

autorica: Peter Guber
izdavač: Profil Multimedija, dio grupe Profil International
glavna izdavača: Daniel Žderić
direktor izdavaštva: Krunoslav Krunić
urednica: Sandra Pocrnić Mlakar
prevele: Filomena Horvatić
korektura i korektura: Tomislav Salopek
grafičko oblikovanje: Renata Pukl
oblikovanje ovitka: Studio 2M
naslov originala: The Art of the Tell

Peter Gruber 2011.
Za hrvatsko izdanje Profil Multimedija

BN 978-953-319-394-6

P-zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 793635.

izdanje, Zagreb, Hrvatska

izdavač: Profil, siječanj 2012.

Sva prava pridržana. Nijedan dio ove knjige ne može biti objavljen ili prenet bez prethodne suglasnosti nakladnika i vlasnika autorskih prava.

Peter Guber

PRIČOM DO USPJEHA

Kako neodoljivo predstaviti svoju ideju i pridobiti partnere, ulagače i suradnike koristeći neoboriv argument – dobru priču

PROFIL

Sadržaj

Svršetak...		7
Priče pričaju		9
PRVI DIO		
NEMA BIZNISA AKO NEMATE DOBRU PRIČU		13
PRVO POGLAVLJE	To ti je priča, glupane	15
DRUGO POGLAVLJE	Imaš li priču?	27
TREĆE POGLAVLJE	Jesi li sad shvatio?	47
ČETVRTO POGLAVLJE	Priča koja upravlja tvojom pričom	65
DRUGI DIO		
UMIJEĆE PRIPOVIJEDANJA		83
PETO POGLAVLJE	Priprema...	85
ŠESTO POGLAVLJE	Pozor...	117
SEDMO POGLAVLJE	Pripovijedajte!	161
OSMO POGLAVLJE	Priča nikad ne završava	203
DEVETO POGLAVLJE	Početak...	223
Zahvale		231
Pričom do uspjeha tek je početak...		233
Što su rekli o knjizi Pričom do uspjeha		235
Biografija autora		237

Svršetak...

Dopustite da vam otkrijem svršetak ove knjige...

Postoji blago koje treba otkriti i ono je u vama. U vaš DNK utkano je više od deset tisuća godina pripovijedanja i slušanja priča. Ovakvo štovanje priče toliko je moćna i žilava sila da je mogla oblikovati kulture, religije i civilizacije. Danas se ta sila može putem umijeća pričanja iskoristiti za postizanje i najhrabrijih ciljeva.

Upravo sam pripovijedanjem *bezbrojnih* mudro odabranih priča, licem u lice, tijekom svoje duge karijere – katkad i nesvjesno – otkrio tajnu uspjeha. Moja misija u ovoj knjizi jest da budem vaš katalizator, trener i vođa pri prenošenju oruđa i tehnika do kojih sam došao ne samo iz vlastita iskustva nego i osluškujući mudrost ljudi koje smatram majstorima pripovijedanja. Provest ću vas uzduž i poprijeko vlastite karijere i pokazati kako vam ove vještine mogu *trenutačno* promijeniti život budete li se njima pravilno koristili. Poslovni je svijet predugo ignorirao, pa čak i omalovažavao moć pripovijedanja priča, dajući prednost bezdušnim slajdovima u *Power Pointu* i u iznošenju činjenica i podataka. No, kako buka u modernome svijetu prerasta u kakofoniju, vještina pripovijedanja dobro odabrane priče koja se uistinu može i *čuti* postaje sve traženija. Štoviše, u današnje vrijeme stalno prisutne ekonomske nesigurnosti i munjevitih tehnoloških promjena, najučinkovitije sredstvo kojim ćete slušatelja osloboditi straha ili privoljeti na postizanje nekoga velikog cilja više nisu nule i jedinice digitalne revolucije, nego zvukovi oduševljenja koje uzrokuje umješno pričanje priča.

Kad se osvrnem na svoju četiri desetljeća dugu karijeru, uviđam da je uvjeravanje mušterija, zaposlenika, dioničara, medija i partnera

utem umijeća pričanja priča moja najvažnija prednost na tržištu. Ovom knjigom to umijeće želim prenijeti i na vas.

Priče pričaju

- **Oscar Goodman**, gradonačelnik Las Vegasa
- **Richard Bangs**, osnivač upravljačkog tima Expedia.com
- **Robert Rosen**, sveučilišni profesor i bivši dekan Akademije za kazalište, film i televiziju pri UCLA-i
- **Dr. Dean Siegel**, neurolog, jedan od ravnatelja Instituta Mindsight pri UCLA-i
- **Susan Feniger**, vlasnica restorana Border Grill, Ciudad i Street, a nastupa i u Food Networkovoj *Dvije ljute tamale*
- **Stacey Snider**, supredsjedateljica nadzornog odbora i generalna direktorica Studija DreamWorks
- **Michael Jackson**, pjevačka legenda
- **Charles Collier**, predsjednik i glavni menadžer u AMC Networku
- **Steve Denning**, savjetnik, bivši direktor odjela za znanje u Svjetskoj banci i autor *Vodiča za pričanje priča za direktore*
- **Magic Johnson**, zvijezda NBA, predsjednik upravnog odbora i generalni direktor Magic Johnson Enterprises
- **Ken Lombard**, predsjednik i partner u Capri Capital Partners, bivši suosnivač i partner/predsjednik u Johnson Development Corp i nekadašnji direktor u Starbucks Entertainmentu
- **Chad Hurley**, glavni direktor i suosnivač YouTubea
- **Chris Anderson**, glavni urednik časopisa *Wired*, autor *Free* i *The Long Tail*
- **Gentry Lee**, glavni inženjer za istraživanje solarnih sustava, laboratorij za mlazni pogon
- **Dr. Marco Iacobani**, sveučilišni profesor na Odjelu za psihijatriju i biobiheviroističke znanosti, direktor laboratorija za magnetsku stimulaciju lubanje pri Centru za snimanje mozga Ahmanson-Lovelace, Medicinski fakultet David Geffen pri UCLA-i
- **Michael Wesch**, izvanredni profesor kulturne antropologije, Kansas State University, sveučilišni profesor za 2008. godinu, novi istraživač „National Geographica” za godinu 2009.

