

Аннет Симмонс

# СТОРИТЕЛЛИНГ

Как использовать  
силу историй



**Аннет Симмонс**  
**Сторителлинг. Как использовать силу  
историй**

© Annette Simmons, 2006

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,  
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

*Памяти доктора  
Джеймса Ноубла Фарра  
посвящает автор эту книгу*

# Предисловие

Однажды в конференц-центре, расположенном среди живописных зеленых холмов, я вел семинар, посвященный сторителлингу – искусству устного рассказа. Нежный виргинский климат мало-помалу растопил ледяной панцирь, в который заковала меня долгая бостонская зима. Собравшиеся в зале энтузиасты были приветливы и доброжелательны. И вдруг я заметил в этой толпе лицо поистине сияющее, в нем будто в зеркале отражался весь мой рассказ. Я понял, что попал в цель – между мною и этим слушателем возникла духовная связь.

После выступления я разыскал эту девушку и сразу понял, что она не вполне вписывается в компанию учителей, лекторов, религиозных наставников и просто любителей сторителлинга: Аннет Симмонс и ее подруга Черил ДеЧантис явились из мира крупного бизнеса. И обе были страшно взволнованы перспективами, какие сулило наше искусство этой сфере деятельности.

Я отнесся к их затее с подозрением, если не сказать скептически: мир бизнеса был страшно от меня далек. Неужели они в самом деле полагают, что директора, менеджеры, специалисты по продажам – весь этот люд, привыкший оперировать лишь бухгалтерскими выкладками, – всерьез заинтересуются моим искусством и смогут извлечь из него какую-то пользу?

Однако Аннет меня убедила. В то время она работала в какой-то компании консультантом по «трудным ситуациям»: объясняла крутым менеджерам, как решать проблемы с «неудобными» людьми. Аннет отучала их от грубой тактики уличных драчунов и прививала им изящные навыки мастеров боевых искусств.

Поняв значение сторителлинга, она смогла вникнуть в детали, которые, собственно, и делают его эффективным деловым инструментом. Аннет сполна прочувствовала всю силу – пусть даже и косвенную – этой своеобразной формы общения. Помогло ей и

знание основ коммуникационного эффекта рекламы: Аннет сумела совместить оба подхода и получила в результате мощнейший метод воздействия.

Очень скоро я ощутил себя не только учителем, но и учеником. Я помог Аннет понять суть искусства устного повествования, а она помогла мне стать посланником сторителлинга в мире крупного бизнеса. Теперь Аннет написала книгу, которая, как и всякая хорошая книга, демонстрирует истину так, что ее просто нельзя не заметить.

Что же в ней ценного? Эта книга объединяет три тесно связанные между собою идеи. Первая: возрождение сторителлинга в нашем продвинутом мире и понимание ментальных и эмоциональных процессов, высвобождаемых повествованием. Вторая: растущее в бизнес-сообществе понимание того, что успех предприятия возможен только тогда, когда работающие в нем люди полностью отдадут делу свои физические и душевные силы; в противном случае получается халтура, от которой страдают и сотрудники, и компании. И, наконец, третья: сторителлинг помогает нам использовать достижения практической психологии и добиваться устойчивого влияния на людей, сохраняя при этом уважительное к ним отношение.

Слова Аннет не расходятся с делом. Она убедительно пользуется историями и их сюжетами. Она уважительно относится к читателю. Она выделяет и подчеркивает то, что всегда знали великие вожди и ораторы: повествование играет ключевую роль в мотивации, убеждении и побуждении к добровольному полноценному сотрудничеству. Аннет первой удалось описать все это с необычайной ясностью и страстью, и эта страсть делает книгу близкой, понятной и полезной для всех людей, независимо от того, чем они занимаются.

Читая книгу, вы ощутите теплый свет, исходящий от личности автора. Но будьте осторожны! В ваших руках окажется мощный

инструмент устойчивого влияния, и, подобно мне, вы почувствуете, что навсегда изменили свое отношение к людям.

*Даг Линман,*

*doug@storydynamics.com*

# Введение

Это был октябрь 1992 года. День выдался ветреный, стояла типичная для Теннесси погода. В крытом плотной тканью шатре собрались человек четыреста. Мы ждали выступления следующего рассказчика. Народ подобрался самый разный – городские модники и суровые фермеры, профессора и студенты-старшекурсники. Рядом со мной сидел седобородый фермер в бейсболке с эмблемой Национальной стрелковой ассоциации<sup>[1]</sup>. Когда на сцену вышел афроамериканец, фермер склонился к сидевшей рядом с ним жене и что-то раздраженно прошептал ей на ухо. Я разобрала слово «ниггер» и решила, что не смолчу, если он еще раз скажет что-нибудь подобное. Но фермер примолк и принялся со скучающим видом изучать брезентовый навес. А выступающий начал свой рассказ о том, как в шестидесятые годы где-то в глубинке штата Миссисипи они с друзьями сидели ночью у костра. На завтра был назначен марш за гражданские права, и люди боялись подступавшего утра, они не знали, что оно им принесет. Все молча смотрели на пламя, и тут один из них запел... И песня победила страх. Рассказ был таким талантливым, что все мы увидели перед собою тот костер и почувствовали страх тех людей. Рассказчик попросил нас спеть вместе с ним. Мы запели *Swing Low, Sweet Chariot*<sup>[2]</sup>. Сидевший рядом со мной фермер тоже пел. Я видела, что по его обветренной щеке текла слеза. Так я убедилась в силе слова. Радикальный борец за права чернокожих смог тронуть сердце ультраконсервативного расиста. Мне страстно захотелось понять, как ему это удалось.

Эта книга о том, чему я научилась за последние восемь лет. Она о мастерстве сторителлинга, о силе убеждения, заключенной в хорошей истории. Я пишу обо всем, что мне известно об этом замечательном искусстве.



Изучая сторителлинг, я поняла одну очень важную вещь. Науке или искусству влияния с помощью устного рассказа невозможно научить традиционным путем, по справочникам и руководствам. Чтобы понять, что такое влияние, нам придется отказаться от удобных моделей в виде причин и следствий. Волшебство влияния не в том, что мы говорим, а в том, *как* мы говорим, а также в том, что мы сами собой представляем. Эта зависимость не поддается рациональному анализу и не может быть описана при помощи привычных схем и таблиц.

Расчленение искусства повествования на фрагменты, части и приоритеты уничтожает его. Существуют истины, которые мы просто знаем; мы не можем их доказать, но знаем, что они верны. Сторителлинг переносит нас в те сферы, где мы доверяем своему знанию, даже если не можем измерить, взвесить его или оценить эмпирически.

Эта книга позволит немного передохнуть «рациональному» левому полушарию вашего мозга. По большей части она апеллирует к «интуитивному» правому полушарию. Секрет влияния устного рассказа зиждется на творческом начале людей. Но эту способность к творчеству можно задавить ошибочным постулатом, гласящим, что если вы не в состоянии объяснить то, что знаете, то вы этого и не знаете. На самом деле у всех у нас есть знания, о которых мы даже и не подозреваем. Как только вы начнете доверять собственной мудрости, вы сможете воспользоваться ею, чтобы влиять на других и побуждать открывать глубины ими самими еще не осознанной мудрости.

Ваша мудрость и сила убеждения словно мешочек с волшебными бобами, который вы засунули в дальний ящик и о котором забыли. Эта книга написана как раз для того, чтобы вы смогли отыскать тот самый мешочек и вновь обрели древнейший инструмент влияния – устный рассказ. Истории – это не только волшебные сказки и нравоучительные притчи. Рассказать хорошую историю – это то же самое, что, посмотрев документальный фильм, рассказать о нем так,

чтобы и другие, те, кто его не видел, имели о нем полное представление. Хорошее повествование способно задеть душу самого упорного противника или властолюбивого негодяя, преграждающего вам путь, лишаящего вас возможности добиться поставленных целей. Если вы не уверены, что и у негодяя есть душа, советую пересмотреть фильм «Гринч – похититель Рождества»<sup>[3]</sup>. Душа есть у каждого. (На самом деле на свете не так много опасных социопатов.) И в глубине души каждый человек хочет гордиться собой и чувствовать свою значимость – именно в этом кроется возможность влияния на него с помощью правильно выбранного рассказа.

