

Inhoud

1	Wat heb jij te vertellen?	9
2	Vuur en passie – persoonlijke overredingskracht	29
3	Lopende vuurtjes – de massa’s motiveren	45
4	Iedereen is een held – hoe je vertrouwen opbouwt met verhalen	65
5	Een gemeenschappelijke basis zoeken	85
6	Verhalen die beklijven – geheugen, emotie en markten	109
7	De ziekte uitvinden	133
8	Onder de radar	159
9	De vertelruimte	175
	Aanbevolen literatuur	191

1 Wat heb jij te vertellen?

Er zijn twee dingen die iedereen in het bedrijfsleven dagelijks doet. We verkopen allemaal iets – onze producten, diensten, vaardigheden, ideeën, visie over de koers van het bedrijf – en we vertellen verhalen. We verkopen dingen omdat we als democratische, kapitalistische samenleving onze energie nu eenmaal op die manier organiseren. We vertellen verhalen omdat we – zoals de cognitieve psychologie blijft ontdekken – op die manier als mens orde scheppen in ons hoofd. Als we iets willen verkopen, zullen we iemand moeten overreden om het te kopen.

Overredingskracht stond niet altijd zo hoog in aanzien. Ooit deelden de grootsten en sterksten de lakens uit onder de kleineren en zwakkeren. Als die daar problemen mee hadden, konden ze een oplawaai krijgen. Iedereen – Mike Tyson mogelijk uitgezonderd – zal beamen dat de moderne aanpak beter is. Daarvoor hebben we wel allerlei nieuwe vaardigheden moeten leren.

Vergeleken met onze overgrootouders zijn zelfs onze minst bedreven tijdgenoten gehaaide verkopers. Oefening baart kunst.

Honderd jaar geleden had je niet veel. De kans was groot dat je op een min of meer zelfstandige boerderij leefde. Je hield je bezig met landbouw, in een langzaam seizoensritme. Een of twee keer per jaar verkocht je de oogst. Je kreeg de marktprijs. Een of twee keer per maand spande je het paard voor de wagen om inkopen te doen bij de winkel van Sinkel. Daar waren vooral merkloze producten te krijgen. Als je koekjes wilde, kreeg je wat de winkel verkocht. Merkkeuze was zeldzaam vanwege de beperkte schapruimte en vervoersproblemen. Misschien probeerde je een nieuw product, als de winkelbediende de tijd nam om te vertellen waarom het beter was en hoeveel klanten er tevreden over waren. Maar misschien besloot je toch van niet. Na deze vrij intense han-

delservaring – inkopen doen was dan ook geen vervelende routine maar vertier – ging je terug naar je boerderij en de sleur van alledag, in het rustige besef dat je de komende week niets hoefde te kopen of verkopen.

Hierdoor was je een gemakkelijk doelwit voor iedereen die werkelijk wist hoe hij een verkooppraatje moest houden. Zo kregen handelsreizigers hun reputatie. Daarom geven sommige mensen nog steeds niet graag toe ze verkoper zijn, of nog erger: telemarketeer of enquêteur.

Toegegeven, het leven in de krottenwijken van New York verliep natuurlijk minder kalm en in Europa was het al veel eerder gedaan met de rust, maar je begrijpt wel wat ik bedoel: kopen en verkopen gebeurde slechts af en toe.

Ter vergelijking: hoe vaak ben je vandaag op weg naar je werk geconfronteerd met een verkooppoging? De krantenadvertenties waar je oog op viel, de radioreclame in de auto, de in focusgroepen geteste soundbites waarmee politici hun boodschap aan de man brengen (of als je naar een ander station luistert: de sluikreclame voor hamburgers en dranken van je favoriete rapper), de aanplakborden, de bumperstickers, de productlogo's op T-shirts. Er worden niet alleen producten aangeprezen, maar ook ideeën, meningen, merkloyaliteit, politieke gezindtes en wat dies meer zij. Overreden is big business.

Hoe groot? In 1999 schrijft econoom Deirdre McCloskey in *American Economic Review*, dat naar schatting 28 procent van het bnp van de Verenigde Staten is gemoeid met commerciële overreding. Hieronder vallen advocatuur, pr, predikanten, psychologie en marketing – dat wil zeggen dat in de Verenigde Staten vorig jaar bijna 3,3 biljoen dollar werd uitgegeven aan commerciële overreding oftewel verkoop.

Stel je voor: 3,3 biljoen dollar. Hiermee is 'het land van overreders' de op twee na grootste economie ter wereld.

Om al die overredingskracht te kunnen weerstaan – zodat je nog een paar centen op zak houdt – moet je een enorme verkoopimmunitet opbouwen. Om te voorkomen dat je

wordt overweldigd en verlamd door alle aansporingen – doe dit, koop dat – moet je een olifantshuid kweken, de vaardigheid om het geklets grotendeels te negeren. Diegenen die hun brood verdienen met overreding – iedereen in het bedrijfsleven dus – zullen zich boven het rumoer uit hoorbaar moeten maken. Hun bestaan is ermee gemoeid.