- **Richard Rosenblatt**, predsjedatelj nadzornog odbora, generalni direktor i suosnivač Demand Media, bivši predsjedatelj nadzornog odbora u MySpace.com
- **Wolfgang Puck**, vlasnik restorana (Spago, Cut, Chinois), poduzetnik i *chef*
- **Norma Kamali**, predsjednica, vlasnica i dizajnerica u OMO-u (On My Own)
- **kralj Bhumibol**, tajlandski kralj
- **Norio Ohga**, bivši generalni direktor u Sony Corporation
- **Deepak Chopra**, magistar, popularni autor, endokrinolog i osnivač Centra za promicanje kvalitetnog života Chopra
- **John Paul Dejoria**, suosnivač, predsjedatelj nadzornog odbora i glavni direktor u John Paul Mitchell Systems, suosnivač i predsjedatelj nadzornog odbora u Patron Spirits Company, suosnivač i predsjedatelj nadzornog odbora u John Paul Pet
- **Gene Simmons**, rock-legenda, KISS
- **Alice Walker**, dobitnica Pulitzerove nagrade za *Boju purpura*
- **Scott Sanders**, predsjednik i generalni direktor u Scott Sanders Productions, koproducent u mjuziklu *Boja purpura* nagrađenom *Tonyjem*
- **Larry King**, voditelj emisije *Larry King Live*
- **David Begelman**, bivši predsjedatelj nadzornog odbora u Columbia Pictures
- **William D. Simon (Bill)**, partner za globalno upravljanje, medije i zabavu u Korn Ferry International
- **Teri Schwartz**, dekanica Akademije za kazalište, film i televiziju pri UCLA-i
- **Lynda Resnick**, potpredsjednica nadzornog odbora u Roll International, suvlasnica i marketinška stručnjakinja za Telefloru, POM Wonderful, FIJI Water, Wonderful Pistachios i Cuties
- **Pat Riley**, NBA trener i predsjednik Miami Heata
- **Rob Pardo**, izvršni potpredsjednik za izradbu igrica u Blizzard Entertainment
- **Wally Amos**, osnivač Famous Amos Cookiesa
- **Nelson Mandela**, bivši predsjednik Južnoafričke Republike
- **Jodi Guber**, poduzetnica, dizajnerica i osnivačica i am BEYOND
- **Dr. Robert Maloney**, poznati laserski kirurg, Maloney Vision Institute

- **Gareb Shamus**, predsjedatelj nadzornog odbora i generalni direktor u Wizard Entertainment Group, suosnivač geekchicdaily.com
- **Tim Burton**, filmski redatelj, *Alisa u zemlji čudesa*, *Batman* i *Beetle Juice*
- **Michael Milken**, financijer, dobročinitelj i predsjedatelj nadzornog odbora u The Milken Institute
- **Jason Binn**, generalni direktor i osnivač Niche Media
- **Bill Clinton**, 42. predsjednik Sjedinjenih Američkih Država
- **Bob Dickman**, suautor u *The Elements of Persuasion*, *Use Storytelling to Pitch Better, Sell Faster & Win More Business*, osnivač FIRSTVOICE-a
- **Barry Levinson**, redatelj nagrađen *Oscarom* za *Kišnog čovjeka*
- **Tom Cruise**, glumac i producent, United Artists
- **14. Dalaj-lama**, tibetski duhovni vođa
- **Bill Haber**, osnivač CAA, Save The Children i Ostara
- **Kevin Plank**, osnivač i generalni direktor u United Armouru
- **Peter Lowy**, generalni direktor u Westfield Group
- **Tina Sinatra**, upravno vijeće direktora u Frank Sinatra Enterprises
- **George Lopez**, glumac, komičar i producent
- **Arne Glimcher**, osnivač Pace Gallery, filmaš i pisac
- **Jack Warner**, osnivač Warner Brosa
- **Dan Rosensweig**, bivši generalni direktor i predsjednik zastupstva Activision Blizzard's Guitar Hero i predsjednik i generalni direktor u Chegg.com
- **Will Wright**, osnivač i dizajner igrice *The Sims* i *Spore*, generalni direktor Stupid Fun Cluba
- **Shirley Pomponi**, doktorica znanosti, izvršna direktorica lučkog odjela Oceanografskog instituta pri Florida Atlantic University
- **Nora Roberts**, poznata spisateljica i vlasnica Inn BoonsBoroa
- **Bethany Hamilton**, nagrađivani surfer
- **Kirk Kerkorian**, poduzetnik i bivši vlasnik MGM-a
- **Anderson Cooper**, veteran novinarstva, CNN
- **Al Giddings**, nagrađivani filmski snimatelj, *Dubina*, *Titanik*
- **Mark Shapiro**, predsjednik i generalni direktor u Six Flags Inc., bivši izvršni potpredsjednik za program i produkciju u ESPN, Inc.

