

KINDRA HALL

Povești cu lipici

*Cum poate storytellingul să captiveze clienții,
să influențeze publicul și să îți transforme afacerea*

Traducere din limba engleză de
Mihaela Ioncelescu

ap!
act și politon

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actspoliton.ro

www.actspoliton.ro

This edition published by arrangement with HarperCollins Leadership,
an imprint of HarperCollins Focus LLC.

STORIES THAT STICK

Copyright © 2019 by Kindra Hall

© 2023 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Mihaela Ioncescu**

Redactor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

HALL, KINDRA

Povești cu lipici / Kindra Hall; trad.: Mihaela Ioncescu. - București: ACT și Politon, 2023

ISBN 978-630-303-209-2

I. Ioncescu, Mihaela (trad.)

65

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

CUPRINS

Introducere: Slovenia, JFK și povestea care mi-a răpit soțul 9

PARTEA ÎNTÂI. PUTEREA IREZISTIBILĂ A STORYTELLINGULUI

1. Decalajele din afaceri și punțile care le elimină
(și nu le elimină) 21
2. A fost odată ca niciodată un creier 41
3. Ce anume face ca o poveste să fie excelentă 55

PARTEA A DOUA. CELE PATRU POVEȘTI ESENȚIALE

4. Povestea valorii 87
5. Povestea fondatorului 121
6. Povestea scopului 161
7. Povestea clientului 193

PARTEA A TREIA. CREEAZĂ-ȚI POVEȘTEA

8. Găsește-ți povestea 219
9. Cum să compui o poveste 243
10. Cum să spui o poveste 265

Concluzie 279

Anexă 287

Mulțumiri 289

Note 293

Despre autoare 301

Introducere

Slovenia, JFK și povestea care mi-a răpit soțul

Era weekendul de Ziua Recunoștinței. La 9.500 de kilometri depărtare, oamenii mâncau friptură de curcan cu piure de cartofi, își exprimau recunoștința și adormeau pe canapea, în timp ce pe fundal se auzea sunetul înfundat al unui meci de fotbal.

Eu nu făceam nimic din toate acestea... pentru că mă aflam în Slovenia.

Am să fiu sinceră. Nu mi-am imaginat vreodată că voi ajunge în Slovenia – cu excepția ocaziei când, pe vremuri, am cunoscut un jucător sloven de fotbal în timp ce mă aflam în vacanță în Mexic și, timp de o zi, am fost convinsă că mă voi căsători cu el. Și, totuși, iată-mă aici. Iată-*ne* aici, eu și soțul meu, Michael (care nu joacă fotbal), plimbându-ne pe străzile pitorești și puțin umede din piatră cubică din Ljubljana, capitala Sloveniei. Și, cu toate că ratam sărbătoarea de Ziua Recunoștinței, eu mă simțeam deosebit de recunoscătoare. Nu doar pentru orașul de basm în care tocmai ajunseserăm...

Ci pentru că tocmai auzisem una dintre cele mai bune povești de vânzări din viața mea.



Înainte să trec mai departe, ar trebui să îți spun ceva. Poveștile sunt viața mea. Sunt munca mea, moneda mea de schimb, felul în care văd eu lumea. Prima poveste am spus-o pe când aveam 11 ani. Și, din ziua aceea, poveștile m-au urmărit, m-au căutat, iar acum îmi petrec zilele vorbind despre cum să folosești strategic poveștile și învățându-i pe ceilalți să le spună pe ale lor.

De altfel, poveștile reprezintă motivul pentru care mă aflam în Slovenia. Am fost invitată special din Statele Unite ca să vorbesc unui public format din aproape o mie de manageri de brand și de marketing, directori media și creatori de publicitate din Europa de Est despre puterea pe care o are storytellingul în afaceri.

Îți poți imagina, așadar, ironia, sau cel puțin fascinația, atunci când eu – expertul în povești – am fost martora celei mai grozave povești din toate timpurile.