В этой книге я для примера часто пользуюсь собственными историями и часто рассказываю о себе. Я изо всех сил старалась как можно реже употреблять местоимение «я», но сторителлинг – дело сугубо личностное. Я очень надеюсь, что, обсуждая мои истории, вы начнете задумываться и о своих собственных. Вы поймете, что ваши лучшие истории рассказывают о том, что произошло или происходит именно с вами. Никогда даже и не заикайтесь, будто в предмете вашего рассказа «нет ничего личного». Если предмет важен, то он всегда личный. Чтобы ваш рассказ дошел до слушателя и повлиял на него так, как вам того хотелось бы, не надо утаивать, что у вас на душе. На самом деле самые убедительные истории рассказывает именно душа. Поведайте же свою историю – она нужна миру.

# Глава 1

## Шесть главных сюжетов

Быть человеком – значит иметь про запас историю, которую следует рассказать.

*Исаак Динесен*<sup>[4]</sup>

Скип смотрел в лица акционеров, на которых явственно читалась настороженность и даже враждебность, и лихорадочно соображал, чем их можно убедить. Ему тридцать пять лет, но выглядит он как подросток, и к тому же богат в третьем поколении: сочетание подозрительное. Неудивительно, что его назначение на руководящую должность кажется им катастрофой. И тогда Скип решил рассказать им историю.

На первой моей работе, начал он, я занимался проектированием судовых электросетей. Ошибки при проектировании и составлении чертежей не допускались, потому что после укладки проводов и кабелей форму заливали стекловолокном и малейшая оплошность могла стоить компании миллион долларов, не меньше. К двадцати пяти годам у меня имелись уже две магистерские степени. Я провел на кораблях, казалось, всю жизнь, и в конце концов эти чертежи, эти схемы превратились для меня, честно говоря, в бессмысленную рутину. Однажды рано утром мне позвонил какой-то работяга с верфи – из тех, кто зарабатывает шесть долларов в час, – и спросил: уверен ли я в своей схеме? Я вспылil. Конечно же, уверен! «Заливайте эту проклятую форму и не будите меня в такую рань!» Через час мне позвонил

бригадир того парня и снова спросил, уверен ли я в том, что схема правильная. Это совершенно вывело меня из себя. Я заорал, что был уверен в этом час назад и уверен до сих пор.

Только после того, как мне позвонил президент компании и задал тот же вопрос, я, наконец, вылез из постели и примчался на работу. Если они хотят, чтобы я лично ткнул их носом в чертеж, что ж, ткну. Я разыскал рабочего, который позвонил мне первым. Он сидел у стола над моей схемой и внимательно рассматривал ее, странно наклонив голову. Из всех сил стараясь держать себя в руках, я принялся терпеливо объяснять. По мере того как я говорил, голос мой становился все менее уверенным, а голова приобрела тот же странный наклон, что и у рабочего. Оказалось, я (будучи от природы левшой) перепутал стороны и поменял местами правый и левый борта, и в результате получилось зеркальное изображение того, что должно было быть. Слава богу, рабочий сумел вовремя заметить мою ошибку. На следующий день я нашел на своем столе коробку. Чтобы предостеречь меня от будущих ошибок, ребята подарили мне пару разноцветных теннисных туфель: красную левую – для левого борта, зеленую правую – для правого борта. Эти туфли напоминают мне не только о расположении бортов, но и о том, что надо прислушиваться к тому, что тебе говорят, даже если ты на сто процентов уверен в своей правоте. И Скип поднял над головой те самые разноцветные туфли.

Акционеры заулыбались и успокоились. Если этот юнец уже получил щелчок по носу за свое высокомерие и смог извлечь из этого нужный урок, то, наверное, он сможет понять, как руководить компанией.

***Верьте мне***

Людам не нужна новая информация. Они сыты ею по горло. Им нужна *вера* – вера в вас, в ваши цели, в ваш успех. Вера – а не факты – сдвигает горы. Если вы можете заставить людей что-то сделать, это еще не значит, что вы можете влиять на них. Истинное влияние – это когда люди поднимают оброненное вами знамя, потому что верят в вас. Вера преодолевает любое препятствие. Она способна победить все – деньги, власть, могущество, политическую выгоду и грубую силу.

История может подарить людям веру. Если ваш рассказ вдохновит слушателей, если они придут к тем же выводам, что и вы, если они сделают вашу историю *своей*, можете считать, что вам удалось до них достучаться. Дальнейшее влияние не потребует больших усилий – оно будет расти само по мере того, как люди будут пересказывать вашу историю другим.

Неважно, какую форму примет ваша история – будет ли она наглядной, подтвержденной всей вашей жизнью, или вы изложите ее словами. Главное, чтобы она отвечала на один-единственный вопрос: можно ли вам доверять? История Скипа показывает, что даже у мультимиллионеров могут быть проблемы с влиянием. Если бы влияние было простым производным от власти и денег, то у Скипа не возникло бы трудностей, так как у него имеется и то и другое. Однако бывают моменты, когда могущество и богатство превращаются в недостаток.

А не является ли поступок Скипа хитрой манипуляцией? Возможно. Но это сразу же вскроется, как только он умолкнет. Едва манипулятор перестает плести свою сеть, она неизбежно начинает рваться. Манипуляция (то есть стремление заставить поверить в лживую историю) – это самая примитивная форма влияния. Существуют куда более мощные источники влияния, доступные любому человеку с самым рядовым жизненным опытом. Эти источники – подлинные, убедительные истории.

Мы можем разделить истории, которые помогут вам добиться влияния, на шесть типов. Вот они:

1. Истории типа «Кто я»
2. Истории, объясняющие «Зачем я здесь»
3. Истории о «вѣдении»
4. Поучительные истории
5. Истории, демонстрирующие «Ценности в действии»
6. Истории, говорящие о том, что «Я знаю, о чем вы думаете»

Люди, на которых вы хотите повлиять, первым делом задают себе два вопроса: «Кто он такой?» и «Зачем он здесь?» До тех пор пока они не получают ответы на эти вопросы, ни одному вашему слову веры не будет. Акционеры, на которых стремился повлиять Скин, прежде всего жаждали понять, кто он такой. Поначалу они решили, что перед ними очередной наследник большого состояния, решивший поиграть в крутого бизнесмена. И Скипу пришлось заменить историю «Мы не можем доверять такому человеку», которую акционеры уже сами себе рассказали, на новую историю, которая внушила им веру в него.

Скин мог бы сказать: «Да, я богат, молод, и я только что купил контрольный пакет акций вашей компании, но не волнуйтесь... Я не высокомерный всезнайка». Формально у этих слов та же суть, что и у рассказанной им истории. Но существует колоссальная разница между эффектом, производимым историей, и эффектом от простого утверждения: «Мне можно доверять».

Прежде чем пытаться на кого-то повлиять, донести свое «послание», «вѣдение» проблемы, вам придется вызвать у собеседников доверие. Утверждение типа «Я хороший человек (умный, нравственный, тактичный, влиятельный, информированный, находчивый, успешный – выбирайте на вкус) и поэтому достоин вашего доверия», скорее всего, наоборот, вызовет подозрение. Люди должны сами прийти к такому выводу. Но на построение доверия, основанного на опыте взаимодействия, обычно не хватает времени, и самое лучшее, что вы можете сделать, – рассказать историю. История – это единственный способ продемонстрировать, кто вы такой. Другие способы – убеждение, подкуп или пламенные

призывы – суть стратегии подталкивания. Сторителлинг – это стратегия притяжения. Если история достаточно хороша, то люди по собственной воле придут к выводу, что вам и вашим словам можно доверять.

### ***Так о чем вы там хотите поведать?***

Итак, мы уже поняли: прежде чем люди позволят на себя влиять, они захотят узнать, кто вы такой и ради чего вы здесь оказались. Если вы не расскажете, люди сделают это за вас сами, и их мнение почти наверняка будет не в вашу пользу. Такова уж человеческая природа: люди уверены, что тот, кто ищет влияния, рассчитывает извлечь какую-то выгоду для себя. При этом они изначально убеждены, что эту выгоду хотят получить за их счет. Повторяю, такова человеческая природа. Следовательно, вам придется так рассказать свою историю, чтобы все поняли: этому человеку можно доверять. Истории могут быть разными – в зависимости от ситуаций. Представьте себе крайний вариант: в уличную банду отчаянно стремится попасть «зеленый» хулиган. «Старички» наверняка поверят ему, если он расскажет им правдивую историю о том, как что-то где-то украл (или совершил еще что-нибудь в подобном роде). Знаю, попасть в уличную банду не входит в ваши планы, поэтому вам придется рассказывать истории, подтверждающие вашу высокую нравственность или, если вы собираетесь заняться бизнесом, вашу способность вести дела. Сработают любые истории, имеющие смысл и значение для слушателей, но при этом дающие им возможность понять, что вы за человек.

