodtam.

Őszinte leszek. A „Szlovéniában tartózkodtam” nem olyasmi, amiről azt gondoltam, hogy valaha ki fogom mondani – talán a legközelebb akkor jártam hozzá, amikor mexikói nyaralásom alatt találkoztam egy szlovén futballistával, és egy teljes napra meggyőződésemmé vált, hogy hozzá fogok menni feleségül. És most mégis ott voltam. Ott *voltunk*. Férjem, Michael (aki nem futballozik) és én Szlovénia fővárosa, Ljubljana ódon, nyirkos, kockakővel burkolt utcáit jártuk, és bár hiányzott a hála-

adás, én kifejezetten hálásnak éreztem magam. És nem csak a tündérmesébe illő város miatt...

Hanem mert az imént hallottam életem egyik legjobb értékesítési sztoriját.



Mielőtt továbbmennék, el kell mondanom valamit. Számomra a sztorik jelentik az életet. Ez a munkám, a fizetőeszközöm, a világnézetem. Az első történetemet tizenegy éves koromban mondtam el. Attól fogva követnek, rám találnak, és azzal töltöm a napjaimat, hogy a történetek stratégiai felhasználásáról beszélek, illetve másokat arra tanítok, hogyan adják elő a sajátjukat.

Igazából a sztorik miatt utaztam Szlovéniába is. Azért hívtak meg az Egyesült Államokból, hogy előadást tartsak közel ezer kelet-európai marketing- és márkamenedzsernek, médiafőnöknek, reklámszakembernek a történetmesélés erejéről az üzleti életben.

Szóval el lehet képzelni, mennyire ironikus, vagy inkább zavarba ejtő lehetett, amikor a sztorik szakértőjeként találkoztam minden idők legjobb történetével.

Az esti órákban történt, hétvégén, november második felében. Bár Szlovéniában nem tartják a hálaadást, a város mégis pezsgett és ünnepelt, mivel a szokásos évi fadísztító ceremóniával megkezdődött az ünnepi időszak. Michaellel több ezer szlovén között sétáltunk, akik boldogan élvezték a helyi bort, az árusoknál kapható, nyílt tűzön sült gesztenyét, és a még több bort. Besötétedett, a levegő nyirkos volt, és hideg, az utcákat lágy, meleg fényben fürdették az épületek közé fellógatott karácsonyi dekorációk. A városközpont irányából odahallatszottak a karácsonyi énekek

foszlányai, az utcát szegélyező boltok kirakatai csillogtak, szinte hívogattak minket, hogy menjünk be és fedezzük fel őket.

Vagyis ez nem teljesen igaz. A kirakatok csak *engem* hívogattak, nem *minket*. A boltok kirakatai soha nem hívogatják Michaelt, mert Michael nem vásárol. Nem vásárol hagyományos üzletben, internetes üzletben, leértékelt üzletben, semmilyenben. Szinte nem is vásárol semmit. Az alsónadrágja gumírozása előbb foszlik el, mint hogy újat venne. Igazából lehet, hogy pénztárcája sincs.

Európai utunk előrehaladtával vásárlási preferenciánknak ez az alapvető különbsége meglehetősen repetitív beszélgetésekhez vezetett:

Én: Ó, egy helyi dizájnerbutik! Nézzük meg!

Michael: [Úgy tesz, mintha nem hallana. Sétál tovább.]

Én: Ó, egy helyi szőnyegkészítő bolt! Nézzük meg!

Michael: [Nem hall. Megy tovább.]

Én: Ó, ebben a boltban minden parafából készült!

Nézzük meg!

Michael: [Előveszi a mobilját, bár ezen a hálózaton az nem is működik. Megy tovább.]

Én: Ó, friss kenyér!

Michael: [Belélegzi a kenyérillatú levegőt. Megy tovább.]

Ezen két okból sem tudok megsértődni. Az egyik, hogy már hozzászoktam. A másik, hogy mindössze két kézipoggyászt hoztunk az egyhetes útra. Még egy szelet puha kenyeret sem lehetett volna bepréselni a csomagunkba, ezért nem is volt érdemes erősködnöm.

Egészen addig az estéig. Amíg meg nem pillantottam... a cipőt.

Ott feszített büszkén a fényesen kivilágított kirakatban egy pár lélegzetelállító cipő.