S-a întâmplat într-o seară din acel weekend de sfârșit de noiembrie. Cu toate că slovenii nu sărbătoresc Ziua Recunoștinței, orașul era îmbrăcat în straie de sărbătoare și plin de viață, deoarece se marca începutul perioadei de sărbători cu ceremonia anuală de aprindere a luminițelor festive. Eu și Michael ne plimbam printre miile de sloveni care se bucurau de vinul de producție locală, de castanele coapte la foc deschis de către vânzătorii stradali și de și mai mult vin. Cerul nopții era întunecat, aerul era umed și rece, iar străzile străluceau de lumina blândă și caldă a decorațiunilor de Crăciun, suspendate între clădiri. Dinspre centrul orașului se auzea sunetul slab al colindelor, iar

vitrinele magazinelor străluceau de o parte și de alta a străzilor, chemându-ne, invitându-ne să intrăm și să sondăm terenul.

Ei bine, nu este pe de-a-ntregul adevărat. Vitrinele magazinelor mă chemau *pe mine*, nu pe *amândoi*. Pe Michael nu îl atrag vitrinele magazinelor, pentru că el nu face cumpărături. Nu se uită în vitrine, nu face cumpărături online, nu caută chilipiruri și nici alte lucruri. Nu cumpără aproape nimic. Elasticul lenjeriei intime ajunge să i se dezintegreze înainte să-și cumpere o pereche nouă. De altfel, nici nu cred că are portofel.

În timpul excursiei prin Europa, această deosebire fundamentală între preferințele noastre în materie de cumpărături s-a transformat într-o conversație aproape repetitivă:

Eu: Oh! Uite buticul unui designer local! Hai să intrăm!

Michael: [Se preface că nu mă aude. Continuă să meargă].

Eu: Oh! Uite magazinul unui țesător de covoare. Hai să intrăm!

Michael: [Nu mă aude. Continuă să meargă].

Eu: Oh! Magazinul acela are numai produse confecționate din plută. Hai să intrăm!

Michael: [Scoate telefonul mobil, cu toate că nu funcționează. Continuă să meargă].

Eu: Oh! Pâine proaspătă!

Michael: [Inspiră profund aroma de pâine coaptă. Continuă să meargă].

Această situație nu m-a supărat din două motive. În primul rând, sunt obișnuită. Și, în al doilea rând, veniserăm cu doar două genți de mână pentru această excursie de

weekend. Nici măcar cea mai moale bucată de pâine nu ar fi încăput în bagajul nostru, așa că nu am insistat prea mult.

Până în seara aceea. Până când am văzut... pantofii.

Acolo, în una dintre acele vitrine iluminate magnific, stătea mândră o pereche de pantofi spectaculoși.

Erau argintii. Și strălucitori. Ba chiar *sclipitori*. Și poate că era de vină vinul (și lipsa de pâine), însă, în clipa aceea, nu am mai putut rezista. Înainte să își dea seama ce se petrece, l-am târât pe soțul meu, care nu bănuia nimic, într-un butic de lux de pe o străduță lăturalnică din Ljubljana.

Înăuntru, magazinul etala un amestec variat de produse, de la ceasuri și bijuterii până la obiecte de artă și îmbrăcăminte. Am mers țintă la pantofi și l-am lăsat pe Michael să se descurce singur lângă standul de parfumuri.

Spre marea mea dezamăgire, de aproape, pantofii erau îngrozitori. Orbitori. M-a cuprins imediat un sentiment profund de vinovăție pentru că l-am abandonat pe Michael cum am văzut niște pantofi sclipitori. M-am îndreptat în viteză spre partea din față a magazinului, acolo unde Michael încerca să se ascundă după un stand rotativ cu sticlute de parfum. În clipa în care am vrut să îl iau de mână și să ieșim în strada cu piatră cubică care ne dădea un sentiment de siguranță, un vânzător sloven ambițios, de douăzeci și ceva de ani, a apărut ca din neant din spatele tejghelei cu parfumuri, aflată la câțiva centimetri de Michael, și i s-a adresat:

— Scuzați-mă, domnule. Căutați un parfum?

Oh, nu, mi-am spus în gând. Biet copil, ești departe de adevăr...

Michael în niciun caz nu căuta un parfum. Nu doar fiindcă să caute un parfum ar fi însemnat să și cumpere un parfum – și am vorbit deja despre asta – ci și pentru că

Michael nu folosește așa ceva. Niciodată. Nu este genul de om care se parfumează. Se afla lângă raftul de parfumuri numai fiindcă avea nevoie de un loc unde să stea, adică să se ascundă.

Și exact asta încercam să îi explic vânzătorului, însă pe el nu părea să îl intereseze prea mult. A luat cu gesturi delicate o cutie cu dungi albe și bleumarin de pe un raft de sus.