Gelukkig is het geheim van verkopen wat het altijd was: een goed verhaal. Niets meer, niets minder. Met een goed verhaal verkoop je.

Bovendien is verhalen vertellen de mens aangeboren – iedereen weet hoe het moet.

We zijn zo sterk geprogrammeerd op het vertellen van verhalen dat deze vaardigheid zijn eigen plaats heeft in ons genoom – het gen FOXP2. Het werd in 2001 ontdekt door hoogleraar Anthony Monaco en zijn onderzoeksteam in Oxford. FOXP2 is volgens wetenschappers waarschijnlijk het eerste van een hele constellatie genen die taal en vertellen mogelijk maken. FOXP2 geeft ons met name de subtiele fysieke en neurologische vaardigheden om woorden snel en precies te kunnen uitspreken en is wellicht ook gekoppeld aan het gebruik van complexe syntaxis. Reeds op celniveau zijn we geboren verhalenvertellers.

Als iedereen kan vertellen, en verhalen cruciaal zijn om te verkopen, hoe komt het dan dat de een beter verkoopt dan de ander?

Het is net als met hardlopen: iedereen kan het, maar slechts een enkeling wordt kampioen op de sprint. Het verschil tussen de toppers en de massa is dat de toppers van binnenuit voelen hoe ze moeten rennen. Ze weten wat elke stap en elke spier in die stap moet doen om dat doel te bereiken. Als we willen uitblinken in overreding, moeten we hetzelfde gevoel voor verhalen ontwikkelen.

Het probleem is dat we dagelijks worden gebombardeerd met zo veel verhalen – welke tandpasta de beste is; terroristen die ons bedreigen; nieuwe wetenschappelijke ontdekkingen; eeuwige spirituele waarheden – dat we nauwelijks letten op het verhaal. We letten op het onderwerp, niet op het ver-

haal zelf. We moeten verhalen even stil zetten en ze eens goed bekijken. Allereerst hebben we een goede definitie nodig.

In dit boek hanteren we een eenvoudige definitie:

Een verhaal is een in emotie verpakt feit dat ons aanzet tot een handeling die de wereld verandert.

Begin jaren zeventig van de vorige eeuw observeerde Jerome Bruner, een van de geestelijke vaders van de moderne cognitieve psychologie, zeer jonge kinderen. Hij constateerde – en kon weldra bewijzen – dat kinderen de wereld indelen en communiceren met eenvoudige verhalen, zelfs voordat ze kunnen praten.

Om te beginnen zijn er wat hij de verhalen van voltooiing noemde. Een jong kind zegt (met gebaren en gelaatsuitdrukking) ‘Helemaal op’ als de fles leeg is. Het kind zegt ‘Uhoh’ als het vindt dat het een fout heeft gemaakt, en ‘Ohh!’ als het verrast of blij is.

Zulke verhalen zijn kort maar compleet. En ze voldoen aan de definitie. Neem ‘Helemaal op’. Het is een feit dat de fles leeg is. Dit wordt verpakt in een emotie – tevredenheid of verlangen naar meer – en dit verlangen wordt geuit. En de ouder komt in actie, afhankelijk van het geuite gevoel: de baby een boertje laten doen en kalmeren, of nog een fles halen. Hoe dan ook: de wereld van de baby is ten goede veranderd. Bruner beweert verder dat baby’s betekenis ontwikkelen door middel van een verhaal en dat de behoefte een verhaal te vertellen er eerder is dan taal. Hij oppert zelfs dat kinderen gemotiveerd zijn goed te leren spreken omdat ze al verhalen in zich hebben die ze met anderen willen delen.

In 1981 deed Bruner mee aan een ander onderzoek waarin zijn ideeën verder werden uitgewerkt. Dit onderzoek was gericht op een tweejarig meisje ‘Emily’. Emily’s ouders, hoogleraren aan de universiteit, merkten dat het meisje in zichzelf praatte voordat ze ging slapen. Als je zelf kinderen hebt, is dit je wellicht ook opgevallen. Uit nieuwsgierigheid zetten Emily’s ouders een microrecorder in haar kamer en namen

gedurende achttien maanden af en toe haar monologen op. Ze gaven de banden (122 in totaal) aan een groep linguïsten en psychologen onder leiding van Katherine Nelson van Harvard. Zij bespreekt dit onderzoek in haar klassieke boek *Narratives from the Crib*.

Het was geen gezellig gekeuvel van Emily, alleen in haar kamertje als haar ouders weg waren: ze liet de spannende gebeurtenissen van haar dag de revue passeren. Dat was te verwachten. Maar ze maakte ook – soms uitvoerige – plannen wat ze de volgende dag zou gaan doen, met wie en wat ze daarvan zou vinden. In zakelijke termen zou je het scenarioplanning noemen. En dat deed ze met soms laconieke humor.