- Terry Semel, bivši predsjedatelj nadzornog odbora i generalni direktor Yahooa! i Warner Brosa, predsjedatelj nadzornog odbora i generalni direktor u Windsor Media
- Dr. George E. Marcus, sveučilišni profesor politologije, Williams College
- Jerry Wissman, osnivač Power Presentations LTD-a
- Dr. Warren Bennis, cijenjeni sveučilišni profesor poslovnog dopisivanja, University of Southern California
- Mark Burnett, producent, dobitnik nagrade *Emmy* za *Survivor*, *The Apprentice*, *Are You Smarter Than a 5th Grader?* i MTV-jevih nagrada
- Keith Ferrazzi, profesionalni savjetnik za veze, autor knjiga *Never Eat Alone* i *Who's Got Your Back*, generalni direktor i osnivač Ferrazzi Greenlighta
- Steve Tisch, suvlasnik NY Giantsa, dobitnik trofeja Vince Lombardiya, producent nagrađen *Oscarom* za *Forrest Gump* i partner u Escape Artists Productionu
- Mark Victor Hansen, suautor serijala *Chicken Soup For The Soul*
- Ned Tanen, bivši predsjednik Universal Picturesa
- David Copperfield, poznati mađioničar
- Carl Sagan, astrofizičar, dobitnik Pulitzerove nagrade, savjetnik u NASA-i
- Muhamed Ali, boksač i svjetski prvak u teškoj kategoriji
- Susan R. Estrich, sveučilišna profesorica na Pravnom fakultetu USC Gould, prva žena koja je vodila predsjedničku kampanju, pravnica i komentatorica za Fox News
- Tony Robbins, poznati životni strateg, pisac i stručnjak za poboljšanje života
- Fidel Castro, bivši kubanski predsjednik
- Curtis Hansen, redatelj i dobitnik nagrade *Oscar* za *LA povjerljivo*
- Rob Quish, operativni direktor u JWT North America i generalni direktor u JWT inside
- Steven Spielberg, poznati filmaš i jedan od predsjednika u DreamWorks Studios, dobitnik *Oscara*
- Sidney Poitier, glumac i redatelj, dobitnik *Oscara*
- Nancy Traversy, vlasnica i generalna direktorica u Barefoot Books

- **Bert Jacobs i John Jacobs**, suosnivači linije proizvoda *Life is a good*
- **Tom Werner**, predsjednik u Boston Red Soxima, suosnivač Carsey-Werner Company i vlasnik Good Humor TV-a
- **Bran Ferren**, suosnivač Applied Minds, bivši predsjednik istraživanja i razvoja u Walt Disney Imagineering
- **Brian Solis**, digitalni analitičar, sociolog i izdavač u BrianSolis.com
- **Chris Kemp**, glavni istraživač za tehnologiju u NASA-i
- **Arianna Huffington**, suosnivačica i glavna urednica u *The Huffington Postu*
- **Phil McKinney**, potpredsjednik i glavni direktor za tehnologiju u Personal Systems Group, Hewlett-Packard Company

PRVI DIO

Nema biznisa ako nemate dobru priču

Zašto je ciljana priča vaše najjače oruđe za postizanje uspjeha

PRVO POGLAVLJE

To ti je priča, glupane

Procvat Las Vegasa bio je naša zlatna koka. Ova misao motala mi se po glavi dok sam žurio Stripom na sastanak s gradonačelnikom Oscarom Goodmanom, najmoćnijim gradskim političarom. Kao predsjedatelj nadzornog odbora u Mandalay Entertainment Group, određen sam za pothvat koji je Grad grijeha trebao približiti obiteljskim ljudima. Početkom 2000-ih u Las Vegas doselilo se toliko ljudi da je građevinska dizalica u šali proglašena gradskom službenom pticom, a sveopća ekspanzija doslovno je jamčila poslovni procvat pa sam dobio zadatak da za profesionalnu bejzbolsku momčad svoje kompanije iskamčim stadion.

Naš prijedlog – sagraditi suvremeni stadion u glavnome gradu zabave na svijetu. Naša zadaća – podići sportski zabavni biznis na nacionalnu razinu. Uspjeh nam je ovisio o mojoj sposobnosti uvjeravanja glavnoga gradskog političara da provede kampanju na razini grada za financiranje ovoga višemilijunskog gradskog projekta. Budući da ovaj golemi legendarni grad u to vrijeme nije imao stadion primjeren profesionalcima, prijedlog za izgradnju najsuvremenijega stadiona, gradnja kakvih je specijalnost moje kompanije, nije trebao izazvati ni najmanju nedoumicu kod gradonačelnika. Ili sam barem tako mislio.

Mandalay Baseball u to je vrijeme zastupao pet profesionalnih momčadi iz niže lige po cijeloj državi, uključujući Single-A, Double-A i Triple-A momčadi, a među našim partnerima bili su i košarkaška superzvijezda Magic Johnson, dobitnik trofeja *Heisman* Archie Griffin i vlasnik „Texas Rangersa” Tom Hicks. Nema ničega niskog u poslu

nižim ligama jer godišnje privuku više od 40 milijuna navijača, što je jasno vidjelo na našoj zaradi. Vrlo smo uspješno privlačili javni novac, pridobivali potporu lokalnih zajednica i gradili najsuvremenije stadione. Nedavno smo u Las Vegasu preuzeli Triple-A zastupanje gendarnih „LA Dodgersa”. Sada smo ovo zastupstvo željeli podići na višu razinu premještajući njihovu lokaciju iz zastarjeloga sveučilišnog stadiona Cashman Field i gradeći najmoderniji stadion za 21. stoljeće koji je domaća momčad iz Las Vegasa zaista zaslužila. Kad sam stigao u gradonačelnikov ured, pomislio sam: *OK, vrijeme je za igru!*

Iako sam zakasnio, gradonačelnik me pustio da čekam. Goodman nije bio oštrouman igrač. Prostor ispred njegova ureda jasno je davao namjenu da imate posla s nekim tko je blizak svijetu zabave – pokazivao je svoj poslovni duh kamo god da ste pogledali, od replike prepoznatljivoga lasvegaškog natpisa DOBRODOŠLI U VELIČANSTVEN URED GRADONAČELNIKA GOODMANA do nizova staklenih vitrina prekrivenih nagradama i trofeja. Posvuda su bile Goodmanove fotografije sa svakim, od predsjednika Clintona do Michaela Jacksona i glumcima poput onih s Curtinom i Stevenom Segalom. Primijetio sam i par boksačkih plakata, uključujući i Muhameda Alija. Svaki detalj ureda vrištao je: *Najviša liga!* Kad bih mu barem i ja privukao pažnju!