— Acesta este cel mai bine vândut parfum al nostru, a spus el, ținând cutia cu degetele lui (neobișnuit de lungi, după cum am băgat de seamă).

Ne-am pregătit să fim stropiți cu parfum în ciuda voinței noastre.

Însă vânzătorul nici măcar nu a deschis cutia. A pus-o așa nedesfăcută pe teigheaua de sticlă și, cu zâmbetul omului care știe ce face, a început.

Eight & Bob

— Acesta este... Eight & Bob.¹ În 1937, un student american chipeș se afla în excursie pe Riviera franceză. La cei 20 de ani ai lui, tânărul avea ceva aparte. Toți cei care îl cunoșteau simțeau că va avea succes în viață.

Tânărul vânzător a făcut o pauză, să vadă dacă îl ascultam. Îl ascultam.

— Într-o zi, acest tânăr se plimba prin oraș, când a întâlnit un francez pe nume Albert Fouquet, aristocrat parizian și mare cunoscător în materie de parfumuri. Fi-rește, tânărul nu știa asta. Tot ce știa el era că bărbatul mirosea *incredibil*. Fiind atât de șarmant, ambițiosul american l-a convins pe Fouquet, care nu își vindea niciodată

parfumurile, să îi dea o mică mostră din irezistibila lui apă de colonie.

I-am aruncat o privire lui Michael. Nici nu clipise.

— După cum vă puteți închipui, atunci când tânărul s-a întors în State, toți au fost capturați la rândul lor de parfum, iar dacă înainte nu fusese irezistibil, acum era cu siguranță. Tânărul știa că descoperise ceva extraordinar, așa că i-a scris lui Fouquet să îi mai trimită opt mostre „și una pentru Bob”.

Deși nu a scos o vorbă, pe fața lui Michael se citea întrebarea la care vânzătorul a răspuns imediat:

— Vedeți, Bob era fratele mai mic al tânărului. Iar tânărul, ei bine, probabil că îl cunoașteți drept John. Sau, mai simplu, J.

Vocea vânzătorului s-a frânt înainte să termine propoziția, iar Michael, ca și când ar fi descoperit comoara piratului Willy chiorul, a șoptit:

— FK.

— Da, a încuviințat vânzătorul. Tânărul în cauză era nimeni altul decât John F. Kennedy. Iar mostra era pentru fratele lui, Robert.

În momentul acela, nu mai eram un participant la discuție (nici nu știu dacă fusesem), ci mai degrabă un spectator. Cu toate că voiam să aflu cum se termină povestea cu Eight & Bob, eram mult mai interesată de povestea care se desfășura în fața ochilor mei.

— Aceasta este apa de colonie a lui JFK? a întrebat uimit Michael.

— Chiar așa, a răspuns vânzătorul. Bineînțeles, după cum știți, relațiile internaționale nu au fost întotdeauna ușoare între Statele Unite și Franța. Și, deși nu sunt un expert în

istorie, știu că transportul sticlelor de colonie a devenit tot mai dificil. Prin urmare, pentru a proteja de naziști ultimele transporturi, sticlele rămase au fost ascunse...

Vânzătorul a făcut o pauză și l-a privit pe Michael, care asculta probabil cu gura căscată.

— ...în cărți.

În acel moment, vânzătorul a deschis cutia pe care o luase de pe raft în urmă cu câteva minute. În cutie se afla o carte. A deschis cartea. Acolo, cuibărită între paginile care fuseseră tăiate în așa fel încât obiectul ascuns să intre la fix, se afla o minunată sticlă de cristal cu apă de colonie.

În clipa aceea, Michael a rostit două cuvinte pe care nu-l mai auzisem rostindu-le niciodată.

— O cumpăr.

Cum o poveste schimbă totul

În acel moment, mi-a fost clar un lucru: soțul meu a fost răpit și înlocuit cu un impostor. Un extraterestru care cumpără apă de colonie. Ca să ne înțelegem, o apă de colonie pe care Michael nici măcar nu a mirosit-o.

Cu toate acestea, înțeleg cum stau lucrurile. Nu este nimic ciudat în ceea ce i s-a întâmplat în acel magazin sloven. Din contră, reacția lui la eforturile vânzătorului a fost cel mai uman lucru care se putea întâmpla.

Deoarece, mai puternică decât dorința unui om de a nu-și deschide portofelul...

Mai fermecătoare decât însuși JFK...