Вспомните людей, которые когда-либо старались на вас повлиять, будь то руководитель, коллега, продавец, активист движения волонтеров, проповедник, консультант. Вспомните, кому из них это удалось, а кто потерпел неудачу. Вы согласились с ними, потому что они сумели на вас повлиять, или они повлияли на вас, потому что вы

были изначально с ними согласны? Почему вы поверили одному и не поверили другому? Вероятно, вам было важно понять, что это за люди и какую выгоду они хотят извлечь из сотрудничества с вами. И сколько бы они ни говорили о пользе «лично для вас», о вашем потенциальном интересе, какие бы ни приводили доводы и логические обоснования, на самом деле вы все равно пропускали каждое слово сквозь фильтр доверия, основанный на собственном суждении о том, кто говорит и зачем это говорится.

Консультант, продающий какую-либо идею, зря потратит время, расхваливая ее достоинства, если не сможет с самого начала установить контакт со слушателями. Чаще всего его аудитория твердо убеждена в том, что все консультанты больше заинтересованы в оплате своих услуг, нежели в успехе клиентов, и не станут внимать тому, что им вещают, пока не столкнутся с честным специалистом, для которого на первом месте дело, а гонорары вторичны. Новому председателю какого-нибудь общественного комитета не стоит переходить к повестке дня, прежде чем члены комитета не перестанут смотреть на него как на очередного благодетеля человечества и политически ангажированного карьериста. Священник, не сопереживающий людям, не сможет никого наставить на путь любви и всепрощения. Страстные призывы менеджера по качеству улучшать работу с клиентами ни к чему не приведут, если сотрудники считают, что «этот парень ничего не смыслит в реальной жизни».

Согласно данным опроса, проведенного несколько лет назад газетой New York Times и телекомпанией CBS News, шестьдесят три процента респондентов считают, что в отношениях с окружающими следует проявлять максимум осторожности, а оставшиеся тридцать семь процентов уверены, что «большинство людей при первой же возможности постараются использовать вас в своих интересах». Вряд ли стоит сомневаться в достоверности этих данных. Следовательно, ваша первая задача – постараться убедить людей в том, что вам можно доверять. Как это сделать? Ответ содержится в



самых результатах опроса. Респонденты утверждали, что от восьмидесяти пяти процентов знакомых им людей можно ожидать честности и искренности. Ну и ну! Неужели все так просто? Дайте людям возможность понять, кто вы, помогите им почувствовать, что они вас знают, и степень их доверия к вам автоматически утроится. Вспомните расхожие фразы: «Он нормальный мужик, я его знаю» или «Не то чтобы я ей не доверяла, я ее просто не знаю».

Как можно ждать от людей доверия и готовности поддаться нашему влиянию, если они не знают, что мы собой представляем? При общении мы слишком много сил тратим на обращение к «рациональной» половине мозга, забывая о половине «эмоциональной». А ведь она не терпит пренебрежения. «Эмоциональная половина» не воспринимает рациональных доказательств, она живет по принципу «береженого бог бережет» и никогда не теряет бдительности.

### ***Истории на тему «Кто я»***

Мы уже знаем, что первый вопрос, который люди задают, поняв, что вы хотите на них повлиять, – «А кто он такой?» Естественно, вы хотите, чтобы о вас сложилось определенное впечатление. Например, если вы заставите меня рассмеяться, то я сразу приду к выводу, что вы не зануда, успокоюсь и начну вас слушать. Однако если вы начнете свою речь словами «Я очень интересный человек», то я стану озиаться в поисках выхода. То есть вы должны *показать*, кто вы, а не *сказать*, тогда вам поверят скорее.

Даже опытные ораторы всякий раз подвергаются нелегкому испытанию. Недавно мне посчастливилось слушать Роберта Купера, автора книги Executive EQ («Эмоциональный коэффициент руководителя»). Он должен был выступать перед аудиторией в девятьсот человек. Публика встретила его как «еще одного консультанта», написавшего какую-то там книгу. Скрещенные на

груди руки, скептические взгляды – все говорило о том, что слушатели подозревают в нем очередного клоуна, который примется вещать о важности «раскрепощения эмоций» или станет рассказывать очевидные всем вещи. Однако история, с которой он начал свое выступление, ответила на невысказанные вопросы, подтвердила его искренность, причем так, что все девятьсот человек поняли, кто он, во что верит и почему.

Роберт рассказал о своем деду. Дедушка перенес четыре инфаркта и умер от пятого, когда Роберту было шестнадцать лет. Несмотря на слабое здоровье, дед не жалел сил на долгие беседы с внуком, он щедро делился своим богатым жизненным опытом. Мы слушали этот рассказ, и нам передалась любовь Роберта к деду, мы увидели его глазами любящего подростка. «Если бы ум человека оценивали по выразительности взгляда, то, не побоюсь сказать, мой дед был бы признан гением». Роберт поведал нам о болезни, медленно убивавшей деда. Он рассказал, как после каждого инфаркта тот звал к себе внука, чтобы поделиться мыслями, и парень понимал, что каждая такая встреча может оказаться последней. Дед обычно начинал словами: «Я все думал о том, что же самое главное в жизни, и понял: самое главное – это...» Мы слушали как замороженные. Мы хотели узнать, в чем же заключалось озарение этого незаурядного человека. После каждого приступа «самое главное» менялось, и Роберт развеселил нас признанием о своих тогдашних подростковых страхах: он боялся, что дед спросит, что было самым главным после прошлого инфаркта.

Мы все еще улыбались, когда Роберт открыл нам последние слова старика: «Дед сказал: отдавай миру все лучшее, что у тебя есть, и это лучшее вернется к тебе. Потом добавил: я все спрашиваю себя, отчего я каждый день не задумывался над тем, что есть во мне лучшего? Сколько хорошего тогда могло бы вернуться ко мне... К твоему отцу... К тебе. Но оно не вернется, потому что теперь слишком поздно для меня... Но не для тебя». Мы затаили дыхание, почувствовав эту трагичную силу сожалений человека, стоящего на

краю могилы. «Слишком поздно для меня». Мы все люди, и мы все когда-нибудь умрем. Каждый из присутствовавших в зале вдруг осознал, что и его ожидает конец и возможное сожаление об упущенной возможности делать добро. Роберт ни к чему нас не подталкивал и не принуждал, но глаза его лучились такой искренностью, что мы поняли: он имел право рассказать нам свою историю. Только законченные циники могли теперь сомневаться в том, что Роберту Куперу можно доверять.

Такие личные истории помогают другим по-настоящему увидеть, кто вы есть на самом деле. Позволяют показать себя с такой стороны, которая порою остается неизвестной даже самым близким.

Но существует и множество иных способов показать слушателям, «кто вы».

Для этого не обязательно рассказывать историю из собственной жизни. В этой книге вы встретите притчи, басни, байки, случаи из жизни великих людей. История годится любая, если вы сумеете рассказать ее так, чтобы она раскрыла суть вашей личности.

Если история говорит о самопожертвовании, мы полагаем, что рассказчик умеет сочетать свой интерес с искренним состраданием и готовностью прийти на помощь. Если, выслушав историю, мы понимаем, что рассказавший ее способен признавать свои ошибки и недостатки, это значит, что в трудных ситуациях он не станет прятаться за отрицанием очевидного, а будет честно стараться исправить ситуацию.

Мне приходилось видеть лидеров, эффективно использовавших силу историй, в которых они рассказывали о своих недостатках. Психологи называют это саморазоблачением. Смысл его понятен всем: если я настолько тебе доверяю, что рассказываю о своих недостатках, то и ты можешь, не стесняясь, поведать мне о своих. Бесстрашная демонстрация уязвимости помогает нам прийти к выводу, что мы можем доверять друг другу и во многом другом. Например, новый менеджер во время первой встречи с подчиненными может рассказать о начале своей административной

работы, когда он без конца твердил сотрудникам о том, как и что им надлежит делать, и в результате получил выговор за то, что допек всех мелочным контролем. В глубине души мы знаем, что истинная сила не в совершенстве, а в понимании собственной ограниченности. Лидер, обнаруживающий знание собственных слабых сторон, демонстрирует свою силу.