Gradonačelnik me konačno primio. No, prije nego sam uspio razboriti riječ, dočeka me razgovorom o filmovima kojima sam bio producent, izvršni producent ili nadzirao snimanje – posebice o dvama filmovima snimljenima u Las Vegasu – *Kišnom čovjeku* i *Bugsyju*. Pitao me planiram li snimiti još koji film u njegovu lijepom gradu. Zatim je pokazivao enormnu zaradu *Batmana* na blagajnama kinematografa. Ovaj vod doživio sam kao dokaz da je Goodman sklon mojemu planu.

Rekao sam mu da sam došao uspjeh s kinoblagajni donijeti i u Las Vegas, no ovaj put ne putem filmova, nego bejzbola. Da to potkrijepim, obasuo sam ga podacima za koje sam bio uvjeren da će ga zapaliti – brojeve koji dokazuju da Mandalay jamči niže troškove projekiranja i izgradnje uz višu kvalitetu i da će se držati rokova. Najnoviji stadion koji smo sagradili za Single-A momčad „Cincinnati Reds” u Daytonu u Ohiju ima pogodnosti poput sjedala na gornjoj tribini ili luksuzne odjeljke, što ga uzdiže iznad ostalih stadiona niže lige.

Pokazao sam kroz prozor na dizalice koje se uzdižu nad pustinjom: Svi novopridošli navijači u Las Vegasu zaslužuju momčad i stadion kojih se neće sramiti.“

Gradonačelnik je malo razmislio, a zatim upitao: „Možete li ovdje stvoriti momčad više lige?“

Jesam li ja to čuo riječ „viša liga“? Prestao me slušati u trenutku kad sam rekao „niža liga“, no bio sam toliko zaokupljen nabranjem činjenica i brojeva da sam pomislio da se on zabunio. Odgovorio sam mu: „Ovo je profesionalni bejzbol i sve su lige ionako povezane s višom ligom. Moći ćete se šlepati uz jednu od najboljih momčadi u povijesti profesionalne lige – uz ‘Los Angeles Dodgerse’.“

Odmahnuo je glavom. „Mi smo spremni za nešto zaista veliko.“

Nastavio sam inzistirati: „Ovo što vam nudim zaista je veliko. Otkad smo otvorili stadion u Daytonu, svaka je utakmica bila *rasprodana*. Takav se fenomen nikad prije nije dogodio. Ovdje to želimo i nadmašiti.“

Goodman mi je uputio hladan pogled: „Dečko, ovo ti nije Dayton.“

Nakon što sam se susreo s gradonačelnikom još nekoliko puta dovodeći ga u svoj dom u Los Angelesu i prezentirajući mu još mnogo vrlo uvjerljivih podataka, sav je moj trud bio samo dokaz da nikad nemate drugu priliku popraviti prvi dojam. Nikad nisam stigao ni do prve baze svojim „zajamčenim“ optrčavanjem.

Ovaj me poraz progonio. Kako sam samo uspio našu pobjedničku ideju pretvoriti u poraz u Las Vegasu? Brojevi zacijelo nisu bili krivi. Ubrzo nakon ovog s Goodmanom, zastupnik za prodaju automobila iz Detroita Derek Stevens došao je na utakmicu u Cashman Field i bio oduševljen tom našom istom vizijom za gradnju profesionalnog stadiona u Las Vegasu. Sreća! Prodali smo mu Triple-A zastupništvo namijenjeno Las Vegasu za rekordnu cijenu i za Mandalay priskrbili sasvim pristojnu dobit. No, moj je poslovni cilj bio pretvoriti Vegas u kotač zamašnjak koji će našu kompaniju uzdići na viši stupanj. Ekonomska mi je dobit bila od slabe utjehe. Izgubio sam utakmicu koju sam došao odigrati. No, poraz je nezaobilazni *cul de sac* na putu do uspjeha. Kad smo počeli graditi novu strategiju, jedan od mojih kolega u Mandalayu primijetio je: „Moramo promijeniti našu priču.“

Upravo u tom trenutku mi je sinulo: *Pa, glupane! Zaboravio si ispričati priču!*

Goodmana sam zasuo nizom golih činjenica – podacima, statistikom, uspjesima i prognozama – no, nisam ih organizirao tako da djeluju na njegove *emocije*. Nije čudno da ga moja ponuda nije dirnula!