Bruner en de andere onderzoekers beseften dat Emily verhalen niet alleen gebruikte om te communiceren met anderen, maar ook om haar eigen perspectief op de werkelijkheid te vormen en te kneden. Emily was misschien meer verbaal ingesteld dan de meeste kinderen, maar op haar leeftijd deden we dit allemaal voor het slapengaan. (En we doen het nog steeds, al beseffen we dat misschien niet.) Ze weefde de strengen van haar leven tot het doek van haar geheugen en al doende creëerde ze een mentale lens waardoor ze de volgende dagen zou kijken. En ze deed dit met het krachtige instrument van het verhaal.

Een verhaal is dus niet gewoon de inhoud – wat we denken – *maar ook het hoe van ons denken*. Het is een van de belangrijkste ordenende principes van onze geest.

Voorlopig moet je drie punten uit het onderzoek van Bruner onthouden.

1. Verhalen hoeven niet lang te zijn.
2. Verhalen hoeven niet verbaal te zijn.
3. Het juiste verhaal op het juiste moment helpt ons onze wereld te vormen en beheersen.

Het verhaal *George Bush op Ground Zero* is een goed voorbeeld van deze drie punten.

Op 14 september 2001 bezocht president Bush de plek waar de tragedie van 11 september had plaatsgevonden. Hij bewoog zich door de menigte reddingswerkers, die nog hoopten lichamen te vinden van de bijna drieduizend mensen die waren omgekomen toen het World Trade Center drie dagen eerder instortte. Hij klom over de puinhopen, sprak met de werkers, legde zijn arm om de schouders van een brandweerman met een witte helm en sprak enkele woorden van hoop. Iemand gaf de president een megafoon. Hij stond op een stuk van de gevallen toren en sprak de menigte toe. Wat hij zei was gemeend, maar nauwelijks iemand kan het zich herinneren. Het onvergetelijke is het beeld van de president op de puinhopen met zijn arm rond de brandweerman, die de menigte kalm en vastberaden toespreekt. Dat beeld – soms gereduceerd tot één enkel videobeeld dat op de voorpagina van honderd kranten verscheen – *is* het verhaal.

Het voldoet aan onze definitie. Het feit is dat het World Trade Center was verwoest door een terroristische aanslag. Dit wordt duidelijk overgebracht in elke camerahoek. Door zijn hand op de schouder van de brandweerman te leggen verpakte de president dit feit in een mix van eenvoudige, maar uiterst krachtige emoties – medeleven, respect voor degenen die stierven terwijl ze anderen hielpen, het vaste voorname dat dit offer niet vergeefs zou zijn. Achteraf was dit beeld het moment dat de natie uit zijn collectieve shock kwam en besloot iets te doen. Dit was het moment dat alles veranderde.

Dit is de kracht van het juiste verhaal op het juiste moment.

Nu we een werkbare definitie van een verhaal hebben, kunnen we ons bezighouden met de kernvragen van dit boek:

- Wat maakt een verhaal goed?
- Wat maakt een verhaal uitzonderlijk?
- Wat maakt dat een verhaal beklijft?

Ons hele werkzame bestaan bedenken en presenteren wij al verhalen – eerst in de amusementssector, later als consultants in het bedrijfsleven – en we beseffen dat alle geslaagde verhalen vijf basiscomponenten hebben: de *passie* waarmee het wordt verteld; een *held* die ons door het verhaal leidt en het door zijn ogen laat zien; een *tegenstander* – of obstakel – die door de held moet worden overwonnen; een moment van *inzicht* waardoor de held kan overwinnen, en de *transformatie* – van de held en in de wereld – die daaruit voortkomt.

Dit zijn de vijf basiselementen van elk verhaal.

Waarom vijf elementen en niet bijvoorbeeld zes of zeven? Om dit te begrijpen gaan we terug naar de dageraad van onze cultuur.

Pythagoras was de eerste grote systeemdenker in de westerse cultuur. Hij heeft meer op zijn naam dan de stelling die we allemaal hebben geleerd bij wiskunde. Hij was een pionier in de studie van harmonie en heeft onze toonladders gecreëerd. Hij stond aan de basis van filosofie als wetenschap, en gaf deze zijn naam. Hij richtte een instituut op dat we de eerste moderne universiteit zouden kunnen noemen. Pythagoras is dus een logisch uitgangspunt in ons onderzoek naar verhalen. Helaas heeft hij geen geschriften nagelaten. Ons verhaal begint dus bij zijn leerling, de filosoof en dichter Empedocles.

Aan Empedocles hebben we het idee te danken dat de wereld bestaat uit vier elementen: vuur, aarde, lucht en water. Een vijfde element dat impliciet in zijn theorie aanwezig was, maar niet expliciet werd genoemd, werd een generatie later toegevoegd door Plato en zijn leerling Aristoteles. Dit vijfde element wordt soms ether genoemd, maar mogelijk is ‘ruimte’ een betere benaming, want daar komen de andere elementen voor.