История типа «Кто я» может переломить все негативные ожидания непосредственным опровержением хотя бы одного из них. И здесь мы переходим к историям следующего типа – историям на тему «Зачем я здесь». Даже если ваши слушатели придут к выводу, что вы заслуживаете доверия, им все же необходимо понять, зачем вам понадобилось их содействие и сотрудничество. До тех пор пока они не получат внятного ответа, они будут считать, что вы выиграете от общения с ними больше, чем они – от общения с вами. Другими словами, они захотят знать, зачем вы стараетесь на них повлиять. Достаточно ли просто разыграть искренность? Можете попробовать, но я вам этого не советую. Я часто слышу рассказы об удачливых манипуляторах, но мне не известен ни один случай долговременного успеха такого рода. Мошенников люди, как правило, чуют за версту.

### ***Истории на тему «Зачем я здесь»***

Люди не будут сотрудничать с вами, если почуют недоброе, а большинство из нас обладают на это дело очень острым нюхом. Если вы с самого начала не объясните адекватно свои цели, к вам отнесутся с большим подозрением. Прежде чем вы начнете нахваливать ваши предложения, люди захотят узнать, чем они вас прельстили, и это естественно. Если вы хотите, чтобы я приобрела какой-то товар, вложила во что-то деньги, совершила какой-то поступок или приняла ваш совет, то я, в свою очередь, хочу знать, что вы будете с этого иметь. Большая ошибка – скрывать

эгоистические намерения. Если вы сосредоточите все ваше красноречие на рассказе о том, какую выгоду получит ваш собеседник, то он вправе будет заподозрить, что вы – за завесой слов – скрываете собственный интерес. Ваше обращение покажется неубедительным, неискренним или, того хуже, лживым. Если люди решат, что вы что-то скрываете, дабы замаскировать собственную выгоду, их доверие сразу улетучится.

Обычно история на тему «Зачем я здесь» позволяет слушателям почувствовать разницу между здоровыми амбициями и бесчестным стремлением к манипуляции и эксплуатации. Пусть даже ваши цели эгоистичны – люди не станут протестовать, если они тоже что-то получают. Я знаю одного бизнесмена, который любит рассказывать истории о том, почему ему нравится быть богатым. В тринадцать лет он приехал в Америку из Ливана. Денег у него не было, он не говорил по-английски и работал в ресторане, убирал грязные столы. Каждый день он учил несколько английских слов. Он восхищался теми, у кого была красивая одежда, большие машины и счастливые семьи. Он мечтал о том, что если будет прилежно трудиться и проявит достаточно сообразительности, то и сам сможет на все это заработать. В конце концов он добился своей цели, результаты даже превзошли его самые заветные желания. Когда он говорит, что теперь у него появились «новые, более смелые» мечты, глаза его начинают блестеть. Клиенты, банкиры и потенциальные партнеры, слушая эту историю, чувствуют себя спокойно, так как понимают, что это за человек и почему он здесь. После этого они готовы выслушать и его предложения. Да, его цели эгоистичны, но этот эгоизм понятен и объясним, и бизнесмен ничего не скрывает. История его жизни помогла ему обрести доверие.

Или возьмем другой пример. Со стороны генерального директора, который получает в десять (а то и в пятьдесят) раз больше, чем его подчиненные, неимоверной глупостью было бы начинать выступление на собрании, посвященном слиянию компаний, словами: «Мы делаем это ради вас». Мне кажется, что большинство

попыток слияния заканчиваются неудачей именно потому, что руководители считают всех, кто стоит ниже на иерархической лестнице, непроходимыми тупицами. Люди никогда не поддадутся влиянию человека, который считает их дураками. С кем бы вы ни говорили – с заводскими рабочими, бездомными или с элитой, если вы будете общаться с ними как с существами менее одаренными и просвещенными, чем вы, то никогда не сможете на них влиять. Ни за что и ни при каких обстоятельствах не рассказывайте историй, в которых содержится даже легкий намек на высокомерие.

Ваши цели могут быть обусловлены сочетанием эгоистических устремлений, жажды власти, богатства, славы и самоотверженного желания принести пользу компании, обществу или какой-то определенной группе людей. Если вы решили поведать о своем бескорыстии, то признайте все же, что у вас имеется и личный интерес, иначе вам никто не поверит.

Иногда случается так, что у вас действительно отсутствуют эгоистические побуждения. Вы хотите помочь из чистого альтруизма. Но если вы не излучаете святости далай-ламы, то не воображайте, будто в ваше бескорыстие сразу же поверят. Подтвердите свои намерения правдивой историей. Расскажите, как вы оставили крупную компанию и соответственно отказались от ежегодного дохода в сто тысяч долларов и теперь учите детей в школе за тридцать тысяч. Пусть за вас говорят ваши глаза, голос, весь ваш облик, и люди поверят в то, что исключительно радость от общения с детьми и стремление привить им знания заставляют вас обращаться за пожертвованиями на внедрение новой образовательной программы.

Я знакома с одним успешным бизнесменом, который отдает много времени на работу в хосписе для больных СПИДом и на помощь городской балетной школе. Уговаривая других бизнесменов внести пожертвования или лично помочь этим учреждениям, он рассказывает им о своей поездке в Святую землю, где ему объяснили разницу между Мертвым и Галилейским морем. Оба моря

питаются из одних и тех же источников, но Мертвое море только принимает впадающие в него реки и ручьи, из него ничего не вытекает, и постепенно концентрация соли убила его. Галилейское же море живет, потому что не только принимает притоки, но и отдает воду. Эта метафора не просто объясняет, «зачем он здесь», но и иллюстрирует его «в́идение», его представления о жизни, ибо мы чувствуем себя живыми, когда не только накапливаем, но и отдаем богатства.

### ***Истории на тему «в́идения»***

Вы с успехом объяснили слушателям, кто вы такие и зачем вы здесь, но теперь им непременно захочется понять, в чем смысл их участия в вашем проекте, какую выгоду они получают от того, что последуют за вами. Как это ни странно, лишь немногие способны нарисовать по-настоящему захватывающую картину будущих благ. Либо оратор слишком увлечен собственным в́идением и не может перевести его в понятные слушателям образы, либо он просто констатирует последовательность фактов и действий, а такое описание возбуждает аппетит не больше, чем фраза «вкусная холодная сырая рыба» в рекламе суши-бара.

Мечта президента компании превратить ее в предприятие с капиталом в два миллиарда долларов вселяет в него оптимизм и заряжает энергией, но его представление о будущем ровным счетом ни о чем не говорит региональному менеджеру или торговому агенту. Президент так загипнотизирован двумя миллиардами, что не в состоянии понять: никто из его сотрудников не видит того, что разглядел он. Послушайте, уважаемые, если у людей нет вашего в́идения, то они и в самом деле ничего не видят. Обвинять подчиненных в том, что они не смотрят на мир вашими глазами... Умолкаю, чтобы не заводитьсь!

Найдите такую историю, которая заставила бы окружающих взглянуть в будущее вашими глазами. Главное в этих историях – достоверность и искренность. Читать по бумажке «у меня есть мечта»<sup>[5]</sup> и произносить эти слова, как Мартин Лютер Кинг, – совершенно разные вещи. Здесь мне трудно подобрать примеры именно из-за того, что на страницах книги невозможно передать всю глубину, всю одухотворенность соответствующих историй – при чтении они могут казаться ординарными и одномерными. Но те же слова, искренне и с чувством произнесенные, способны вызвать восторженную орацию. Истории о видении нуждаются в контексте, но их так же легко из контекста вырвать, и они покажутся сентиментальной чепухой. Чтобы делиться ими, требуется немалое мужество.

Один владелец стартапа, чтобы донести до сотрудников видение будущего компании, рассказал им историю о Винсенте Ван Гог – гениальном безумце, авторе картин, которые стоят теперь миллионы долларов. Его сотрудники тоже должны были стать «безумными художниками от программирования». Конечно, руководитель понимал, что упоминание о миллионах непременно привлечет внимание слушателей. Еще он рассказал о брате Ван Гога, который поддерживал художника, когда у того не было ни гроша, следил за состоянием его душевного здоровья: намекая на то, что жертвы и самоотверженность – все это в конце концов окупится (и даже может принести немалую прибыль). Правда, директор умолчал о том, что сам Ван Гог умер задолго до того, как его картины были признаны шедеврами. Но суть истории была не в этом. Рассказ затронул души сотрудников. Они поняли, о чем мечтал их руководитель. После этого по всем офисам были развешаны картины Ван Гога, у многих появились свои любимые репродукции, и кое-кто признавался, что именно эти репродукции в последний момент удержали их от желания бросить все и уволиться.