Ezüstszínű volt. És csillogott. Sőt, *ragyogott*. Talán csak a bor tette (meg a kenyér hiánya), de abban a pillanatban nem tudtam tovább ellenállni. Mielőtt felfogtam volna, mi történik, berángattam a mit sem sejtő Michaelt egy ljubljanoi mellékutca elegáns butikjába.

Odabent különféle termékek eklektikus keveréke tárult a szemem elé, az óráktól és ékszerektől kezdve a műalkotásokig és ruhákig. Azonnal a cipők felé indultam, Michael pedig lehorgonyzott a parfümök mellett.

Legnagyobb csalódásomra a cipő közelről egészen förtelmesnek bizonyult. Szinte megvakultam. Azonnal mély büntudatot éreztem, amiért az első csillanásra magára hagytam Michaelt. Visszarohantam az üzlet elülső részébe, ahol férjem a parfüm-állvány forgó tornya mögött próbált menedéket találni. Már éppen meg akartam ragadni, hogy magammal vonszoljam, vissza a kinti macskakövek biztonságába, amikor a parfümös pult mögött, alig néhány centire Michaeltől – mintha csak varázsütésre termett volna ott – megjelent egy nagyon lelkes, huszon-egynéhány éves szlovén eladó, és megszólította a férjemet:

– Bocsásson meg, uram. Keres valamilyen illatot?

Ó, *ne*, gondoltam. *Ez a szegény kölyök messzebb nem is járhatna az igazságtól...*

Michael egyértelműen nem keresett semmilyen illatot. Nemcsak azért, mert egy illat keresése az adott illat megvásárlását implikálná – amiről már beszéltem –, hanem mert Michael soha

nem használt kölnit. Soha. Nem az az illatozós fajta. Csak azért tartózkodott a parfümöknel, mert szüksége volt egy helyre, ahol elrejtőzhet.

Pontosan ezt próbáltam megértetni az eladóval, de nem is figyelt rám. Ehelyett óvatosan leemelt egy tengerkék-fehér sávos dobozt az üveges szekrény felső polcáról.

– Ez a sikertermékünk – közölte, miközben gyengéden tartotta ujjai közt a dobozt (megfigyeltem, szokatlanul hosszú ujjai voltak). Felkészültünk rá, hogy akaratunk ellenére lepermetez minket.

Csakhogy az eladó ki sem nyitotta a dobozt. Csak letette az üvegezett pultra, és annak az embernek a visszafogott mosolyával, aki pontosan tudja, mit művel, belekezdett.

Eight & Bob

– Ez itt... egy Eight & Bob.¹ 1937-ben egy fiatal, jóképű, amerikai főiskolai hallgató a francia Riviérán nyaralt. Húszéves korára már volt benne valami különleges. Aki találkozott vele, érezte, hogy egy felfelé emelkedő csillagot ismert meg.

A fiatal eladó elhallgatott, hogy megnézze, figyelünk-e. Figyeltünk.

– Ez az ifjú egy nap a városban sétált, amikor találkozott egy Albert Fouquet nevű párizsi arisztokratával és parfümszakértővel. A fiatalember ezt természetesen nem tudta, csak érezte hihetetlen illatát. Az ambiciózus amerikai veleszületett bájával rávette

¹ History. Eight & Bob. <https://eightandbob.com/us/history/>

Fouquet-t, aki soha nem kereskedett az illataival, hogy osszon meg vele egy kis mennyiséget lenyűgöző kölnijéből.

Michaelre néztem. Eddig nem is pislogott.

– Mint azt sejtetik, amikor a fiatalember visszatért az Ál-lamokba, másokat is elvarázsolt az illattal, és ha korábban nem lett volna ellenállhatatlan, most azzá vált. Tudta, hogy valami értékesre bukkant, ezért írt Fouquet-nak, kérve, hogy küldjön további nyolc mintát, és „egyet Bobnak”.

Bár egy szót sem szólt, Michael arcára rá volt írva a kérdés, amelyet az eladó a következő szavaival megválaszolt.

– Bob a fiatalember öccse volt. A fiatalembert pedig John néven ismerhetik. Vagy egyszerűen csak úgy: J.