...Este puterea irezistibilă a unei povești. O poveste, care se potrivește perfect cu locul și cu situația și care e spusă în mod impecabil, poate să transporte o persoană

dincolo de interesul și atenția ei, până într-o stare de captivare totală. Ca atunci când nu-ți poți lua privirea de la ceva. Sau când uiți să mai pleci de undeva. În aceste momente ale poveștii suntem, asemenea soțului meu în seara aceea, captivați într-un fel care pare imposibil de controlat.

Există un motiv pentru care ne simțim așa. După cum vom vedea, atunci când e vorba de o poveste grozavă, chiar nu-i putem rezista. Din momentul în care vânzătorul a început să spună povestea cu Eight & Bob, s-a petrecut o schimbare în noi: o schimbare în perspectiva noastră, o schimbare în dorințele noastre.

Aceasta este schimbarea pe care atât de mulți dintre noi o caută. Dincolo de achiziția unei sticle cu apă de colonie, schimbarea pe care o poate provoca o poveste are un impact profund asupra afacerilor. Ea poate să preschimbe clienții în adepți. Să transforme angajații în susținători înfocați. Directorii în lideri. Schimbă natura și impactul marketingului și, probabil cel mai important aspect, poate schimba felul în care ne percepem pe noi înșine.

Cum se întâmplă această schimbare și cum o poți crea folosindu-te de puterea storytellingului vei afla din această carte.



Soarta a vrut însă ca singura sticlă de Eight & Bob care se găsea în butic în seara aceea să fie mostra de pe raft. Deci nu am putut să o cumpărăm. În entuziasmul lui de a ne relata povestea, vânzătorul nu a verificat dacă mai avea pe stoc. Însă neputința de a aduce acasă sticlă de colonie nu a slăbit deloc entuziasmul lui Michael. Din contră, l-a alimentat și mai mult.

Soțul meu, care de obicei este cu picioarele pe pământ, s-a înflăcărat brusc. După ce am ieșit din butic, iar eu am început să caut următorul loc în care să bem vin, Michael a continuat să vorbească și să gesticuleze cu fervoarea unui european plin de pasiune. A vorbit în termeni elogioși despre ambalajul nemaipomenit al produsului, în armonie perfectă cu întreaga poveste. Și-a imaginat cum parfumul cel rar era furișat pe sub nasul naziștilor și cum ajungea probabil în secret la Casa Albă. Cărți misterioase ce conțineau sticlucle de colonie ascunse, așezate pe biroul președintelui Statelor Unite.

— Ar trebui să încercăm să obținem drepturile de distribuție pentru America de Nord, a spus el. Treaba asta e uimitoare. Toată lumea ar trebui să afle despre ea.

Amintește-ți că niciodată nu am discutat despre cum mirosea apa de colonie. Nu conta. Când ne-am întors la hotel în seara aceea, am hotărât să ne întoarcem la magazin a doua zi, pentru eventualitatea în care un nou transport de marfă ajungea înainte să luăm avionul spre casă.

A doua zi când am ajuns la magazin, nu l-am mai găsit pe vânzătorul din seara precedentă. În locul lui, era o femeie de vârstă mijlocie care ne-a spus că stocul de Eight & Bob era în continuare epuizat.

Am fost curioasă:

— Ce ne puteți spune despre această apă de colonie?

— Să vedem, a spus ea gânditoare. Are cinci arome în compoziție. Apoi... a adăugat ea cu greu, sunt folosite plante unice din, ăăă, Franța. Pare să fie foarte căutată. Și are un ambalaj drăguț.

După care a rămas fără cuvinte. Asta a fost tot.

Diferența dintre cele două experiențe avute era uimitoare. Ca și când ieri am fi nimerit din întâmplare într-un butic plin de magicieni, iar, peste noapte, acesta se transformase într-un 7-Eleven.

Șocant. Însă deloc neobișnuit. În activitatea mea, această problemă a transmiterii mesajelor este la ordinea zilei. Echipe de vânzări care se chinuie să relateze povestea fascinantă a soluției pe care ei o oferă. Agenți care nu reușesc să convingă potențialii clienți să cumpere efectiv. Companii a căror cultură pălește în loc să înflorească, deoarece liderii lor nu pot să transmită povestea care explică de ce fac ceea ce fac.