„Glupan“ je pravi izraz. Pa ja sam iz svijeta zabave! Ako bi tko trebao znati stratešku razliku između biflanja podataka i pobjedničke riječi, to bih trebao biti ja. Producirao sam na desetke filmova i televizijskih emisija. Prije nego sam počeo raditi u Mandalayu, bio sam šef studija u Columbia Picturesu, pomoćnik predsjedatelja upravnog odbora u Casablanca Recordu i Filmworksu, generalni direktor u Polygram Picturesu i predsjedatelj nadzornog odbora i glavni direktor u Sony Entertainmentu. Moj je glavni posao bio ljudima pričati priče kako ih ih pokrenuo. Nadalje, kao redoviti profesor na Akademiji za kazalište, film i televiziju pri UCLA-i podučavao sam studente o gotovo svakom aspektu ovog posla, a prva je lekcija bila naučiti ih razlikovati nepotrebne informacije od dobro ispričane priče. Koliko sam ih samo obavio onime što priče *nisu*? Priče *nisu* popisi, *Power Point*, grafikoni, molbe, upute, zakonske odredbe, manifesti, kalkulacije, pisani planovi, prijatnje, statistički podaci, dokazi, naredbe ili gole činjenice. Iako oslovno svaki oblik ljudske komunikacije može *sadržavati* priče, većina razgovora i govora sami po sebi nisu priče.

Što je glavna razlika? Nepriche mogu dati informaciju, no priče imaju jedinstvenu moć da pokrenu ljudska srca, um, tijelo i novčanike u smjeru kakav onaj koji priča priču želi. Kad o tome bolje razmislim, da svojem sugovornicima u Daytonu nisam ispričao priču, ne bih imao sve one podatke o Mandalayu kojima sam želio impresionirati Goodmana.

U početku se Dayton činio jednako nesigurnim koliko se Vegas činio sigurnim potezom. Mediji u Ohiju karakterizirali su novi bejzbolski centar kao neisplativ potez koji uopće nije vrijedan ulaganja. Iako daytonski dužnosnici smatrali su da će se navijači iz neurbanih predjelova dolaskom mraka okupljati u središtu grada i da si gradsko stanovanje navodno neće moći priuštiti luksuz odlaska na utakmicu. Štoviše, tisak je zlobno aludirao kako se ove dvije kulture neće nikad miješati. No, oblikovali smo savršenu priču da promijenimo svakva stajališta.

Ispričali smo im osnovnu priču iz *Polja snova* u kojem je Ray Kinsella, lik kojeg glumi Kevin Costner, doživljavao kao luđak jer je oželio sagraditi bejzbolsko igralište usred kukuružišta. Trenutačno smo pridobili njihovu pažnju. Zatim sam potaknuo njihovu maštu prizajući naš novi stadion kao katalizator za oživljavanje gradskog centra. Rekao sam im: „Ako ga sagradimo, privući će i ostale.“

Naša je priča imala i zagovornike koji su vjerovali da bi naš

stadion zaista mogao vratiti trgovačku djelatnost u središte grada. Zajednički bismo mogli stvoriti sadržaje za potpunu obiteljsku zabavu, što je i bila Mandalayeva specijalnost. Ako uspijemo, grad bi dobio jedinstvenu novu priču kao i brend.

Ispričali smo istu priču – da ćemo sagraditi pravi *Field of Dreams* i nagovoriti Magic Johnsona i Archija Griffina da ulože u projekt. Zatim smo svi zajedno nastavili pričati priču sve dok gradski oci u Daytonu nisu uložili u gradsku infrastrukturu, upravo onako kao što nam je bilo potrebno u Las Vegasu.

Naravno, za Oscara Goodmana u Las Vegasu trebala nam je potpuno drukčija priča. Iako to tada nisam shvaćao, Vegas je počinjao mijenjati svoj brend od grada za cijelu obitelj, u što se obiteljski bejzbol savršeno uklapao, u grad „što se dogodi u Vegasu, zauvijek ostaje u Vegasu“. Čak i da sam shvatio da moram promijeniti pristup, trebao sam Goodmanu ispričati priču koja je imala oznaku „samo za punoljetne“! Nažalost, nisam mu uspio ispričati *nikakvu* priču, a kamoli pravu! Od svih ljudi upravo sam ja trebao znati, a ipak sam pogriješio držeći se uobičajena postupka u američkom biznisu i sve podredio njemu podastirući brojeve i modele financiranja. Brojevi su bili toliko dobri da mi nije jasno kako gradonačelniku Goodmanu nisu ništa značili.

On nije pogriješio. Ja jesam. Više puta. Propustio sam pridobiti njegovu pozornost. Nisam slušao sugovornika. Pogriješio sam jer mu nisam ispričao priču. Kako sam samo mogao biti toliko nesmotren?

Razmišljao sam... Je li razlog to što sam ciljao u Goodmanov um i novčanik, a ne u njegovo srce? U filmskom biznisu ovo bi bilo strateško samoubojstvo. Ako filmaš promaši gledateljevo srce, ništa neće zaraditi. Razlog tomu jest to što je u pričanju priča srce *uvijek* najvažnija meta. No, moj promašaj u Vegasu govorio mi je da ovo pravilo ne vrijedi samo u svijetu zabave. Što ako je pronalaženje puta do nečijega srca ključno za uspjeh u *svakom* poslu?

Može li uspješna priča biti vaša dobitna kombinacija

U životu sam doživio nevjerojatan uspjeh u različitim pothvatima i djelatnostima, no imao sam i mnogo profesionalnih promašaja, ekonomskih gubitaka, menedžerskih katastrofa i kreativnih posrnuća. Podržavao sam projekte nakon kojih je moj bankovni račun ostao opustošen, a garaža puna neprodanih stvari. Osnivao sam glazbene kompanije bez sluha i kupio „Las Vegas Thunder“, profesionalnu hokejašku

nomčad koja pet godina nije donosila dobit i s navijačima koje nije bilo briga. Nisu ni svi moji filmovi bili senzacija. Ljudi su željeli izaći kad bi se u zrakoplovima prikazivao *Vatromet taštine* i definitivno sam i Sonyju imao padove i uspone. Ovi su gubitci bili financijski i emocionalno bolni, a često i javni. Moji brojni uspjesi samo su moje neuspjeha činili još sramotnijima. Godinama sam se pitao imam li ja to lošu reću. Zanimalo me postoji li dobitna kombinacija koja bi mi jasnije pokazivala metu, izoštrila moje postupke, ubrzala postizanje cilja i kratila put do cilja. Zar ne bilo sjajno kad bi ta dobitna kombinacija povećala i užitak sudjelovanja u nekom pothvatu? Da netko izumi tehnologiju koja bi omogućivala sve ovo, zaradio bih bogatstvo!