Az eladó hangja a mondat végére elhalkult, Michael pedig, mintha Félszemű Willy elrejtett kalózkincsét találta volna meg, csak annyit suttogott:

– FK.

– Igen – bólintott az eladó. – A történet főszereplője nem más, mint John F. Kennedy. A mintát pedig az öccsének, Robertnek kérte.

Ezen a ponton én már nem a beszélgetés résztvevőjének tekintettem magam (ha addig az voltam egyáltalán), hanem a megfigyelőjének. Bár nagyon kíváncsi voltam, hogyan ér véget az Eight & Bob-sztori, sokkal jobban érdekelt a szemem előtt kibontakozó történet.

– Tehát ez egy JFK-kölni? – kérdezte csodálkozva Michael.

– Úgy bizony – felelte az eladó. – Persze, mint bizonyára önök is tudják, az Egyesült Államok és Franciaország kapcsolata nem volt mindig felhőtlen. És bár nem vagyok a történelem szakértője, annyit tudok, hogy a kölnisüvegek áthajóztatása egyre

nagyobb nehézségekbe ütközött. Éppen ezért, hogy az utolsó szállítmányokat megóvják a náciktól, néhány üveget elrejtettek, mégpedig... – egy pillanatra elhallgatott és Michaelre nézett, aki tátott szájjal (vagy nem) hallgatta – ...könyvekbe. – Azzal az eladó kinyitotta a rég elővett dobozt. A dobozban egy könyv volt. Kinyitotta azt is. És a lapok között, amelyeket pont olyan méretre szabtak, hogy beférjen a termék, ott lapult a gyönyörű kristályüvegbe töltött kölni.

És Michael abban a pillanatban kimondta azt a szót, amit korábban soha nem hallottam tőle.

– Megveszem.

Hogyan változtat meg mindent egy történet

Ezen a ponton egy dolog világossá vált számomra: a férjemet elrabolták, és kicserélték egy szélhámosra. Egy kölnivásárló földönkívüli. Tisztázzuk: Michael egy olyan kölnit vásárolt meg, amit még csak meg sem szagolt.

Valójában azonban pontosan tudtam, mi a helyzet. Nincs semmi földönkívüli eredetű abban, ami Michaellel történt a szlovéniai boltban. Az árus monológjára adott reakciója igazából a lehető legemberibb dolog volt, ami csak történhetett.

Mert ami még annál a vágynál is erősebb, hogy az ember zárva tartsa a pénztárcáját...

Még magánál JFK-nél is elbűvölőbb...

Az egy történet ellenállhatatlan ereje. Egy tökéletesen elhelyezett, hibátlanul elmesélt sztori képes az embert átlendíteni a puszta érdeklődésen, majd az élénk figyelmen, egészen a teljes

elbűvöltség birodalmáig. A „képtelen elfordítani a fejét” érzésig. Az „ó, a francba, elnéztem a kijáratot” állapotig. A történetnek ezekben a pillanataiban annyira megfeledekezünk magunkról – ahogy Michaellel is történt aznap este –, hogy szinte teljesen kicsúszik a kezünkől az irányítás.

Aminek természetesen megvan az oka. Mint láthatjuk, amikor előkerül egy nagyszerű sztori, igazából nem tudunk uralkodni magunkon. Attól a pillanattól kezdve, hogy az árus abban a butikban belekezdett az Eight & Bob-történetbe, változás ment végbe bennünk: megváltozott az értelmezésünk, megváltoztak a vágyaink.

Ez az a változás, amit oly sokan keresünk. Azon túl, hogy el lehet adni vele egy üveg kölnit, a sztori által előidézett változás alapvető hatással van magára az üzletre is. Az ügyfelek megtért személyekké, az alkalmazottak hittérítővé, a magas beosztású tisztségviselők vezetőkké válnak. Megváltoztatja a marketing természetét és hatását, és ami talán a legfontosabb, azt is, miként látjuk önmagunkat.

Ez a könyv arról szól, hogyan jön létre ez a változás, és hogyan tudod te is létrehozni azáltal, hogy kiaknázod a történetmesélés erejét.