Vestea bună este că nu e nevoie de nicio vrăjitorie pentru a rezolva această problemă. În paginile următoare, vom descoperi că storytellingul are puterea de a schimba modul în care cei implicați în afacere gândesc, simt și se comportă, explicându-ți totodată cum poți folosi această putere.

Și, cu toate că recomand cu tărie o vacanță în Ljubljana, nu este nevoie să te duci până în Slovenia.

PARTEA ÎNTÂI

Puterea
irezistibilă a
storytellingului

Decalajele din afaceri și punțile care le elimină (și nu le elimină)

*Cea mai mică distanță dintre adevăr
și o ființă umană este o poveste.*

– ANTHONY DE MELLO

Cel mai drăguț băiat din liceu era Andy K. Ca să fiu sinceră, fusese cel mai drăguț băiat încă din clasa a treia. Nimeni nu știa exact de ce. Poate pentru că era născut în luna mai, însă părinții lui au așteptat până toamna următoare ca să îl ducă la școală, așa că era cel mai mare dintre noi. Sau poate pentru că era un sportiv uimitor. Sau, pur și simplu, pentru că părea ușor indiferent față de tot ce îl înconjura.

Indiferent care ar fi fost motivul, asta a însemnat că în după-amiaza de toamnă din clasa a noua, când Andy s-a oferit să împartă cu mine o doză de suc de struguri Welch, soarta mea din liceu a fost pecetluită. Andy mă considera drăguță, ceea ce însemna că toată lumea trebuia să gândească la fel.

Asta se întâmpla în 1994. Așa se măsoara acceptarea socială, prin lucrurile pe care le împărțeau cu ceilalți.

Pandantivele prieteniei în formă de inimă, împărțite în două, doze de suc și un alt lucru remarcabil: pachetele de gumă Extra.

Îmi aduc aminte că nu plecam niciodată de acasă fără un pachet de gumă Extra de culoare verde-neon (30 de lame ambalate separat în folie și legate laolaltă cu o fâșie de hârtie albă). Puteai să scoți lamele de gumă una câte una din pachet, lăsând o vagă urmă a locului în care se aflase fiecare dintre ele. Erau perfecte pentru a fi împărțite cu prietenii și cu băieții care nu erau neapărat de nasul tău. Fiecare pachet gol era un simbol al monedei sociale.

Se pare că nu eram singura care a jurat credință gumei Extra. Ani de zile, acest produs al companiei Wrigley s-a plasat în vârful ierarhiei gumelor de mestecat care îți împărsătau respirația. Când ajungeai la casa de marcat de la băcănie, luai un pachet de gumă Extra. Dacă aveai programare la dentist, nu uitai pachetul de gumă Extra. Era brandul cel mai căutat care a dominat piața până când, dintr-odată... n-a mai fost.

În 2013, după aproape 20 de ani de la primul meu an de liceu, când nu mă gândeam să cumpăr nimic altceva *decât* guma Extra, brandul emblematic a ajuns pe locul trei. Până și eu, care fusesem loială brandului, când mă uitam la celelalte tipuri de gumă, Extra nici măcar nu-mi atrăgea atenția.

Înainte să îți pară rău de Extra, și mai ales înainte să începi să crezi că a fost vina lor – și anume că trebuie să fi făcut o greșală înfiorător de evidentă, îngrozitor de nefericită și inevitabilă – să lămurim lucrurile: aceasta este o problemă fundamentală în afaceri. Nu doar în cazul gumei Extra. Nu doar în cazul produselor care se află pe raftul unui magazin. Este o problemă în cazul *tuturor* afacerilor.

La urma urmei, problema cu care se confrunta Extra este problema cu care se confruntă toate afacerile, și anume eliminarea unui decalaj.

Despre decalajul din afacerea ta

Obiectivul unei afaceri este să ofere în mod profitabil valoare oamenilor, să aducă un produs sau un serviciu din punctul A (afacerea) în punctul B (oamenii care îl vor folosi). Asta e tot. Bineînțeles că există nenumărate modalități de a atinge aceste obiective, însă obiectivul final în sine este destul de simplu.

Simple, dar nu și ușor. Niciun obiectiv care merită atins nu este lipsit de obstacole și, în afaceri, există din plin. Cum îi faci pe oameni să cumpere? Să investească? Cum atragi talentele? Cum le păstrezi? Cum convingi un departament să acționeze în timp util pentru rezolvarea unei probleme care este relevantă numai pentru alt departament? Cum convingi un superior să accepte o idee? Să faci subordonații direcți să-și adune forțele pentru o anumită inițiativă? Cum îi faci pe furnizori să livreze la timp?