Nakon neuspjeha u Las Vegasu shvatio sam da svi u svijetu biznisa imaju jedan univerzalni problem – da bi uspio, moraš uvjeriti ostale da održe tvoju viziju, snove ili razloge. Želiš li zainteresirati svoje šefove, organizirati dioničare, utjecati na medije, pronaći kupce, uvjeriti investitore ili završiti posao, jednostavno, moraš uputiti imperativni zov kojim ćeš privući pažnju onih kojima se obraćaš, prenijeti im emociju i voga cilja kao njihovu osobnu i potaknuti ih na djelovanje u svoju korist. Moraš doprijeti do njihovih srdaca i umova, i to je upravo ono to pripovijedanje priča jest.

Što kad je pripovijedanje ciljane priče dobitna kombinacija za ojom sam čitavo vrijeme tragao?

Dulje od trideset godina učim da priče podučavaju, oblikuju, uje-
injuju i motiviraju djelujući na emocije onih koji ih slušaju. Mnogi
d mojih filmova, uključujući *Kišnog čovjeka*, *Gorile u magli* i *Ponoćni
špres*, prenijele su smislene pozive na djelovanje, što čini mnogo više
d puke zabave. Budući da je publika bila emocionalno dirnuta glavnom
orukom svakoga od tih filmova, prenosili bi je na druge ljude govo-
eći im o njima i prepričavajući ih kako su ih sami doživjeli. Usmena je
redaja potaknula milijune ostalih dok je putovala kuglom zemaljskom.
vako prepričavanje povećavalo je domet i utjecaj originalne priče, ali i
raki novi pripovjedač pretvorio bi priču u nešto novo i različito doda-
ći joj svoju osobnu emociju, što je dokaz da ne trebaš biti profesiona-
c da bi ispričao potresnu priču. Svatko to može i svatko to čini!

Postao sam sve uzbuđeniji kad sam počeo uvidati da je uspješno
pripovijedanje tajni sastojak uspjeha. Ne trebaš posebnu diplomu za
pripovijedanje priče za svoju tvrtku, brend ili ponudu da bi je učinio

moćnim pozivom na djelovanje. Ne trebaš novac ni povlastice. Ova ključna vještina svima je dostupna besplatno! Štoviše, pripovijedanje priča užitek je podjednako kao i uspjeh. To je poput užitka s osjećajem krivnje koji je istodobno i unosan. Što može biti bolje od toga?

No, ako je sve ovo istina, kako sam samo mogao prije u svojoj karijeri propustiti uvidjeti stratešku važnost uspješnoga pričanja priča. A možda i nisam! Je li moguće da sam se cijelo vrijeme koristio ovim umijećem a da ga nisam bio svjestan? Odjednom sam se osjetio kao da me pogodila munja.

BILO JE TO POČETKOM 1990-ih. Imenovan sam glavnim direktorom u Columbia Pictures Entertainmentu, tadašnjoj najnovijoj Sonyjevoj akviziciji. Posljednji član ovoga više milijardi vrijednoga globalnoga medijskog konglomerata postao je Columbia Pictures, gdje sam već prije dvadeset godina radio kao šef studija pa mi je posao u početku djelovao kao povratak kući. No, ubrzo mi je postalo jasno da je kompanija izgubila svoju jezgru.

Godinama prije dolaska Sonyja, Columbia nije proširivala svoje poslovanje, a svi su ogranci bili pripremani za dobru prodaju. Iako je u to vrijeme najveći dohodak u filmskoj industriji donosio video, video-distribucija za Columbia i TriStar prodana je RCA-u, kojeg je još prije mog dolaska kupio General Electric. Gubitak ovog ogranka kompanije značio je udarac na moral i produktivnost cijele kompanije. Također nije postojalo jedinstveno vodstvo ili vizija koji bi povezivali preostale ogranke. Sonyjeva kupovina uključivala je i dva filmska studija (TriStar i Columbia Pictures), prava na globalno televizijsko emitiranje i mrežu kina Loews. Vodstvo je bilo raspršeno po najamljenim prostorima od jedne do druge obale, a timovi za studijsku proizvodnju i upravu bili su u nekoć velebnima, a danas oronulim prostorima MGM-a. Lav na fasadi obližnje zgrade koju je MGM još uvijek posjedovao djelovao je kao da se ozbiljno zamislio nad našom budućnošću.

Od naših novih, japanskih vlasnika nije nas dijelilo samo sedam tisuća kilometara i golem kulturološki jaz nego je i povijest dokazala da bi svaki put kad bi neka strana korporacija poput Sonyja kupila neku američku kompaniju koja se bavila proizvodnjom zabave, vrlo brzo opet bio izvješten znak „Prodaje se“. Uz naše prihode koji su padali u slobodnom padu, mnogo starijih šefova iz Columbije uzelo je svoju dobit od prodaje Sonyju koja im je pripadala kao dioničarima i

ada su tražili druge poslove. Budući da Columbia više nije bila javna, kak nismo mogli niti ponuditi dionice da ih nagovorimo da ostanu. edini način da uspijem bio je da pronađen drukčiji i kreativniji način la uvjerim Sony, kao i raspršenu i ogorčenu, no i vrlo talentiranu kipu šefova koju sam naslijedio, da se ujedine i počnu raditi na boljoj udučnosti. Ali, kako?