Мой друг рассказал мне отличную историю видения. Один человек пришел на стройку, где работали трое. Он спросил одного из них:



«Что ты делаешь?» Тот ответил: «Укладываю кирпичи». Он спросил второго: «Что ты делаешь?» Тот ответил: «Я возвожу стену». Человек подошел к третьему строителю, который, работая, напевал какую-то мелодию, и спросил: «Что ты делаешь?» Строитель оторвался от кладки и ответил: «Я строю храм». Если вы хотите повлиять на других и всерьез увлечь их за собой, то должны рассказать им историю о видении, которое станет их храмом.

### ***Поучительные истории***

Чем бы вы ни занимались, у вас обязательно возникнет ситуация, когда вам придется передавать другим свои навыки и знания. Предстоит ли вам объяснять, как писать деловые письма, разрабатывать компьютерные программы, отвечать на телефонные звонки, продавать товар или работать с волонтерами – в любом случае хорошо подобранная история значительно сэкономит время обучения. Многие приходят в ярость, когда ученики «никак не могут взять в толк суть». Вместо того чтобы биться головой о стену, почему бы не придумать историю, которая обрисует подопечным, что именно они должны «взять в толк»? При этом речь часто идет не о том, *что* надо сделать, а о том, *как* это делается. Хорошая история идеально объединяет *что* и *как*.

Если вы расскажете новой девушке-секретарю, какие кнопки есть на телефонном пульте, она не станет от этого великой секретаршей. Но если вы расскажете ей историю о лучшем секретаре всех времен и народов миссис Арди (когда-то она приехала в Америку из Бангладеш), умевшей одновременно успокоить разъяренного клиента, отыскать куда-то запропастившегося генерального директора и улыбнуться курьеру из службы доставки, то этим четко покажете новой сотруднице, чего вы, собственно говоря, от нее ждете. И когда возникнет сложная ситуация, она подумает, что бы на

ее месте сделала миссис Арди, а не начнет лихорадочно искать кнопку отложенного вызова.

Поучительные истории помогают объяснить, в чем смысл овладения новыми навыками. Вы никогда никого ничему не научите, если ученик не понимает, зачем ему нужны эти знания. Например, чтобы познакомить вас с компьютерной программой, я не стану рассказывать о том, что существуют какие-то ячейки, формулы и восемь вариантов меню. Я расскажу историю о своей первой работе в одной телекоммуникационной компании. В мои обязанности входил расчет стоимости заказов. Скажу честно, для меня это была непростая задача. Я была готова разрыдаться каждый раз, когда клиент вдруг менял решение и просил рассчитать стоимость платы не с восемью, а с десятью входящими проводами. В какой-то момент я решила разобраться с принципом определения цены. Я открыла электронную таблицу, просидела над ней восемь часов и все поняла! Я начала использовать открытый мною принцип, и расчеты пошли на удивление быстро. Два дня спустя босс заметил мой прогресс и спросил, как это у меня получается. Он сделал копии моих алгоритмов и раздал всем специалистам по продажам. Им понравилась моя схема, а я почувствовала себя героиней.

Заметьте, в истории есть неприятный момент – мне потребовалось восемь часов, чтобы понять, как обрабатывать один запрос. Но если учесть, что впоследствии я сэкономила три часа на каждом расчете, причем не только я, но и все мои коллеги, если учесть, что стало гораздо меньше ошибок, не говоря уже о моральном удовлетворении от хорошо выполненной работы, то труды не пропали даром. После этой истории я смогу перейти к разговору о ячейках и формулах, потому что теперь они будут иметь смысл.

Принято считать, что Платон был очень хорошим учителем. Он тоже часто прибегал к наглядным историям. В одной из них – об ограниченности демократии – философ нарисовал образ корабля. Судном командовал смелый капитан – правда, подслеповатый и тугоухий. Принимая решение, он всегда придерживались принципа

большинства. На корабле был также великолепный штурман. Он превосходно ориентировался по звездам, но его недолюбливали, а человек он был очень замкнутый. Однажды корабль сбился с курса. Чтобы понять, в какую сторону плыть, капитан и экипаж выслушали самых красноречивых моряков, но никто не обратил внимания на предложение штурмана, его попросту высмеяли. В результате корабль затерялся в открытом море и экипаж погиб голодной смертью.

Эта поучительная история Платона нравится мне потому, что в ней – в силу необходимости – имеется элемент сложности. Современная тенденция сделать обучение легким приводит к чрезмерному упрощению. Если человек понимает, что от него требуется, но не понимает, почему именно вы этого от него хотите, он никогда не будет хорошо работать. Мы слишком переоцениваем простоту обучения. Рассказанная к месту история позволит добавить идею сложности к «чистым модулям навыков», а это, в свою очередь, научит людей думать, как и зачем они должны применять усвоенные знания. Повествование Платона соединяет поучительную историю «как вы должны, по моему мнению, думать» с ценностной историей «о чем вы должны, по моему мнению, думать». Четкой границы между историями этих двух типов не существует. Истории, демонстрирующие важность приобретения навыков, часто демонстрируют и ценности их применения.

### ***Истории на тему «Ценности в действии»***

Безусловно, лучший способ привить какую-либо нравственную ценность – это личный пример. На втором месте стоит история о таком примере. Заявлению «мы ценим честность» – грош цена. Расскажите вместо этого историю о сотруднике, скрывшем свою ошибку, которая в результате обошлась компании в десятки тысяч долларов, или о продавщице, которая призналась в ошибке и

завоевала этим такое доверие клиента, что он удвоил свой заказ. Эти истории наглядно продемонстрируют, что такое честность и зачем она нужна.

Недавно я слушала выступление доктора Гэйл Кристофер, главы отдела инноваций Программы поощрений американского правительства, в котором она раскритиковала модный ныне призыв «делать больше с меньшими затратами». На этом заклинании, как на mine, подрвалось множество усилий по реорганизации работы целого ряда учреждений как в частном, так и в государственном секторе. Кристофер начала со слов о том, что вопреки царящей идеологической моде есть все же люди, которые не стесняются публично оспаривать правильность этой максимы. Они стремятся донести до общества неприятную правду о том, что с меньшими затратами можно сделать только меньше, но никак не больше. Из-за нежелания признать эту истину многие предприятия стали, словно каннибалы, поедать свои собственные людские ресурсы. А потом Кристофер с помощью наглядной истории объяснила нам, что такое ответственное управление.

Когда-то она была сопредседателем Альянса за реорганизацию правительства. Ей хотелось переманить в свою организацию «трудовую лошадку» – одного сорокапятилетнего чиновника, который долгое время проработал в аппарате правительства. С претендентом беседовал один из сотрудников альянса. Правительственный чиновник рассказывал об изматывающей многочасовой работе без выходных и отпусков, о впечатляющих достижениях, об успехах, но и поражениях. И прямо во время собеседования у этого человека случился инфаркт. «Скорая помощь» не успела его спасти.

Этот добросовестный государственный служащий не выдержал жуткого ритма, который был задан тем самым принципом «делать больше с меньшими людскими ресурсами», и умер во время собеседования при приеме на работу, которая, вполне возможно, оказалась бы еще более напряженной. (Написанные, такие истории

теряют убедительность и искренность и могут вызвать лишь сарказм. Поверьте: Гэйл рассказала историю так, что ни у кого не возникло чувства неловкости.)

Аудитория была потрясена. История Кристофер наглядно проиллюстрировала «ценность в действии». Она не говорила, что надо заботиться о людях. Она позволила нам самим прийти к выводу, что мы убиваем людей, требуя от них больше и больше, давая взамен меньше и меньше. Если бы не эта история, Кристофер, скорее всего, не смогла бы достучаться до наших сердец. Можете быть уверенными, не я одна запомнила эту историю и много раз ее пересказывала. История Гэйл Кристофер начала жить собственной жизнью.