Indiferent unde te uiți, în orice colț și din orice unghi, întotdeauna există obstacole. De altfel, depășirea obstacolelor este ceea ce definește o afacere de succes.

Cu toate acestea, mi se pare mai util să privim aceste obstacole în afaceri nu ca pe niște blocaje descurajante și de neclintit, ci ca pe niște decalaje. Ca pe un spațiu dintre ceea ce îți dorești și locul în care te afli. Un decalaj.

Cel mai evident decalaj în afaceri este distanța dintre client și companie. Cum poate o companie să își ducă produsele ori serviciile în mâinile oamenilor care au nevoie de ele? Atunci când stai la coadă ca să plătești la băcănie și te

uiți la 20 de sortimente de gumă de mestecat, cum reușește Extra să te convingă să o alegi?

Cu toate că decalajul în vânzări este unul important, există multe alte decalaje în afaceri. Există decalajele dintre antreprenori și potențialii investitori, între recrutori și potențialii angajați, între manageri și angajați, între lideri și executivi.

Pentru ca o afacere să funcționeze, trebuie să elimini decalajele.

Mult mai important, cei care elimină cel mai bine decalajele sunt cei care câștigă. Dacă poți să vinzi mai bine, să prezinți mai bine marfa, să recrutezi mai bine, să construiești mai bine, să crezi mai bine, să faci conexiuni mai bune, câștigi.

Elimini decalajele, ești câștigător.

Firește, pentru asta, trebuie să *construiești* puntea care elimină decalajul.

Și acesta este momentul în care totul începe să se prăbușească.

Materiale proaste, punți firave

Indiferent de tipul de decalaj cu care te confrunți în afaceri, trebuie să stăpânești trei elemente principale pentru a putea spera să construiești o punte suficient de solidă încât să determini publicul pe care îl vizezi – potențiali clienți, membri-cheie ai echipei, investitori etc. – să treacă peste marea cumpănă: atenție, influență și transformare.

Înainte de toate, cele mai bune punți trebuie să capteze atenția și să captiveze publicul, în așa fel încât să știe că puntea se află acolo. Cel de-al doilea element, influența, reprezintă mijlocul prin care poți convinge publicul să

acționeze așa cum îți dorești. Și cel de-al treilea, dacă nu vrei să tot elimini la nesfârșit aceleași decalaje, cele mai bune punți transformă publicul, creând un impact de durată și schimbându-l, în așa fel încât acesta nici măcar nu se va mai gândi să se întoarcă în cealaltă parte a punții, tu reușind astfel să elimini decalajul pentru totdeauna.

Destul de simplu, nu-i așa?

Problema – tragedia, de fapt – este că, în ciuda eforturilor și a celor mai bune intenții ale noastre, nu ne pricepem să construim punți. Ne concentrăm asupra unui singur element, poate asupra a două dintre ele, însă rareori asupra a toate trei. Le vorbim oamenilor în loc să *colaborăm* cu ei. Facem ce este cel mai simplu sau mai evident, și ca urmare punțile sunt superficiale, efemere și, uneori, de-a dreptul ridicole. Dar, din cauza faptului că aceste soluții inferioare sunt atât de des întâlnite, ne-am convins că ele sunt suficiente.

Gândește-te la chipurile tuturor agenților imobiliari pe care le-ai văzut în stațiile de autobuz, la reclamele de tip pop-up pe care le-ai închis instinctiv sau la orele de spoturi publicitare la care te-ai uitat. La un moment dat, în anul 2016, când reîncepuse mania cu *Războiul stelelor*, un tip stătea în fața unui salon de coafură din cartierul meu îmbrăcat ca Darth Vader și ținând în mână un uscător de păr, cu scopul de a atrage oamenii să se tundă. Ce legătură are Darth Vader cu un salon de coafură? Greu de ghicit, de vreme ce poartă mereu o cască, și totuși iată-l acolo.