Ovo me pitanje proganjalo kad su me jednoga kasnog poslijepod-eva telefonski pozvali s prezentacije u *PowerPointu* o financiranju, oja se održavala u zgradi Thalberg (nazvanoj, naravno, po Irvingu Thalbergu, iznimno uspješnom šefu MGM-ova studija u 1920-ima i 930-ima). Riječ je o vremenu prije mobitela, a najbliži telefon bio je podrumu skladišta, no, budući da su mi poziv uputili moji japanski olege, pripremio sam se na dug razgovor. Nesposoban da se usredo-čim na isprekidani razgovor na japanskom engleskom, odsutno sam uckao po nekim reklamnim filmskim fotografijama na zidu, kad mi je ozornost naglo privukla fotografija Petera O'Toolea u lepršavoj bijeloj alji. Prepoznao sam sliku iz jednog od najdražih filmova Columbia icturesa *Lawrencea od Arabije*. U toj je sceni Lawrencea mučio dobro ti poznati problem: *Kako da ujedinem raspršenu grupu da se bori za svoju budućnost kad nitko od njih ne vjeruje da bi mogli ili trebali iditi zajedno?*

O'Tooleov lik T. E. Lawrence bio je britanski časnik i stručnjak za rapska pitanja početkom 1930-ih, kad je Arabija bila pod vlašću tursko- Osmanlijskog Carstva, britanskih protivnika. Lawrence je shvatio da jedini način da iz regije otjera Turke bio da protiv njih ujedini arapska lemena. No, svako je pleme imalo različite vrijednosti, vjerovanja i ukone. Uz to, bili su sumnjičavi prema Lawrenceu kao predstavniku potuno drukčijega carstva. U to su vrijeme Britance u Arabiji doživljavali ao Japance u Culver Cityju – podnosili su ih, no ne i razumjeli. Unatoč emu, Lawrence je vjerovao da, ako može uvjeriti plemena da svojom astitom snagom mogu postići nemoguće budu li djelovali zajednički, ni će se i ujediniti kao jedan. Njegova je čarobna riječ: „Akaba.“

Akaba, snažno utvrđen lučki grad na vršku Arapskog poluoto- a, bio je sa sjevera utvrđen naoko nesavladivom pustinjom Nefud. vjereni da nikad neće biti napadnuti iz pustinje, Turci su svoje topo- : usmjerili prema Crvenom moru. No, Lawrenceov je plan bio je a učini nemoguće – prijeći pustinju kako bi iznenadio Turke s leđa. azvao je plemenske vođe: „Učinit ću to, budete li i vi to učinili.“

I oni su to učinili. Napavši nebranjeni dio Akabe, razbili su Turke i podijelili zlato i slavu. Priču o tom čudu tada su pripovijedali i prepričavali po cijeloj Arabiji i svijetu, pretvarajući mučnu bitku u besmrtnu legendu. Ta čarobna priča o postizanju nemogućega postala je katalizatorom novoga svjetskog poretka.

Može li ona biti odgovor koji sam tražio? Brzo sam završio telefonski razgovor i pogledao film. Da! Ova priča mogla bi savršeno nadahnuti ljude u ovoj kompaniji da vrate svoju baštinu i profitabilnost.

Počeo sam prepričavši našim zaposlenicima priču o Akabi na velikoj božićnoj zabavi. Pokazao sam im Lawrenceovu fotografiju od koje je sve krenulo, a njezine kopije podijelio odabranim šefovima kao podsjetnik na našu misiju.

Rekao sam im: „Ovo smo mi. Mi smo raspršena grupa poslovnih ljudi, no iz istoga plemena. Moramo vjerovati da nemoguće možemo učiniti mogućim.“

Kao nova mantra Columbije, priča o Akabi je poput virusa počela kolati među zaposlenicima. Pomogla je promijeniti mentalni sklop ljudi, preispitati stajališta i oblikovati naše kolektivne emocije. Lawrenceova priča natjerala je naše pleme da spozna zajedničku budućnost koja će iskoristiti japanske resurse i spriječiti propast.

Sada sam trebao svoju publiku potaknuti na djelovanje. Priča je poslužila kao poziv na djelovanje i značila je dobitnu kombinaciju, no to je tek bio početak. Trebali smo uzeti priču i započeti – *juryš na Akabu!* Prvi nam je korak bio uspostaviti bazu za operacije koja je bila jednako važna kao što je Akaba bila Lawrenceovim plemenima. Provedeći Sonyjevu misiju da sagradimo najsuvremenije carstvo zabave i tehnologije, uložili smo stotinu milijuna dolara da naš propadajući Culver City obnovimo i proširimo u moderne prostorije za upravljanje koje će biti odraz Sonyjeva nevjerojatnoga tehnološkog napretka i smjestiti cijelo naše pleme na jednu lokaciju.

Zatim smo razvili zastavu jedinstva. Kupili smo susjednu MGM-ovu zgradu s koje smo skinuli lava koji nas je onako posprdno gledao i postavili Sonyjev znak. Time smo svim posjetiteljima najavili da su Columbia i Sony jedno. Budući da nas Sonyjev zaštitnički nastojan japanski upravni odbor nikada ne bi uzeo da nas nije smatrao dijelom *svoga* plemena, njihov znak također je jamčio našim novim vlasnicima da ćemo biti odani svojim zaposlenicima. Egzodus šefova je zaustavljen. Ubrzo smo nagovorili Sony da kompaniju preimenuje u Sony

ictures Entertainment. Otkupili smo natrag videoposlovanje tvrtke GE Jacka Welchova i Sonyjev zaštitni znak stavili na svaki video, kao na sve ostalo što smo posjedovali ili producirali kao svoj jedinstveni otpis. Sonyjev najsuvremeniji SDDS zvuk i IMAX sustave ugradili smo u svoja nova multipleks kina u New York Cityju, Chicagu i San Franciscu, a mrežu naših oronulih Loews kina radikalno obnovili i preimenovali u *Sony Theatres*.