A sors furcsa fintora, hogy az egyetlen üveg Eight & Bob abban a butikban, azon az estén az a mintadarab volt, amit a polcon láttunk. Vagyis még csak meg sem tudtuk venni. Az árus afeletti izgalmában, hogy elmesélje nekünk a történetet, elfelejtette megnézni, van-e még belőle készleten. Ám az, hogy nem tudtunk

belőle hazavinni, hajszálnyival sem csillapította Michael lelkese-
dését. Sőt, még inkább felszította.

Az én rendszerint visszafogott és kiegyensúlyozott férjem hirtelen megőrült. Miközben kijöttünk a butikból, és keresni kezdtem a következő helyet, ahol borozhatnánk, Michael egy szenvedélyes európai lelkesedésével gesztikulált és beszélt. Nem győzött csodálkozni a termék nagyszerű csomagolásán, amely annyira tökéletesen illett a sztorihoz. Elképzelte, hogy a különleges illatot keresztülcsempészik a nácion, és – talán teljes titokban – eljuttatják a Fehér Házba. Hogy a rejtett kölnisüvegeket tartalmazó, titokzatos könyvek ott sorakoznak az Egyesült Államok elnökének íróasztalán.

– Megpróbálhatnánk megszerezni az észak-amerikai terjesztési jogot – vetette fel. – Ez a holmi elképesztő! Mindenkinek tudnia kellene róla!

Ne feledjük: egyszer sem hoztuk szóba a kölni illatát. Nem számított. Mire este visszatértünk a hotelba, eldöntöttük, hogy másnap újra meglátogatjuk a boltot, hátha érkezik még egy szállítmány, mielőtt hazarepülünk.



Amikor másnap reggel beléptünk, az előző esti eladó nem volt ott, helyette egy középkorú nő magyarázta el nekünk, hogy továbbra sincs Eight & Bob.

Feltámadt bennem a kíváncsiság.

– Tudna valamit mondani a kölniről? – kérdeztem.

– Lássuk csak – motyogta. – A termék öt különféle illatból áll. Hú... – Láthatóan küszködött. – Egyedi növényeket használnak

hozzájuk, khm... Franciaországból. Nagyon népszerű termék, szép csomagolással. – És itt elfogyott a lendület. Ennyi fért bele.

A két élmény közötti különbség sokkoló volt. Mintha tegnap véletlenül belebotlottunk volna egy mágusok által üzemeltetett kereskedésbe, hogy aztán az éjszaka folyamán átalakuljon mezei éjjel-nappali vegyesboltta.

Sokkoló. De nem szokatlan. Munkám során nap mint nap találkozom ezzel az információközlési tragédiával. Értékesítői csoportokkal, amelyek alig képesek közvetíteni az általuk képviselt termékhez tartozó lélegzetelállító történetet. Ügynökökkel, akik szem előtt tévesztik a lényegét, vagyis a lehetséges ügyfelek hatékony bevonását. Cégekkel, amelyek kultúrája sorvad ahelyett, hogy virágzana, mert a vezetőik képtelenek megfogalmazni, miért teszik, amit tesznek.

A jó hír, hogy a megoldáshoz nincs szükség semmiféle varázslatra. A következő oldalakon felfedem, hogyan képes a történetmesélés ereje megváltoztatni a cég embereinek gondolkodását, érzéseit és viselkedését, és hogyan tudod te magad is felhasználni ezt az erőt.

És bár melegen ajánlom Ljubljanát, ha vakációról van szó, ehhez nem kell Szlovéniáig utazni.

ELSŐ RÉSZ

A történetmesélés ellenállhatatlan ereje

Az üzleti szakadékok és a hidak, amelyek megszüntetik őket (vagy éppen nem)

Az ember és az igazság között a legrövidebb út egy történet.

ANTHONY DE MELLO

A gimnáziumban a legaranyosabb fiú Andy K. Truthfully volt, már a harmadik osztálytól kezdve. Senki sem tudta igazán az okát. Talán mert májusban született, de a szülei a következő ősziig vártak a beíratásával, így ő lett köztünk a legidősebb. Vagy talán, mert hihetetlenül jó sportoló volt. Vagy egyszerűen csak azért, mert mintha némi nemtörődomséggel viszonyult volna mindenhez.

Akárhogy is, amikor az első évemben, egy őszi délutánon Andy megkínált a szőlőízesítésű Welch szénsavas üdítővel, meg-

pecsételődött a sorsom. Andy úgy döntött, rendben vagyok, ami azt jelentette, hogy másoknak is el kellett fogadniuk.