Попытки описать ценности часто оканчиваются тем, что их тиражируют на глянцевых открытках или развешивают на уличных растяжках. Нет, мы всем сердцем согласны с такими ценностями, как честность, уважение и взаимопомощь, но возвышенность этих понятий делает их невидимыми, и Бобби отпихивает Сьюзи, а Рик угощает в шикарном ресторане председателя бюджетного комитета. Мы говорим, что верим в эти ценности, но до тех пор, пока они не вплетаются в историю нашей повседневной жизни, они ровным счетом ничего не значат.

Марти Смай, автор книги *Is It Too Late to Run Away and Join the Circus* («Не слишком ли поздно бежать за бродячим цирком? Руководство по началу новой жизни»), рассказывает чудесную историю. У матери Смай был пунктик. Эта достойная женщина почему-то вбила себе в голову, что ее дети должны непременно научиться играть на пианино. Уроки музыки для Марти и ее брата были настоящим мучением. Брат в знак протеста садился за пианино в футбольном шлеме. Пытка продолжалась несколько месяцев – до тех пор, пока однажды брат не влетел в кухню с диким воплем: «Мама, скорей! Посмотри! Посмотри!!!» Выбежав на двор, мама и Марти увидели огромный костер – это полыхало пианино. Они возмущенно уставились на брата, но в этот момент папа – с

совершенно безмятежным видом – произнес: «Я решил, что мои дети должны твердо усвоить одну истину: если тебе что-то очень не нравится, не делай этого».

Это была потрясающая история. В нашем воображении запечатлелся образ горящего пианино, который всегда будет напоминать: если что-то не доставляет тебе удовольствия, не делай этого. Это очень человечная история, полная любви, юмора и даже риска, – никто из восьми сотен слушателей Марти не остался равнодушным. Наверное, любителей фортепианной музыки этот рассказ немного покоробил, но ведь и они его запомнили! Рассказ Марти – из разряда «Вот это да!», но тихие и скромные истории тоже могут бить прямо в цель. Уверена, ваша память хранит множество историй, которые делают ценности зримыми и осязаемыми.

### ***Истории на тему «Я знаю, что вы думаете»***

Людям нравится, когда вы «читаете их мысли». Если вы хорошо подготовитесь к разговору с теми, на кого хотите повлиять, вам будет достаточно легко предугадать, какие возражения у них могут возникнуть. Озвучив эти доводы, вы обезоружите собеседников и расположите к себе. Они будут благодарны за то, что вы избавили их от необходимости спорить, что не пожалели времени и усилий и попытались взглянуть на вещи их глазами. Или... Они посмотрят на вас как на мудреца, обладающего сверхъестественными способностями, как на телепата, читающего мысли на расстоянии.

Одна из моих любимых историй – про генерального директора, который не хотел, чтобы я консультировала его компанию. Я рассказываю ее, когда чувствую, что окружена людьми, которые, может, и делают вид, что согласны со мной, но потом, за моей спиной, сведут на нет все мои усилия. Моя цель – дать им понять, что я «знаю, что они думают», ни в чем их при этом не обвиняя. В ту

компанию меня пригласил председатель совета директоров как раз после недавнего слияния. Новый генеральный директор, возглавивший предприятие, ловко притворился, что согласен вести диалог со старыми членами команды. Но я видела, что происходит в действительности; его поведение рассказывало совсем другую историю. Он всегда представлял меня как «юную леди из Северной Каролины» (не самая лучшая рекомендация для компании Силиконовой долины) и спрашивал: «Какой дешевый психологический трюк, то есть, простите, процесс, вы приготовили для нас сегодня»? Он в открытую не оспаривал значимость моей работы для компании, и у меня не было возможности открыто ему ответить. Правда, многие люди не осознают, насколько прозрачны для окружающих их страхи, сомнения и подозрения. Моя стратегия состояла в том, чтобы сразиться с ним его же оружием. Первым делом я взяла на вооружение его термин «дешевый психологический трюк» и пользовалась им для того, чтобы объяснять каждый этап процесса, психологические обоснования этапов, подробно останавливаясь на эмоциях, которые могут испытывать люди, решившие участвовать в диалоге. Я объяснила, что моя задача – «манипулировать» группой, но я намерена делать это насколько возможно прозрачно, уважая опыт и мудрость всех участников начавшегося диалога. Я даже шутя говорила, что прямо сейчас, у них на глазах, разрабатываю «метод аутоманипуляции». Я рассказала, что менеджеры, возможно, и сами захотят использовать некоторые из «дешевых психологических трюков», но при условии, что будут открыто и честно признавать, что и зачем они делают. Термин «дешевый психологический трюк» стал наполняться новым содержанием. В конце концов, произнося эти слова, мы стали улыбаться. Мы успешно сдали экзамен на искренность намерений и прониклись взаимным доверием, и термин «дешевый психологический трюк» стал символом этого доверия.

Эту историю я использую всякий раз, когда подозреваю, что в группе есть люди, которые относятся ко мне, мягко говоря,

отрицательно или, например, сомневаются в моей квалификации. Почти всегда найдется кто-то, кто попытается исподтишка дискредитировать вас или ваши действия. Наилучший способ обороны – не доводить дело до открытого столкновения и нейтрализовать конфликт, рассказав историю.

Истории типа «Я знаю, что вы думаете» – прекрасное средство для рассеивания страхов. Представляясь новому коллективу, расскажите о том, как когда-то вам пришлось работать с «совершенно дьявольским комитетом», где заседания походили больше на игру в вышибалы, чем на серьезные обсуждения. Опишите характеры действующих лиц, расскажите о председателе с замашками Наполеона, который затыкал всем рот, о «милой» леди, все очарование которой не могло скрыть ее лицемерия и фальши. Какой бы ни была ваша история – каждый может подобрать свою, она станет для аудитории сигналом того, что вам понятны ее опасения и вы тоже хотите их избежать. Тогда люди успокоятся и начнут вас слушать. Недавно я была на выступлении одного человека, который начал свою речь словами: «Я статистик, и следующий час будет самым скучным в вашей жизни». Потом он пошутил, что в предыдущей группе у одного из слушателей от скуки случился припадок и пришлось вызывать «скорую помощь». Это всем понравилось. Он прочел наши мысли и развеял страхи забавной историей.

Теперь вы знакомы с шестью типами историй и, вероятно, задаете себе вопрос: «А хороший ли я рассказчик?» Не удивлюсь, если вы сомневаетесь. На вопрос, умеешь ли ты рисовать, пятилетний ребенок без колебаний ответит: «Да!», а взрослый задумается. Помните: быть хорошим рассказчиком – это право, данное вам от рождения. В каком-то смысле ваша жизнь – уже история, и вы блестяще ее рассказываете.



## Глава 2

# Что такое история

Склонность к повествованию – такая же неотъемлемая часть человеческой природы, как дыхание и кровообращение.

**Антония Байетт**<sup>[6]</sup>

Голую Правду не пускали на ночлег ни в один деревенский дом. Нагота отпугивала людей. Притча нашла Правду дрожащей от холода и умиравшей с голоду. Притча сжалилась над Правдой привела ее к себе в дом, согрела, одела в историю и отправила дальше. Облаченная в пристойную историю, Правда снова принялась стучать в дома жителей деревни, и теперь ее охотно пускали, усаживали у очага и вкусно кормили.

*Еврейская нравоучительная история, XI век*

### **Голая правда**

Эту историю рассказывают и пересказывают без малого тысячу лет. Значит, в ней действительно есть рациональное зерно. Ваша правда, облаченная в красивую историю, заставляет людей распахивать перед ней души и принимать ее всем сердцем.

Вспомните себя. Уверена, голые истины, с которыми вы стучались в двери ваших коллег, руководителей или супругов, едва ли встречали теплый и радушный прием. Голые истины могут – в буквальном смысле – обречь вас на голод и прозябание. Если вы

скажете боссу, что его идея «не будет работать», вам, скорее всего, придется подыскивать себе новое место. Помочь здесь может вовремя и к месту рассказанная история – менее прямолинейная, более изящная и вызывающая меньше сопротивления, чем неприкрытая истина.

Офис, набитый загнанными в тупик упрямыми начальниками, – не самое подходящее место для голой правды. Здесь вам пригодятся иносказательные истории. Вроде истории о моей собаке по кличке Ларри. Ларри никак не может понять, что если во время прогулки я обхожу фонарный столб слева, а он справа, то дальше идти мы не сможем: поводок не пускает. В таких случаях Ларри поднимает свою собачью морду и вопросительно смотрит на меня: «Хозяйка, почему мы стоим?» Я могу сколько угодно говорить ему, что надо отойти назад и обойти столб, но он не сделает этого до тех пор, пока назад не отойду я. Только после этого мы можем продолжать нашу прогулку.