Sau închipuie-ți un agent de vânzări, aflat în fața unui grup de decidenți, care își începe prezentarea având în mână o telecomandă ce îndeplinește și funcția de indicator cu laser. Agentul se simte încrezător. La urma urmei, a stat nu mai puțin de șase ore să verifice toate aspectele,

beneficiile, procentele și zecimalele documentului de 89 de slide-uri, pentru o prezentare de 20 de minute. Oamenii din sală nu vor reuși să citească nimic de pe ecran – totul este mult prea mic și înghesuit – însă nu are importanță, deoarece agentul de vânzări intenționează să *le* citească el. Cine ar putea să refuze *asta*?!

Să fim serioși. Puntea nu este bună, și oricine îți spune altceva este un mincinos.

Să ne gândim la punțile pe care încercăm să le construim pe plan intern: cele menite să creeze o cultură organizațională sănătoasă. Poate că lucrezi într-o companie care este devotată misiunii și culturii ei, ceea ce este minunat. Cultura este prezentată prin intermediul unui manual, iar liderii companiei trimit adesea e-mailuri sau newslettere și vorbesc de pe un podium folosind cuvintele prezente în declarația de misiune. Poate că aceasta este imprimată pe căni. Însă oamenii *simt* ceva în această privință? Ei cunosc cuvintele, dar oare le simt în sufletul lor? Cultura respectivă le influențează deciziile și creează un sentiment profund al devotamentului?

Ar putea. Din păcate, însă, majoritatea companiilor și liderilor au acceptat minciuna potrivit căreia este suficient să se repete declarația de misiune ca să se creeze puntea necesară pentru a uni și motiva echipele. Adevărul este că, la cea mai ușoară adiere – o mică majorare salarială sau un avantaj promis de altă companie – cum se spune în cântecul din copilărie, podul de piatră s-a dărâmat.

Acestea fiind spuse, cred că e corect să specific că, da, *este* posibil să elimini un decalaj și fără cele trei elemente esențiale – atenție, influență și transformare. Și *este* posibil să folosești materiale ieftine și planuri concepute pentru a obține satisfacție imediată în detrimentul creșterii

durabile. De exemplu, mărturisesc că îmi plac reclamele de pe Instagram care prezintă fotografiile cu îmbrăcăminte sport. De obicei, deschid reclama și, uneori, chiar cumpăr produsul. Însă atunci când oamenii mă întreabă ce hobby-uri am, trebuie să menționez și returnarea lucrurilor, pentru că returnez 90% din cumpărăturile făcute în urma reclamelor de pe Instagram.

Mă îndoiesc că asta urmărești tu.

Mă îndoiesc că investești în publicitate pentru ca produsele tale să fie apoi returnate sau uitate. Sau că îți place să faci mereu campanii de reduceri de preț cu ocazia diferitelor sărbători. Sau să ții prezentări care nu duc nicăieri. Sau să discuți cu angajați care nu te ascultă. Sau să crezi postări pe rețelele de socializare pe care nimeni nu va da clic. Sau să lansezi concursuri la întâmplare pentru a atinge obiective arbitrare. Mă îndoiesc că angajezi, instruești și oferi stimulente celor mai buni angajați pentru ca aceștia să caute în altă parte în clipa în care le iei recompensa ori le oferi o recompensă puțin mai mică.

Dacă în afacerea sau în calea ta spre succes au apărut decalaje pe care nu reușești să le elimini, este foarte probabil ca problema să înceapă de la elementele pe care le folosești, sau nu le folosești, pentru a construi punțile.

Întrebarea este: ce anume funcționează? Dacă niciuna dintre aceste tactici nu rezolvă problema, ce funcționează? Există o modalitate prin care poți să captezi atenția, să influențezi și totodată să transformi publicul? Cum construiești punți durabile și cum elimini definitiv decalajele?

Aceasta este întrebarea la care producătorul gumei Extra era disperat să găsească un răspuns.

Soluția pentru eliminarea decalajelor

În condițiile în care vânzările scădeau constant, iar poziția de regină incontestabilă a gumei de mestecat devenise fragilă, cei de la Extra trebuiau să facă ceva. Mai întâi, au făcut ceea ce ar fi făcut oricare dintre noi: s-au întors la origini. S-au întors la ceea ce a funcționat în zilele lor de glorie. S-au concentrat pe caracteristica pentru care era recunoscută guma Extra: aroma care persista îndelung. În anii '80, nu aveai cum să te uiți la un serial de televiziune fără să vezi o reclamă în care oamenii zâmbeau și se bucurau de viață în timp ce mestecau aceeași gumă plină de aromă săptămâni la rând.