Tot voor kort werd Empedocles algemeen gezien als natuurfilosoof – een primitieve wetenschapper – die primair probeerde de stoffelijke wereld te beschrijven. Recentere wetenschap, met name van de moderne filosoof Oscar Ichazo, heeft aangetoond dat de vier elementen van Empedocles niet

alleen stoffelijk waren, maar ook betrekking hadden op de innerlijke psychische toestand. In deze archetypische psychologische zin zijn de elementen van Empedocles van belang voor ons inzicht in verhalen. Het zijn de sleutels waarmee we verhalen niet-lineair kunnen bekijken. Ichazo, wiens inzicht in de oude elementen veruit het diepst is (en door wiens werk wij sterk zijn beïnvloed), noemt de elementen zelfs ‘ideotropisch’, dat wil zeggen dat onze geest door ideeën naar een innerlijke waarheid wordt getrokken, zoals een plant wordt aangetrokken door de zon.

Hoe verhouden de vijf archetypische elementen van Empedocles en Plato zich dan tot onze vijf verhaalelementen? Aangezien verhalen de dragers van cultuur zijn en de elementen van Empedocles de kern van onze vormen, is het niet verrassend dat er een direct verband is. Opnieuw zijn de vijf elementen van het verhaalmodel *passie, held, obstakel, inzicht en transformatie*.

Passie

Elk krachtig verhaal heeft passie, de energie waardoor je het wilt – moet – vertellen. Het is een wezenlijke vonk, een niet verder te reduceren samenhangende kern, waaruit de rest van het verhaal groeit. Passie is cruciaal en correspondeert met het eerste element van Empedocles: vuur.

Passie doet het verhaal ontvlammen in de harten van het publiek. Passie vestigt de aandacht op het verhaal, vooral als dit is gericht op meer dan één luisteraar.

Als het publiek een verhaal te horen krijgt, bestaat het aanvankelijk uit individuen met verschillende behoeften, verlangens en afleidende gedachten. Theatermensen noemen een nieuw of moeilijk publiek ‘koud’. Ze begrijpen dat ze de mensen moeten opwarmen voordat zij het nieuwe materiaal kunnen opnemen.

Hiertoe is passie een middel. Passie wakkert de belangstelling aan; we willen meer horen. Passie verenigt het pu-

blik. En in die eenheid, die ons ik overstijgt en versterkt, ligt enorme kracht. We zetten elke avond de televisie aan, zelfs als er niets leuks te zien is, om deel uit te maken van het verhaal.

Hoe korter het verhaal, des te sterker moet de passie zijn. Een perfect voorbeeld van een werkelijk gepassioneerd verhaal dat goed wordt verteld, is de beroemde 1984-spot waarmee de Macintosh werd geïntroduceerd. Deze spot duurde slechts zestig seconden en werd slechts één keer in de Verenigde Staten uitgezonden, tijdens de Super Bowl van 1984. Zestig seconden op de eeuwigheid. En mensen praten er nog steeds over.

De computersector bevond zich in een overgangsfase en Apple Computer zat in de problemen. Apple was een grote speler toen computers dure speeltjes waren voor hobbyisten of een leerplatform voor kinderen. Maar toen grote bedrijven werkelijk digitaal gingen werken, wendden ze zich tot een bedrijf dat ze inmiddels vertrouwden: IBM. Pc's van IBM werden de bedrijfstandaard, met alle inkoop- en recla-memacht van dien.

Steve Jobs, de ceo van Apple en een van de meest gepassioneerde topfunctionarissen in het Amerikaanse bedrijfsleven, bedacht de Macintosh, een computer die het paradigma opnieuw definieerde. Het apparaat was gemakkelijk te gebruiken, creatief, niet alleen maar zakelijk, 'de computer voor gewone mensen'. Het was zeer geavanceerd, maar als mensen er niet snel over hoorden, zou Apple worden bedolven onder een lawine van IBM-verkoop. Apple had veel licht en warmte nodig en snel ook. En daarvoor zorgde die spot '1984'.

De spot van zestig seconden begint met een rij grijze mannen die met uitdrukingsloze gezichten in colonne door een nauwe passage lopen. Een orwelliaanse dialoog over 'informatiezuivering' gonst op de achtergrond. Plotseling komt een atletische jonge blondine, in een korte rode broek, met een grote Olympische werphamer het beeld ingerend, achtervolgd door oproerpolitie met helmen. De marcherende man-

nen komen een grote ruimte binnen waar honderden anderen uitdrukkingloos zitten te staren naar een kamerbreed videoscherm met het beeld van Big Brother. De blondine komt naar binnen gerend, draait twee keer rond en laat haar hamer los. Hij draait door de lucht en verbrijzelt het videoscherm. Het scherm explodeert in een lichtflits die over de verschrikte gezichten van de gevangenen schijnt, en hen metaforisch bevrijdt. De slagzin verschijnt in beeld: 'Op 24 januari introduceert Apple Computer de Macintosh. Je zult zien waarom het in 1984 anders wordt dan in 1984.'

De spot bracht een explosie teweeg: zeven dagen later stond er geen enkele Macintosh meer in de schappen in Amerika. Het zou maanden duren voordat alle bestellingen werden uitgevoerd. Er was een heel nieuwe productcategorie gecreëerd en er was een mythe geboren: dat één advertentie tijdens de Super Bowl beslissend kon zijn voor het voortbestaan van een bedrijf.