Когда я рассказываю эту историю упертым руководителям, они понимают, что я рассказываю вовсе не о собаке. Но я не манипулирую ими. Смысл, который я пытаюсь до них донести, вполне прозрачен. Истина высказана, но так как она одета в приличную историю, начальники впускают ее к себе в дом. Они не захлопывают дверь перед моим носом, они слушают и часто отступают, выбирают из тупика и только потом снова начинают двигаться вперед.

Такова сила истории. Если вы хотите повлиять на людей, то нет более мощного инструмента воздействия, чем связное, интересное повествование. Рассказывая истории, Шахерезада спасла свою жизнь, а Иисус и Магомет изменили жизнь человечества. Истории о битвах богов и богинь, об их любви к смертным поддерживали в некоторых обществах порядок не хуже, чем другие формы правления.

## **Эскалибур**

История не способна узурпировать власть и влияние, но она способна их создать. Подобно волшебному мечу короля Артура, Эскалибуру, истории призывают к магическим силам. Вы заимствуете силу истории, чтобы внушить людям нечто важное, что поможет им лучше понять мир, и люди припишут вам мудрость и проницательность, которой обладает ваша история. И подобно Артуру, вооруженному волшебным Эскалибуром, вы на время обретаете силу и способность объединять людей ради достижения общей цели. Но если, подобно Артуру, вы злоупотребите волшебством или потеряете из виду цель... Вы и сами знаете продолжение легенды.

Рассказ истории – это форма ментального импринтинга, или, проще говоря, душевного запечатления. История может изменить восприятие и затронуть подсознательные установки. Историями можно влиять не только на других людей, но и на самого себя. Вы наверняка можете вспомнить какую-то историю, которая сохраняет для вас актуальность даже сегодня. Один из моих студентов рассказал о том, что говорил ему в детстве дедушка: «Людям все равно, насколько глубоки твои знания, им важно, насколько глубоко ты воспринимаешь их проблемы». Сорок лет он пользуется этой врезавшейся в его память фразой, как путеводной нитью: она помогает ему принимать правильные решения. И он уже сорок лет пересказывает ее другим людям, тем самым оказывая влияние на них.

Хорошая история упрощает картину мира, делает ее ясной и понятной. Это настоящее чудо, когда христианин, воодушевленный Евангелием, ведет жизнь, полную сострадания к людям. Хорошо рассказанная история обладает таким потенциалом, что приходится констатировать: мы, люди, питаем слабость ко всему, что сулит нам быстрые ответы и избавляет от долгих и тяжких раздумий.

Некоторые с такой страстью желают понять историю своей жизни, что, найдя какое-то одно объяснение, продолжают до самой смерти его придерживаться, и скорее запечатленная в подсознании история вытеснит усвоенное умом мировоззрение, чем наоборот. Для одних комета Хейла – Боппа – интересный астрономический феномен, но для последователей культа «Врата рая»<sup>[7]</sup> приближение кометы стало сигналом надеть теннисные туфли, облачиться в пурпурные одежды и принять яд.

История может подорвать авторитет существующей власти. Талантливые повествования воспламенили не одну революцию. Убедительная, внушающая надежду история может пробудить угнетенных, придать им силы выйти на улицы и потребовать уважения их прав. Если вы вместе с вашими коллегами страдаете от корпоративной бесчеловечности, хорошо и вовремя рассказанная история может привести к благоприятным изменениям. Помните, правда, что монархи, которым вы предлагаете провести реформы, тоже горазды на всякие хитрости.

### ***Повествовательные истины***

По сути, история – это повествование о событии или событиях, истинных или вымышленных. Разница между приведением примера и сторителлингом заключается в эмоциональной окраске рассказа и в его деталях. Устная история сплетает в единое целое детали, характеры и события, и это единое целое всегда больше, чем механическая сумма его частей. Фотография людей, стоящих возле лошади, – это пример. «Герника» Пикассо – история. Утверждение «жадность вредит царю» – пример. Легенда о несчастном царе Мидасе, прикосновение которого превращало все в золото, – история.

Некоторые полагают, что для начала неплохо бы разобраться в различиях между метафорами, аналогиями и историями. Но мы

оставим в стороне академический подход и будем считать историей любое повествовательное сообщение, почерпнутое из личного опыта, воображения, литературного или мифологического источника.

Неважно, содержат детали истории нечто произошедшее в действительности или нет: в хороших историях всегда присутствует зерно Истины (с большой буквы). Во всех добротных историях – от «Беовульфа»<sup>[8]</sup> до забавного рассказа о том, что вчера сказал отцу двухлетний сынишка, – имеется нечто, что мы распознаем как истину. Героические истории о драконах, сражениях и почтенной мудрости обращены к драконам, битвам и мудрости нашей повседневной жизни. «Беовульф» был написан в седьмом веке, но его последний перевод, изданный в 2000 году, сразу стал бестселлером. Истины с большой буквы не имеют срока давности. Когда отец рассказывает, как его маленькая дочка, сидя на заднем сиденье потрепанной «Хонды», сказала: «Папа, я хочу, чтобы все были такими же богатыми, как мы», мы сразу распознаем Истину, независимо от того, на чем ездим и есть ли у нас дети. Истина с большой буквы – это та истина, которую мы принимаем без эмпирических доказательств. Щенки нас умиляют. Любовь ранит. Незаслуженное обвинение не дает уснуть. Но осознание того, что в обвинении была все-таки толика справедливости, возвышает нас в собственных глазах... Может быть, не сразу. Если покопаться, в любой влияющей на людей истории можно наткнуться на золотую жилу Истины.

Когда вы рассказываете историю, содержащую Истину, она действует на слушателей как камертон. Они откликаются на заданную частоту и настраиваются на вас и на зашифрованное в истории послание. Расскажите правильную историю, и самый отпетый хулиган станет податливым, как воск, и посвятит ближайшую субботу сбору одеял для сирот. История может воодушевить самого осторожного и дипломатичного из боссов, и он примет смелое и рискованное решение только потому, что оно

единственно верное. С помощью истории вы можете добиться доверия со стороны самого циничного инженера-конструктора или превратить страшную мегеру в милую и обходительную даму (или по крайней мере в терпимого человека).

Великие деятели прошлого, настоящего и будущего пользовались и будут пользоваться историями, чтобы заставлять Скруджа<sup>[9]</sup> переосмысливать свою жизнь. То, что Кафка говорил о хороших книгах, можно отнести и к хорошей истории: она «должна быть топором для замерзшего в нас моря». Вспомните, когда вы в последний раз слышали тронувшую вас историю – будь то фильм, который вы не можете забыть, книга, изменившая ваши взгляды на жизнь, или семейное предание, ставшее неотъемлемой частью вашей личности. Если вы задумаетесь, то поймете, что любая тронувшая вас история содержит послание, каковое вы считаете истиной. Люди же всегда следуют за теми, кто, как они верят, «изрекает Истину».

### ***Голограммы Истины***

В истории «больше истины», чем в фактах, потому что история многомерна. Истина всегда состоит из множества слоев. Она слишком сложна, чтобы ее можно было выразить законом, статистикой или фактом. Чтобы факты стали Истиной, им необходим контекст времени, места и... деятеля. История же описывает событие, которое длится минуты или века, она говорит нам о поступках людей и их следствиях. Даже если история – плод вымысла, она все равно содержит в себе Истину, она вскрывает сложности конфликтов и парадоксов.

Если вы прикажете менеджеру «перестать цепляться к сотрудникам», он возразит: «Как иначе объяснить им, что они делают ошибки?» Ваша директива лишена контекста и потому вряд ли воздействует на чрезмерно придирчивого управленца. Ваше

замечание, пусть и справедливое, не несет более сложной Истины о том, что к людям надо относиться с уважением. Но вы можете обратиться к менеджеру с такими словами: «На прошлой неделе меня в Вашингтоне подвозил один таксист, гаитянец. Он рассказал, что его дед очень любил пословицу: “Если ты бьешь свою лошадь, то скоро тебе придется ходить пешком”». Так вы привлечете его внимание к более глубокому контексту.

Эта короткая история одновременно говорит о том, «кто я», и учит. Она предлагает придерживаться определенного образа действий и показывает, что такое поведение приносит ощутимую пользу. То, что вы ссылаетесь на опыт таксиста из Гаити, говорит о том, что вы умеете прислушиваться к хорошим советам и уважаете мнения людей, независимо от их общественного статуса.