Aromă durabilă! Evident că acesta era răspunsul. Prin urmare, cei de la Extra au creat mai multe mesaje despre cât de extra era guma Extra. Rezultatul a fost deplorabil. În primul rând, nu au atras prea multă atenție (o căutare pe YouTube a acestor reclame nu îți va aduce niciun rezultat) și încă și mai puțină influență. Vânzările au continuat să scadă.

Decalajul era tot acolo. În momentul esențial de doar câteva secunde în care cumpărătorul se afla în fața raftului și putea să aleagă guma Extra, nu o alegea. Plini de hotărâre, cei de la Extra au căutat răspunsuri. Au angajat o firmă de cercetare ca să afle motivul pentru care oamenii cumpără gumă de mestecat și care este momentul în care iau decizia de a cumpăra acest produs.

Rezultatele au fost fascinante. Se pare că 95% din deciziile legate de guma de mestecat sunt luate inconștient, fără ca respectivul consumator să-și dea seama.¹ Asta însemna că, pentru a ieși triumfătoare din acest decalaj atunci când cumpărătorul zombie alege un produs de împărsărire a respirației, Extra trebuia să pătrundă cumva în adâncurile

psihicului uman. Trebuia să se afle în acel loc special în care logica nu mai contează. Un loc în care actul de a cumpăra gumă de mestecat însemna mai mult decât a cumpăra gumă; era legat de experiența umană.

În esență, Extra trebuia să-i facă pe consumatori să treacă puntea.

Dar cum? Și era oare posibil în cazul unui produs atât de comun precum guma de mestecat?

Răspunsul care a funcționat pentru Extra este același care va funcționa și în cazul tău. Indiferent de situație. Indiferent de decalaj. Indiferent de produs sau de public. Cea mai simplă și mai eficace modalitate de a construi o punte care să capteze atenția, să influențeze comportamentul și să îi transforme pe cei care o traversează, făcând ca decalajul să nu mai apară, este storytellingul.

La urma urmei, poveștile sunt cele care rămân.

Storytellingul și punțile durabile

Înainte să mergem mai departe, vreau să clarific un aspect. Deși cartea se referă la storytellingul în afaceri, nu acesta este domeniul în care a început experiența mea cu puterea storytellingului. Nu am lucrat într-o firmă de publicitate ori într-o echipă de vânzări, pentru ca *apoi* să descopăr puterea poveștilor.

Experiența mea a început odată cu storytellingul. Afacerile au venit abia după aceea.

Așa cum am menționat și mai devreme, prima poveste am spus-o la vârsta de 11 ani. Era vorba despre o temă pentru ora de engleză din clasa a cincea. Am continuat să spun povești, de amuzament, la biserică și apoi în echipa de dialog și dezbateri de la liceu. După absolvire, am

participat și am spus povești la festivaluri de storytelling din toată țara. Am luat parte la workshopuri, tabere și conferințe de storytelling. I-am ascultat pe maestrii storytellingului care, fără intenție, puteau să captiveze un public format din sute de persoane. Oameni care puteau să ia un moment aparent lipsit de importanță și să îi confere o mare însemnătate, fără să aibă la dispoziție altceva decât narațiunea lor.

Acolo, în prezența storytellingului în forma sa cea mai pură, am fost martora puterii irezistibile a poveștilor: o putere care include fără niciun efort toate cele trei elemente de construire a unei punți, respectiv atenția, influența și transformarea.

Storytellingul și atenția

De curând, am avut plăcerea să iau prânzul cu câțiva directori de marketing din învățământul superior. Aceștia se plângeau de deplorabila durată a atenției clienților lor, adică a tinerilor de 17 ani, iar sugestia mea de a spune povești mai bune în loc să se concentreze pe folosirea a cât mai puține cuvinte nu a fost primită prea bine. Un domn care încerca să își tempereze nervozitatea a întrebat:

— Și cum sugerați să includem o poveste lungă, când publicul nostru are o durată de atenție mai mică decât cea a unui peștișor auriu?

Era o întrebare bună, dar incorectă. În primul rând, peștișorul auriu, așa cum bine știi, este doar un mit.

În al doilea rând, întrebarea sugera că cel vinovat era destinatarul mesajului, eliberându-l de responsabilitate pe creatorul mesajului. Dar poate că oamenii nu sunt atenți pentru că hashtagurile tale sunt irelevante în viața reală.