Ez 1994-ben történt. A társadalmi elfogadottságot így mérték, a tárgyak alapján, amit megosztottál másokkal. Középen kettévágott „legjobb barát” medálok, dobozos üdítők, és egy másik nagyon fontos dolog: az Extra rágógumi.

Emlékszem, soha nem mentem el otthonról egy csomag neonzöld Extra rágógumi nélkül (harminc, külön-külön fóliába csomagolt darab, fehér papírcsíkkal lazán összefogva). A rágókat egyesével lehetett kicsúsztatni a csomagból, és mindegyik hagyott maga után egy halvány nyomot. Tökéletes eszköz arra, hogy az ember megossa a barátaival és azokkal a fiúkkal, akikkel nincs egy súlycsoportban. Mindegyik üres csomag a társadalmi fizetőeszköz szimbóluma volt.

És nem én voltam az egyetlen, aki az Extra rágógumira esküdött. A Wrigley'snek ez a terméke mindig ott ült az elrágható, friss lehetetet kínáló totemoszlop legtetején. Gyorsan beugrasz a vegyesboltba? Vegyél egy csomag Extrát. Időpont a fogorvosnál? Ne feledd az Extrát. Ez volt a legnépszerűbb márka, egyértelműen uralta a piacot, egészen addig, amíg hirtelen... már nem uralta.

2013-ra, majdnem húsz évvel az elsőéves gimnáziumi élményeim után, amikor még *eszembe sem jutott* más rágógumit venni, csak Extrát, a népszerű termék a harmadik helyre csúszott. Miközben én, a márkahűség egykori példaképe, felmértem, melyik rágógumit válasszam, az Extra már teljesen elkerülte a figyelmemet.

Mielőtt megsajnálád az Extrát, vagy éppen azt gondolnád, hogy mindez csak az ő hibájuk – mert bizonyára elkövettek va-

lami nevetségesen nyilvánvaló, ostobán szerencsétlen, elkerülhetetlen bakit –, szögezzük le: ez alapvető üzleti hiba. Nem csak az Extránál. Nem csak a pulton elhelyezett termékeknél. Ez a hiba *minden* vállalkozásnál előfordul.

Végeredményben, amivel az Extra küszködött, és amivel minden vállalkozás küszködik, az a szakadék áthidalása.

A szakadék a vállalkozásodban

Egy vállalkozás célja, hogy hasznot termelve értéket közvetítsen az embereknek, elvigyen egy árut vagy szolgáltatást A pontból (a cégtől) B pontig (az emberekig, akik használják). Ennyi. Ezeket a célokat természetesen végtelen számú módon el lehet érni, de maga az általános cél meglehetősen egyszerű.

Egyszerű, de nem könnyű. Egyetlen említésre méltó célhoz sem vezet akadályoktól mentes út, és az üzleti életben rengeteg akadály létezik. Hogyan veszed rá az embereket a vásárlásra? A befektetésre? Hogyan vonzod magadhoz a tehetségeket? Hogyan tartod meg őket? Hogyan győzöd meg az egyik részleget, hogy naprakész legyen egy olyan témában, ami csak egy másik részleg számára bír jelentőséggel? Hogyan veszed rá a vezetőséget, hogy befogadjanak egy ötletet? Hogyan lelkesíted a dolgozókat egy adott kezdeményezéssel kapcsolatban? Hogyan éred el, hogy az alvállalkozók kellő időben teljesítsenek?

Akárhová fordulsz, minden sarok mögött, minden irányból, mindig akadályok lesnek rád. Igazából a sikeres vállalkozást ezeknek az akadályoknak a legyőzése határozza meg.

Én azonban sokkal hasznosabbnak gondolom, ha ezekre az üzleti akadályokra nem ijesztő, mozdíthatatlan torlaszokként, hanem inkább árkokként tekintünk. Ez az az űr, ami a jelenlegi helyed és a célod között tátong. A szakadék.

A legnyilvánvalóbb szakadék az üzleti életben az, ami az ügyfelet és a céget elválasztja egymástól. Hogyan juttatja el egy cég a termékét vagy szolgáltatását azokhoz az emberekhez, akiknek szükségük van rájuk? Amikor sorban állsz a vegyesbolt pénztáránál, és húsz különféle rágógumi közül választhatsz, mivel éri el az Extra, hogy az Extrát vedd meg?