Er zijn allerlei redenen waarom deze spot zo'n succes werd. Hij was geschreven door de legendarische reclamegoeroe Lee Clow, op de top van zijn kunnen, en gefilmd door Oscarwinnaar en regisseur Ridley Scott. Het was een briljante inval om het verhaal mee te laten liften op de reeds cultureel geaccepteerde mythe, de roman *1984* van George Orwell, en zo de energie van die roman te absorberen. Maar in werkelijkheid was deze reclame zo spectaculair door de hartstochtelijke overtuiging van Steve Jobs dat een computer dient om mensen te bevrijden.

Een verhaal of product met echte passie, die de juiste focus heeft, is onmogelijk te negeren.

Held

Alle passie van de wereld haalt niets uit als je deze nergens kunt onderbrengen. Hier komt de held van pas. De held is het tweede verhaalelement, de 'aarde' van Empedocles. De held aardt het verhaal in onze werkelijkheid. Met held be-

doelen we niet Superman of een grootmoeder die een baby redt uit een brandend gebouw, al zijn dit voorbeelden van helden. We bedoelen de figuur in het verhaal die het publiek een perspectief geeft.

Dit perspectief moet substantieel genoeg zijn om het verhaal handen en voeten te geven, maar wel in een orde van grootte waarmee we ons kunnen vereenzelvigen. De held is zowel onze plaatsvervanger als onze gids door het verhaal. Het wereldbeeld van de held is het landschap dat het publiek betreedt.

Wil het publiek zich vereenzelvigen met het perspectief van de held, dan moet het iets van zichzelf kunnen voelen in de situatie van de held. De held moet dus een gevoel van gelijkheid met het publiek creëren. We moeten ons op ons gemak voelen als we in zijn schoenen staan.

In de commercie is de held vaak degene die de boodschap brengt. Als hij het goed doet, kan hij hiermee een merk op de kaart zetten. 'Air Jordan' van Michael Jordan is een goed voorbeeld. Toen 'His Airness' in 1985 tekende voor de reclame van Nike, was het bedrijf derde in de sportschoenenmarkt, op grote afstand van de eerste twee. Toen Jordan ermee stopte, was Nike nummer 1, met bijna 40 procent van de totale markt, meer dan het dubbele van zijn naaste concurrent. Het salaris van Jordan was gestegen van de aanvankelijke 2,5 miljoen dollar per jaar – buitensporig hoog voor die tijd, vond men – naar 20 miljoen per jaar. En dat was nog een koopje, wist iedereen.

Michael Jordan is knap, vriendelijk in de omgang en heeft allerlei talenten. Maar doorslaggevend voor zijn succes als boodschapper voor Nike was dat hij hun slogan 'Just Do It' ook werkelijk belichaamde. Zoals Jordan met een dribbel op de ring af ging, de lucht in sprong en om een verdediger heen zweefde, midden in de sprong van richting veranderend, zodat je ging geloven in levitatie – je geloofde je ogen niet. Hij leek de natuurwetten te tarten. Als hij het kan, kan ik misschien ook wat ik me had voorgenomen. Kom van die bank af, ga aan je conditie werken. Hardlopen. Basketballen. Iets

actiefs doen. Misschien kan ik het ook ‘gewoon doen’. Maar dan heb ik natuurlijk wel eerst een paar goede schoenen nodig.

Aan het eind van de ‘Air Jordan’-campagne vereenzelviden mensen zich zo zeer met het Nike-verhaal, dat ze niet alleen de schoenen, maar ook het handelsmerkteken, de ‘swoosh’, op petten, T-shirts, jacks enzovoort droegen, waarmee ze een wandelend – of hardlopend – reclamebord voor Nike werden. Hun verhaal en het verhaal van Nike was één en hetzelfde verhaal geworden.

Een held die het publiek gemakkelijk je verhaal binnen kan loodsen, is onontbeerlijk voor een geslaagd verkoopverhaal, vooral als je geen fysiek product maar een abstract concept aan de man probeert te brengen.

Ronald Reagan was een groot verteller. Dan hebben we het niet over Ronald Reagan de president, maar over Ronald Reagan de door Warner Brothers getrainde filmster, voormalig president van de Screen Actors Guild en voormalig presentator van *General Electric Theater*. Hij wist hoe hij een boodschap moest overbrengen, en hoe belangrijk helden waren. Met de juiste held, zo begreep hij, zouden mensen zelfs droge, technische feiten vanuit een persoonlijk perspectief zien. Dus als hij tijdens zijn State of the Union-toespraken bij een abstract punt, of een mogelijk controversieel thema belandde, wees hij naar de publieke tribune. Daar stond dan een Amerikaanse held opgesteld, als belichaming van het idee dat Reagan voor het voetlicht probeerde te brengen. Reagan beheerste het nationale debat door met helden het terrein af te bakenen. We begrepen zijn verhalen omdat we zijn helden kenden. Die helden leken op ons.