S plemenom koje je sada nastupalo jedinstveno naši studiji počeli u nemoguće – proizvoditi niz hitova, među kojima i *Philadelphia*, *Tomansa u Seattlu*, *Terminator 2*, *Beskrajan dan*, *Malo dobrih ljudi*, *Ženska liga*, *Muškarci u tajicama* i *Buđenja*. U četiri godine filmovi Kolumbije i TriStara priskrbili su više od stotinu nominacija za *Oscara*, a još više što je jedan filmski studio uspio u povijesti, a 1991. imali smo najbolju zaradu na domaćim kinoblagajnama.

Neto-rezultat svih ovih promjena bio je da se Sony zadržao, za razliku od svojega najvećeg takmaca Matsushita, koji je kupio našu ajjaču konkurenciju u Hollywoodu, Universal Pictures, i povukao se nakon samo pet godina. Iako sam otišao 1995., doživjevši uspjeh, kao neuspjeh, Sony Pictures Entertainment do danas je stasao u američku kompaniju sa svojim glavnim sjedištem koje je još uvijek u New York Cityju i s glavnim direktorom Howardom Stringerom, koji nije tpanac. Ima godišnju zaradu veću od 7 milijardi dolara i zbirku od više od 3 500 filmova, koja stalno raste. Nakon našega nevjerojatnog spjeha, redovito sam se sastajao sa šefovima s kojima sam zajednički ostigao našu akabsku pobjedu. U njihovim je uredima među fotografijama članova obitelji stajala i fotografija Petera O'Toolea kao Lawrencea od Arabije. Nema dvojba da je ova priča oblikovala smjer naše kompanije. Kako? Potaknula je svakoga člana našega plemena da sjeća, a tako i da vjeruje da ćemo zajedničkim djelovanjem otvoriti mogućnosti i postići sigurnost i ponos.

RAZMIŠLJAJUĆI UNATRAG SHVATIO SAM da je moje iskustvo u Sonyju pokazalo da neposredno pripovijedanje prave priče na pravom mjestu u pravo vrijeme i na pravi način može potaknuti slušatelje na djelovanje i učvrstiti uspjeh onoga tko pripovijeda. Ova me je lezija prije dvadeset godina mogla učiniti apostolom učinkovita pripovijedanja! U prvim dvama pothvatima u karijeri podlegao sam glav-

nom počelu naše kulture da se teške poslovne odluke donose isključivo na temelju brojeva, taktike, ideja i golih podataka – „gadna stvar“. Tek tada, u svojem trećem pothvatu, kad sam, uzevši u obzir Akabu, uspješno ispričao priču u Daytonu i neispričao je u Vegasu – istinski sam u nju počeo vjerovati.

Ipak, trebam više dokaza od ovih nekoliko iskustava. Jesu li moji prijatelji i kolege također smatrali da uspjeh leži u učinkovitu pripovijedanju? Je li ovo oruđe pričanja licem u lice jednako moćno u svim djelatnostima? Koje sve opasnosti treba uzeti u obzir? Moja misija nije bila da vodim znanstvenu studiju ili napišem linearni prikaz svoje karijere. Zanimala su me otkrića, a ne kronologija. Ipak, želio sam vidjeti postoje li dokazi koji podupiru moju teoriju o snazi usmene priče. Također sam želio dešifrirati sastavne elemente te snage. Tada bi i ostali profesionalci koji se bave biznisom mogli imati koristi od onoga što sam ja naučio.

Započeo sam putovanjem u prošlost i budućnost tragajući za drugim pričama koje sam ispričovijedao u svojoj karijeri i pomno istraživao razloge i načine zašto jesu ili nisu bili uspješni. Također sam se prisjetio priča koje su mi ostali pričali kako bi me podučili, nagovorili ili motivirali. Kako i zašto su bile učinkovite? Što je te priče učinilo moćnima? Što sam ja mogao naučiti prisjećajući ih se?

Zapanjeno sam shvatio koliko se jasno sjećam svih tih priča, od kojih su neke bile starije od četrdeset godina! Precizni datumi i sitniji detalji pomalo su zamagljeni u mojem sjećanju, no same priče ostale su zvučne, jasne i pozivale na djelovanje. To ih čini bogomdanima za učinkovito pripovijedanje!

Zatim sam se obratio drugima koji su se bavili biznisom, napose onim *izvan* svijeta zabave, kako bih otkrio što oni misle o mojem poslanju. Moja privatna i profesionalna mreža poznanstava obuhvaća ljude iz različitih djelatnosti i akademskih disciplina i uključuje mnoge od najuspješnijih ljudi u Americi. Zato sam poput detektiva s prijateljima i kolegama započinjao razgovor o pričama koje su utjecale na njihove karijere koje su oni osobno pričali ili ih je netko pričao njima. Slušao sam njihove priče, ispitivao ih što misle zašto su te priče poticale na djelovanje i neslužbeno djelovale na njihovo promišljanje. Također sam posjećivao mjesta na kojima su stručnjaci iz psihologije, narativne terapije i pripovijedanja u svrhu organiziranja govorili o svojim istraživanjima i mišljenjima. Pozivao sam te i ostale stručnjake