Bár az értékesítési szakadék nagyon fontos, az üzleti életben más szakadékok is léteznek. Például a vállalkozók és a lehetséges befektetők, a munkaerő-felnevők és a reménybeli dolgozók, a menedzserek és a beosztottak, a középvezetők és az igazgatók között.

Ahhoz, hogy az üzlet működjön, át kell hidalnod ezeket a szakadékokat.

Ami még ennél is fontosabb: azok, akik a legjobb hidakat építik, győznek. Ha jobban tudsz eladni, szövegelni, szervezni, létrehozni, kapcsolatot teremteni – győztél.

Hidald át a szakadékokat, nyerd meg a játszmat.

Persze ahhoz, hogy ezt megtehesd, előbb hidat kell *építened*.

Ez az a pont, ahol általában minden kezd darabjaira hullani.

Rossz anyagok, gyenge hidak

Függetlenül attól, hogy az üzleti életben milyen szakadék kerül eléd, három fő összetevőt kell uralnod ahhoz, hogy legyen esélyed elég erős hidat építeni kiszemelt közönségedhez – a lehetsé-

ges ügyfelekhez, kulcsfontosságú csapattagokhoz, befektetőkhöz stb. – a nagy ürességen át: figyelemfelkeltés, hatásgyakorlás, átalakítás.

A legjobb hidaknak mindenekelőtt fel kell kelteniük a figyelmet, és magával ragadniuk a hallgatóságot, hogy egyáltalán tudjanak a híd létezéséről. A második összetevő, a hatásgyakorlás, az a módszer, amellyel rá tudod venni a közönséget, hogy a kívánságodnak megfelelően cselekedjen. És harmadszor, ha nem akarsz újra és újra ugyanannál a szakadéknál hidat építeni, akkor a hídnak át kell alakítania a hallgatóságot, mély benyomást kell tennie, és tartósan megváltoztatnia őket, hogy soha többé ne akarjanak visszatérni a másik oldalra – amivel gyakorlatilag örökre össze is zárul a szakadék.

Elég egyszerű, nem igaz?

A gond – vagy inkább a tragédia – csak az, hogy legnagyobb erőfeszítéseink és legjobb szándékaink ellenére csapnivaló hídépítők vagyunk. Általában csupán egy összetevőre összpontosítunk, esetleg kettőre, de csak nagyon ritkán mind a háromra. Beszélünk az emberekhez ahelyett, hogy lebilincselnénk *őket*. Megmaradunk a legkönnyebb vagy leglátványosabb módszereknél, és ennek eredményeképpen a hidunk gyenge, múlandó, sőt néha egyenesen nevetséges lesz. Ám mivel ezek a selejtes megoldások annyira elterjedtek, meggyőzzük magunkat arról, hogy megfelelők lesznek.

Gondolj csak a buszmegálló plakátjain látott ingatlanügynökök arcára, esetleg az interneten maguktól felugró ablakokra, vagy a többórányi átporgetett reklámra. Még 2016-ban, amikor újra csúcsra ért a *Star Wars*-őrület, volt egy fodrász, aki a lakhelyünk közelében lévő üzlete ajtajában állt Darth Vadernek öl-

tözve, és egy hajszárítót lengetve próbálta becsalogatni az ügyfeleket. Mi köze Darth Vadernek egy fodrászszalonhoz? Nehéz rájönni, mivel, ugye, a pasas folyamatosan sisakot visel, az a férfi mégis ott állt a bejáratnál.

Vagy képzelj el egy üzletkötőt a döntéshozók előtt, aki lézermutatóként működő távkapcsolójával belekezd a kiselőadásába. Nagyon magabiztos, hiszen nem kevesebb mint hat órát töltött azzal, hogy minden egyes jellemzőt, előnyt, százalékot és tizedesveszőt belepréseljen a húszperces, nyolcvankilenc diából álló prezentációba. A szobában tartózkodó emberek nem fogják elolvasni mindazt, ami a képernyőn van – a szöveg túl apró és zsúfolt –, de ez nem számít, mert az üzletkötő úgyis azt tervezi, hogy majd ő olvassa fel nekik a képernyőről. Ki mondana *erre* nemet?