Tegenstander of obstakel

Problemen zijn als water, zonder problemen droogt een verhaal op en waait het weg. Tegenstanders, en het conflict waarmee ze de held confronteren, vormen het kloppend hart

van het verhaal. Met een tegenstander bedoelen we het obstakel dat de held moet overwinnen. De tegenstander hoeft geen persoon te zijn. Als de held probeert de Everest te beklimmen, is het obstakel misschien de berg zelf, maar er moet iets te overwinnen zijn. Als de held geen obstakels op zijn weg vindt, is er geen verhaal. Als er geen verdedigers waren, is dat gesprek van Michael Jordan om de bal in de ring te krijgen een verhaal van niks. Maar ze waren er wel – de Detroit Pistons hadden Jordan al de hele avond dubbel gedekt. De laatste seconden van de zesde partij van de Eastern Conference playoffs waren aangebroken, de Chicago Bulls stonden slechts één punt achter toen Jordan zijn drive begon: het was groot nieuws, een onvergetelijk moment.

De passie van de wedstrijd trekt onze aandacht, maar de emoties over de overwinning van de held verankeren het verhaal in ons geheugen.

Een conflict wordt vaak gepersonifieerd door een boef, iemand waaraan we zo lekker een hekel kunnen hebben. Volgens tweevoudig Oscarwinnaar William Goldman hoef je slechts drie vragen te beantwoorden om een goed scenario te schrijven:

- Wie is je held?
- Wat wil hij?
- En wie dwarsboomt hem?

Zo definieert Goldman conflicten. De dalai lama, die de Nobelprijs voor de vrede won voor zijn inzicht in het omgaan met internationale conflicten, formuleerde het algemener: 'Iederen heeft een aangeboren verlangen om geluk na te streven en lijden te overwinnen.' Hij zei ook: 'Van je vijanden kun je het meest leren.'

Dit zien we in de beste verhalen. Het streven naar geluk is onze drijfveer. Het overwinnen van leed is de strijd met onze innerlijke en externe vijanden. Instinctief zijn mensen geïnteresseerd in de manier waarop anderen hun problemen aanpakken. Door die nieuwsgierigheid in een verhaal te gie-

ten, worden emoties vrijgemaakt om hierin de feiten te verpakken en een verhaal te creëren.

Hersenscans wijzen uit dat emoties die worden opgewekt in het limbische gedeelte van de hersenen, ook bekend als het zoogdierbrein, een verhaal in het geheugen vastleggen.

Vooraf voor een verkoopverhaal is dit belangrijk. Het heeft geen zin om het bestuur voor je idee te winnen, als ze het vergeten zodra je de deur uit loopt. In een ander hoofdstuk bespreken we het verband tussen emoties, conflict en geheugen, maar de tegenstander is meer dan een kapstok voor het geheugen.

Waar zou Hamlet zijn zonder Claudius, Luke Skywalker zonder Darth Vader, de Road Runner zonder Wile E. Coyote? De vijand geeft het optreden van de held betekenis. Hetzelfde geldt voor verhalen in het bedrijfsleven.

Roberto Goizueta, voormalig ceo van Coca-Cola, gebruikte dit principe doelbewust om Coke nieuw leven in te blazen toen in de jaren negentig de fut eruit was. Door zijn belangrijkste rivaal Pepsi frontaal aan te vallen, mobiliseerde Goizueta zijn eigen manschappen en ontketende hij de cola-oorlog. In een interview met Jack Welch voor het tijdschrift *Fortune* opperde Goizueta dat een bedrijf een vijand moet zoeken als het geen natuurlijke vijanden heeft. Op de vraag waarom, antwoordde hij: 'Omdat het de enige manier is een oorlog te kunnen voeren.'

Voor Coca-Cola pakte de cola-oorlog goed uit. Een tijdlang genereerde het conflict tussen de twee giganten Coke en Pepsi enorme reclame- en marketingenergie, terwijl ze op de hele wereld vochten om de dominante marktpositie. Nieuwe verkooptechnieken werden ontdekt en geperfectioneerd, nieuwe markten werden geopend, er werd veel geld verdiend. Toen geen van beide een doorslaggevend voordeel kon verwerven, ging het verhaal vervelen. Je moet zorgen dat de tegenstander in je verhaal niet onoverwinnelijk is. De draak is er om te verslaan, hij mag geen eeuwige lastpost worden.

Natuurlijk heeft niet elk verhaal een happy end en het is niet zonder moreel risico om boosdoeners in het leven te

roepen. Het was angstaanjagend en zwaar om in Duitsland te wonen na de Eerste Wereldoorlog. Adolf Hitler verpakte dit feit in krachtige emoties van paranoia en antisemitisme. Hoe hartstochtelijk hij deze emoties voor het voetlicht bracht, is te zien in de films van zijn toespraken. Zijn verhaal – dat het de schuld van de Joden was – bewoog het Duitse volk tot daden die de wereld tot een hel maakten. Verhalen vertellen is mensen aangeboren, maar het is in sommige opzichten een waardevrij proces.