Ugyan. Ez a híd nem jó, és aki azt mondja neked, hogy az, biztosan hazudik.

Vagy vegyük azokat a hidakat, amelyeket belül próbálunk felépíteni, az egészséges vállalati kultúra létrehozása érdekében. Lehet, hogy olyan cégnek dolgozol, amelyik elkötelezett a küldetése és a társadalom iránt, ami nagyszerű dolog. A társadalomról kézikönyvből tanítanak, a cégvezetők pedig gyakran küldenek e-maileket és körleveleket, vagy tartanak beszédet emelvénnyről, a küldetésnyilatkozatból idézve. Talán még bögrékre is nyomtatják a fontosabb jelmondatokat. De *érez* valaki valamit ennek kapcsán? A szavakat persze ismerik, de vajon érzik a csontjaikban is? Alakítják a döntéseiket, létrehoznak mély kötelességtudatot?

Elméletileg kellene. Ám sajnálatos módon a legtöbb cég és vezető elfogadja azt a hazugságot, hogy a küldetésnyilatkozat ismételtetése megfelelő híd a csapatok összekapcsolásához és mo-

tiválásához. Igazság szerint azonban elég egy könnyű fuvallat – egy apró illetményemelés vagy juttatás, amit egy másik cég ígér –, és a híd leomlik.

Miután ezeket elmondtam, úgy érzem tisztességesnek, ha megemlítem, hogy igenis *lehetséges* áthidalni a szakadékot a három létfontosságú összetevő – figyelemfelkeltés, befolyásolás, átalakítás – megléte nélkül is. És *lehet* olcsó építőanyagokat, a hosszú távú növekedés helyett azonnali kielégülést célzó terveket használni. Példának okáért be kell vallanom, odavagyok azokért az Instagram-reklámokért, amelyek csini edzőruhákat hirdetnek. Általában rákattintok a reklámra, és néha még vásárolok is. De amikor az emberek megkérdik, mi a hobbim, kénytelen vagyok megemlíteni a postára járást, mert az Insta-hirdetéseken keresztül rendelt holmik kilencven százalékát visszaküldöm.

De kétlem, hogy neked ez lenne a célod.

Kétlem, hogy azért vágtaal bele az üzletbe, hogy a termékeidet visszaküldjék vagy elfelejtsek. Vagy hogy élvezettel tartasz árleszállításokat véletlenszerű ünnepekkor. Vagy hogy szeretsz befejezetlen marketingbeszédet mondani, szónokolni az alkalmazottaknak, akik nem is figyelnek oda, olyan bejegyzéseket írni a közösségi média felületein, amelyekre senki sem kattint rá... vagy éppen különféle versenyeket szervezni holmi kicsinyes, esetleges célok elérése érdekében. Biztosan nem azért bérelsz fel, képezel ki és ösztönözöl tehetségeket, hogy másfelé kezdjenek kacsingatni abban a pillanatban, hogy elveszed előlük a répát, vagy egy valamivel kisebbet kínálsz fel nekik.

Ha a vállalkozásodban vagy a siker felé vezető utadon olyan szakadékok tűnnek fel, amelyek áthidalása reménytelennek lát-

szik, a problémák jó eséllyel a híd felépítéséhez használt (vagy nem használt) elemeknél kezdődnek.

Kérdés, mi az, ami működik. Ha ezek a taktikák nem vezetnek a kívánt eredményhez, akkor mi működhet? Van rá mód, hogy egyszerre keltsd fel a figyelmet, gyakorolj hatást, és alakítsd át a közönséget? Hogyan építs olyan hidat, amelyik sokáig állni fog, és végleg lezárja a szakadékokat?

Ez az a kérdés, amire az Extra rágógumi kétségbeesetten kereste a választ.

A szakadékhidaló megoldás

Miután az eladások meredeken zuhantak, és a rágógumihegy egykor erőfeszítés nélkül megtartott királyi trónja már nem állt olyan szilárd talapzaton, az Extrának lépnie kellett. Először azt tették, amit bármelyikünk tett volna: visszamentek az alapokhoz, megnézni, mi volt az, ami jól működött az Extra dicsőséges napjaiban. Rábukkantak arra a jellemzőre, amiről az Extrát mindenki ismerte: a hosszan tartó ízre. A nyolcvanas években nem tudtál úgy végignézni egy szitkomot, hogy ne láss egy rakás reklámot, bennük mosolygó emberekkel, akik boldogan élik az életüket, miközben ugyanazt az egy darab ízletes rágógumit rágják, valószínűleg heteken keresztül.