Gelukkig is er een beveiliging. Verhalen die leiden tot destructief en negatief optreden, kannibaliseren doorgaans de mensen die ze vertellen. Ze elimineren zichzelf snel uit de culturele dialoog. Als je wilt dat je verhaal een lang en rendabel leven beschoren is, moet je de vijand niet demoniseren. De boef is er niet om conflict te creëren, maar om het te verhelderen, zodat de held het kan overwinnen.

Inzicht

Waardoor kan de held dan overwinnen? Hoe wordt de boef verslagen? In een slecht verhaal is het puur geluk. Of een figuur die we nog niet waren tegengekomen, arriveert met de combinatie van de kluis. In een goed verhaal – zoals jij vertelt – komt het aan op een moment van inzicht.

Inzicht correspondeert met lucht. Inzicht is letterlijk de inspiratie waardoor de held zijn probleem helder ziet en de juiste maatregelen neemt. Emoties zijn misschien de aanleiding om in actie te komen. Maar als hij niet de juiste stap zet, is het verspilde moeite.

In detectives wordt dit element benadrukt. Wanneer de held de stukjes van de puzzel zorgvuldig op hun plaats heeft gelegd, gaat hem plotseling een licht op. Dit wordt vaak aangegeven met intense muziek, een close-up, een flashback. Hoe dan ook, we weten dat hij weet wie de moordenaar is. We zien het aan zijn ogen. Als het een oudere film is, zoals de klassieker *The Thin Man*, nodigt hij de andere figuren uit in

de eetzaal om het hun eens precies uit te leggen. Het wordt breed uitgemeten.

In het echte leven zijn zulke momenten heel kort, als een bliksemflits. Soms vergeet je ze in het verhaal te vermelden, maar dat is cruciaal.

De legende wil dat Thomas J. Watson, de oprichter van IBM, zo'n moment van inzicht had dat alles veranderde. Het bedrijf was in een strijd verwickeld met Olivetti om de schrijfmachinemarkt, toen hij zich plotseling iets realiseerde over IBM dat hij niet eerder had gezien. In een flits van inspiratie zag hij dat niet schrijf- en rekenmachines de activiteit van IBM vormden, maar informatieverwerking. Deze ontdekking bracht heel wat teweeg – IBM richtte zich op computers, en de rest is geschiedenis.

Er is iets magisch aan zulke eurekamomenten. Ze lijken wel lucht, je kunt er onmogelijk je vinger op leggen. Het verhaal van Watsons moment van inspiratie wordt vaak verteld en algemeen geloofd – niemand met wie we erover spraken betwijfelt dat het is gebeurd – maar het bleek moeilijk te achterhalen wanneer en waar het gebeurde. Als je het verhaal eenmaal hebt gehoord, lijkt het zo vanzelfsprekend en voor de hand liggend, dat je het gewoon aanneemt. Als je weet van dit moment van inspiratie, wordt het verhaal van IBM – dat verder vooral gaat over een meedogenloze, herhaalde machtsstrijd – veel spannender. In de geschiedenis van IBM is het een fris briesje.

Als je in jouw verhaal zoekt naar zulke momenten van inzicht, besef dan dat er vaak slechts een kleinigheid voor nodig is.

Adam Kahane, voormalig scenarioplanner voor Royal Dutch Shell, vertelt over een vergadering van het team Visión Guatemala, een groep die een uitweg zocht uit de schijnbaar eindeloze cyclus van geweld en wraak van de burgeroorlog in Guatemala, een van de langste en bloedigste van Midden-Amerika. Zijn team had vertegenwoordigers van veel belangengroepen – het leger, de rebellen, de politici, priesters, dorpelingen – om de tafel gekregen. Dagenlang luisterden ze

naar elkaars beschrijvingen van ondraaglijke wreedheden van beide partijen. Het leek niets op te leveren.

Toen beschreef een politicus de opgraving van een massagraf van een bijzonder wrede moordpartij. Toen de lijken waren verwijderd, viel hem op dat er nog botjes onder in de kuil lagen. Hij vroeg de forensisch wetenschapper die het werk uitvoerde of dit misschien botten van dieren waren, bijvoorbeeld apen, die ook waren begraven.

‘Nee’, zei hij, ‘veel van de gedode vrouwen waren zwanger. Dit zijn de botten van hun ongeboren kinderen.’

Toen viel er een diepe stilte die enkele minuten duurde. Toen de discussie werd hervat, was alles anders. Door het beeld van die botjes besefte iedereen opeens hoe vreselijk die burgeroorlog werkelijk was geweest, terwijl ze hem zelf hadden meegemaakt, er zelf aan hadden meegedaan. Achteraf zeiden de deelnemers dat dit moment doorslaggevend was geweest. Op dat moment beslisten we werkelijk dat er iets moest veranderen.

Inzicht is niet altijd gemakkelijk of prettig, maar als je met je verhaal iets teweeg wilt brengen, is een moment van inzicht een vereiste.