A hosszan tartó íz! Ez volt a nyilvánvaló válasz. Az Extra csapata ezért újabb üzeneteket gyártott arról, hogy mennyire extra is az Extra valójában. Az eredmény csalódást keltő volt. Vajmi kevésbé sikerült felkelteni a figyelmet (ha a YouTube-on rákeresel

ezekre a reklámokra, semmit sem találsz), a hatásgyakorlásról nem is beszélve. Az eladások tovább csökkentek.

A szakadék megmaradt. Amikor eljött az a kritikus, két másodpercnél is rövidebb pillanat a vegyesbolt pultjánál, amikor a vásárlók kiválaszthatták volna az Extrát, nem tették. Az Extra elszántan kereste a megoldást. Felfogadtak egy közvélemény-kutató céget, hogy kiderítsék, miért vásárolnak egyáltalán rágógumit az emberek, és valójában, mikor születik meg a rágóvásárlásra vonatkozó döntés.

Elképesztő eredményre jutottak. Mint kiderült, a vásárlási döntések kilencvenöt százaléka tudat alatt születik, anélkül hogy az illetőnek tudomása lenne róla.² Ez azt jelentette, hogy amikor az átlagos vásárló a leheletfrissítő megoldás után nyúl, az Extrának valahogy bele kell fúrnia magát az emberi pszichébe, ha át akarja hidalni a szakadékot. Valamiképpen meg kellett jelenniük azon a különleges helyen, ahol a logika már nem igazán számít. Azon a helyen, ahol a rágóvásárlás már több pusztán rágóvásárlásnál; ahol kapcsolódik az emberi érzékeléshez.

Az Extrának gyakorlatilag át kellett terelnie a vásárlókat a hídon.

De hogyan? És lehetséges ez egyáltalán egy olyan hétköznapi termék esetében, mint a rágógumi?

A megoldás, ami az Extra számára működőképesnek bizonyult, ugyanaz, ami nálad is működne. Nem számítanak a körülmények. Nem számít a szakadék. Nem számít a termék vagy

² Building Powerful Brands/Brand Revitalisation: Extra Gum – Give Extra, Get Extra. The Marketing Society, https://www.marketingsociety.com/sites/default/files/thelibrary/Give%20extra_Redacted.pdf

a közönség. Ha le akarod zárni a rést, és maradandó hidat akarsz létrehozni, amelyik felkelti a figyelmet, hatást gyakorol a viselkedésre, és átalakítja azokat, akik átkelnek rajta, annak a legegyszerűbb és leghatékonyabb módja a történetmesélés.

Vagyis a sztori, ami megtapad.

Történetmesélés és maradandó híd építése

Mielőtt folytatnánk, hadd tisztázzak valamit. Bár ez a könyv az üzleti életben alkalmazott történetmesélésről szól, a történetmesélés hatalmával kapcsolatos tapasztalataim nem itt kezdődnek. Nem úgy történt, hogy egy marketingcégnél vagy értékesítési csapatnál dolgozva felfedeztem a történetek erejét.

Az én kalandjaim a történetmeséléssel *kezdődtek*. Az üzlet csak azután jött.

Mint korábban már említettem, első történetemet tizenegy éves koromban meséltem el, ötödik osztályban, irodalomórai feladatként. Az egyházközségen belül folytattam a szórakoztató sztorik előadását, majd következett a gimnáziumban a vitakör. Érettségi után történetmesélő fesztiválokra léptem fel szerte az országban, történetmesélő műhelyekbe, táborokba, konferenciákra jártam. Ott ültem a történetmesélés mestereinek lábánál, akik különösebb hátsó szándék nélkül tudták elvarázsolni több száz fős közönségüket. Akik képesek voltak megragadni az apró pillanatokat, és nagy jelentőséggel felruházni őket, mindössze az elbeszélésük összefogottsága révén.

Ott, a történetek és történetmesélés legtisztább formájának jelenlétében figyeltem fel először a sztorik ellenállhatatlan ere-