Transformatie

Transformatie is het element dat nauwelijks uitleg behoeft, want het is een natuurlijk resultaat van een goed verteld verhaal. Als je aandacht hebt besteed aan de andere elementen, volgt de transformatie vanzelf. De held onderneemt iets om zijn problemen te overwinnen en de held zelf en de wereld om hem heen veranderen. Dit correspondeert met het element ‘ruimte’. Verandering is het speelveld waarop verhalen worden verteld.

Aan het begin van de *Ilias* was Achilles over zijn toeren en weigerde zijn verplichtingen tegenover zijn wapenbroeders te vervullen, maar uiteindelijk verslaat hij zijn vijand, Hector, en toont hij uiteindelijk respect voor zijn gevallen

tegenstander. Hamlet weifelt in een wereld van morele ambiguïteit, maar elimineert uiteindelijk door zijn optreden een groot kwaad uit het hart van zijn koninkrijk. Luke Skywalker aanvaardt de realiteit van de Force en geeft de Republic nieuwe hoop.

Een verhaal hoeft geen happy end te hebben om een succesvol verhaal te zijn – de slotscène van *Hamlet* is niet echt lachen – maar het moet wel verandering teweegbrengen.

In verkoopverhalen denken we niet vaak aan verandering, omdat de verandering die je wilt bewerkstelligen een gegeven is. Je wilt van je luisteraar – bezitter van een vijf jaar oude Yugo – een trotse bezitter van een splinternieuwe Ford maken. Je wilt je cliënt transformeren van appartementbewoner tot de eigenaar van een landhuisje. Je besteedt je aandacht aan andere elementen. Je wilt dat hij ophoudt met kijken en overgaat tot kopen. Dat hij het huis ziet zoals jij het ziet, als de perfecte plek voor hem. Door het verhaal dat je vertelt kun je dit misschien bereiken. Misschien ook niet, maar je weet vanaf het begin waar je op aanstuurt.

Er is echter één soort zakelijk verhaal waar transformatie het verhaal is: de verhalen over leiderschap.

In zijn klassieker *On Leadership* merkt John W. Gardner op dat de moderne organisatie – in zowel de politiek als het bedrijfsleven – staat of valt met leiderschap, van de werkvloer tot de hoogste managementechelons. Wie wordt er uiteindelijk leider in zulke veranderlijke, informatie-intensieve omgevingen? Doorgaans de mensen die effectief het juiste verhaal kunnen vertellen, een verhaal dat de energie van de groep kanaliseert om een gemeenschappelijk probleem aan te pakken.

Leiden is leuker dan volgen, zeg nou zelf. Zelfs als je geen ceo wilt zijn of de wereld wilt veranderen, wil je wel greep hebben op je eigen werk, je eigen ideeën. En dat kun je bereiken met de kracht van het verhaal.

Dat is de transformatie die we met dit boek willen bewerkstelligen. *De kracht van het verhaal* kan je helpen die leider te worden, om met verhalen het moreel op te vijzelen,

het teamwerk te versterken en problemen te definiëren en vervolgens afstand te nemen zodat jij en je collega's oorspronkelijke en effectieve oplossingen kunnen ontdekken. Het boek kan je ook helpen die oplossingen te verkopen, zodat ze realiteit worden.

In de volgende hoofdstukken gaan we de vijf elementen van succesvol verhalen vertellen uitvoeriger behandelen. Wat denk je? Wil je een paar goede verhalen horen? Het duurt niet lang. En het is de moeite waard, echt.

We schreven al dat we oefeningen geven om je vertelvaardigheid te verfijnen. Deze zijn niet tijdrovend, niet moeilijk, niet genant. Hier is de eerste. Je doet het sowieso al.

Vertel morgen drie verhalen. Om het even welke. Elke dag vertel je sowieso veel meer verhalen. Maar ditmaal let je bewust op de vijf elementen van elk verhaal. Terwijl je het verhaal vertelt of direct daarna neem je de volgende vragen door, als een soort checklist:

- *Passie*: Waarom heb ik dit verhaal verteld? Waarom ligt dit me na aan het hart? En heb ik gezorgd dat het mijn publiek nu na aan het hart ligt?
- *Held*: Over wie ging het verhaal? Lijkt degene aan wie ik het vertel het perspectief van de held te accepteren?
- *Obstakel*: Welk probleem moest de held overwinnen? En hoe voelde de luisteraar zich nadat ik mijn verhaal had verteld?
- *Inzicht*: Wat leerde mijn held in het verhaal? Wat voegde ik toe aan de koude feiten, zodat hem een licht opging?
- *Transformatie*: Wat veranderde er door het verhaal?

Luister ook naar drie verhalen die anderen je vertellen en stel dezelfde vragen. Waarom vertellen ze dit verhaal? Over wie gaat het verhaal eigenlijk? Enzovoort.

Het is een gemakkelijke oefening. Niemand hoeft het te merken (tenzij je er een verhaal van wilt maken). Je zult ver-

rust zijn hoe snel je het onder de knie krijgt. En je zult de verhalen van anderen beslist beter onthouden. Misschien ga je deze zelfs verzamelen. Zoals elke goede verkoper weet, kan het een waardevolle gewoonte zijn om verhalen van anderen te verzamelen.