Другие формы влияния – такие, как вознаграждение, сделка, подкуп, красноречие, принуждение и мошенничество, – слишком явно связаны с желаемым результатом. Эти стратегии на самом деле провоцируют сопротивление, поскольку не оставляют людям места для маневра. Рассказанная история – более мощный инструмент влияния. История предоставляет человеку достаточно возможностей для самостоятельного мышления. История получает дальнейшее развитие в умах слушателей, они разрабатывают ее, достраивают и делают самостоятельные выводы. Вам не придется прилагать усилий, чтобы сохранить ее живое воздействие на слушателей. Они сами будут ее мысленно повторять. Если вы хотите повлиять на подчиненных, босса, жену, детей или на все общество в целом – побудить к какому-то поступку, отговорить от ненужных и вредных действий или просто заставить думать, – то рассказанная к месту история поможет задеть слушателей за живое, поможет им распознать Истину, взглянуть на происходящее с другой точки зрения и сделать правильный выбор.

***«Звоните по бесплатному номеру...»***

Жизнь в наши дни стала намного сложнее, чем прежде. Люди не прочь, чтобы их направляли, и согласны платить за это своим вниманием, усилиями и деньгами. Информационная перегрузка, стареющие родители, груда литературы по психологической самопомощи и грызущая потребность втиснуться во что-то, что именуется «духовной жизнью», порождают невыносимый стресс. Люди не находят времени не то чтобы читать, но хотя бы просматривать периодические издания, книги и сайты, которые они считают важными. Люди зачастую не успевают сделать и половины намеченного. Один только взгляд на список дел уничтожает всякую разумную надежду на вознаграждение за качественно и добросовестно сделанную работу. Постоянное ощущение собственной беспомощности и растерянность – вот строительный материал для оборонительных стен, внутрь которых люди не хотят вас впускать. Они не желают учиться ничему новому, они не желают делать то, чего они не делают сейчас. Уже подавленные и перегруженные, они искренне уверены, что вы только прибавите им хлопот.

Неудивительно, что депрессия приобрела эпидемический размах. Подавленное состояние и апатия стали нормой. Многие перестали даже пытаться выяснить, какие поступки и действия будут «правильными», и делают то, что проще или кажется правильным для них лично. Они впадают в оцепенение и, решив, что уже справились со своими прямыми обязанностями, перестают размышлять и отказываются от героических усилий понять свое место в общей картине.

И тут являетесь вы и пытаетесь повлиять на людей, которых – по вполне понятным причинам – не интересует ничего, кроме понятой им, узкой личной выгоды. Либо они вполне довольны своим мирком, либо, испытывая подавленность и безразличие, с усмешкой взирают на вас и ваши поползновения чем-то их увлечь. Если вы предложите им историю, которая разбудит их любопытство или поможет понять природу их растерянности, то они будут вас слушать. Если вы



поможете им понять, что происходит, понять сюжет – именно глобальный сюжет – происходящего и их роль в этом сюжете, то они пойдут за вами. Как только они поверят в вашу историю, они, может, и сами возглавят движение в нужном направлении. История способна превратить толпу бессильных и потерявших надежду людей в страстных проповедников, готовых нести в мир слово учения. Иначе почему, как вы думаете, религии полны историй и притч?

Басня о стрекозе и муравье преобразует терпение, труд и монотонную рутину в прозорливость и мудрость. Когда моя подруга-пастор (а заодно и мать едва начавшего ходить малыша) сильно устает, она вспоминает историю Марии и Марфы. Эта евангельская притча помогает привлечь мужа к домашним делам и к решению массы семейных проблем. В Евангелии Марфа стирает одежду, готовит еду и моет посуду, готовясь к приходу в дом Иисуса, и не может поэтому посвятить Ему все свое время. Мария же, угождая Христу, совершенно забывает о грязных тарелках. Эту историю моя подруга использует для того, чтобы попросить мужа о помощи. Этот способ работает лучше, чем приказ: «Сделай то или это». Она просто говорит мужу: «Дорогой, сегодня я чувствую себя Марфой». Она высказывает обиду и возмущение, но при этом никого не обвиняет. Так она решает вечную проблему: как совместить жизнь в любви и согласии с жизнью в чистом доме.

В сложных ситуациях люди слушают того, кто говорит понятнее, – то есть того, кто рассказывает им самую лучшую историю. Если вы по старой привычке попытаетесь убеждать с помощью анализа и изложения фактов, то у вас ничего не выйдет, ибо это невозможно. Рациональное объяснение либо до предела упрощает ситуацию, либо звучит полнейшей тарабарщиной, вроде «синергия приложения этого маркетингового диапазона ко всему ассортименту нашей продукции является, очевидно, стратегией добавления стоимости» (уф, конечно же, это совершенно очевидно).

Причина, по которой принятые в компаниях методы работы и раздаваемые сотрудникам задания все время меняются, заключается в том, что линейные представления о реальности являются временными и преходящими. В информационную эпоху реальность перестает быть линейной. На самом деле, конечно, реальность никогда не была линейной, но раньше события сменяли друг друга медленно и у нас была возможность делать вид, что мы живем в предсказуемом мире. Эта благодать давно закончилась. Если вы этого до сих пор не заметили, то могу вам сообщить, что стратегическое планирование в его традиционном смысле осталось в прошлом. Пяти- и десятилетние планы становятся расплывчатыми и неопределенными. Поэтому, чтобы задать нужное направление развития, многие компании прибегают теперь к модельному и сценарному планированию. Другими словами, эти компании заменяют старый формат планирования историями.

### ***В стране слепых***

Истории придают смысл хаосу и снабжают людей топографическим планом реальности. Они помогают осмыслить растерянность и подавленность, а справиться с осмысленной подавленностью легче, чем с необъясненной самому себе депрессией.

Когда на крупном промышленном предприятии решили полностью перестроить одну из производственных линий для выпуска абсолютно новых изделий, среди рабочих началась паника. Люди понимали, что неизбежной составляющей реорганизации станут увольнения. Им казалось, что накопленный с годами опыт сгорал в угаре инноваций, впереди маячила мрачная перспектива начинать жизнь с нуля, хотя по идее уже пора наслаждаться заслуженным отдыхом. Тогда один из менеджеров рассказал им историю. Вообще он придумал ее для себя, просто чтобы не сойти с ума, но когда

поделился ею на общем собрании, его идея вспыхнула, как маяк надежды во мраке всеобщей подавленности и растерянности.

Он рассказал о том, как одной компании пришлось сократить ассортимент продукции, отказаться от некоторых производственных линий и закрыть несколько заводов. Работники, всю жизнь трудившиеся на предприятии, остались ни с чем. Но в отличие от той компании они будут производить новую продукцию вместо старой, то есть у людей сохранится надежда на будущее. История прежней компании закончилась, и вместо нее началась другая. Новая жизнь давала новые возможности, обещала решить накопившиеся проблемы лакокрасочного цеха. Кроме того, новая производственная линия позволяла выделить помещения для детского садика и организовать процесс так, как его было невозможно организовать прежде. Эта новая история была историей начала, а не конца. Все те же факты были перемещены в новый контекст.

Этого оказалось достаточно. Новая история помогла сотрудникам разглядеть смысл в том завале работы, который их ожидал, и они стали охотно соглашаться на сверхурочную работу. История, которую рассказал руководитель, побудила людей приложить усилия в деле, перед которым они уже были готовы опустить руки, внушила смелость и мужество.

Связные истории нужны людям для того, чтобы организовать и привести в порядок свои мысли и придать смысл происходящему. На самом деле у всех, на кого вы собираетесь повлиять, уже есть своя история. Люди могут даже не сознавать, что рассказывают сами себе истории, но они тем не менее реально существуют в их головах. Истории одних помогают им чувствовать себя сильными. Истории других заставляют чувствовать себя жертвами. Им чужда ваша история, но если вы сумеете рассказать ее так, что она покажется им убедительнее, чем их собственная история, вам, быть может, удастся перестроить и заново организовать их мысли, помочь им сделать иные выводы и таким образом повлиять на их поступки. Если вы

сумеете убедить людей, что они участвуют в героическом путешествии, то они воспримут трудности как достойный вызов и станут вести себя как герои, а не как безвольные жертвы. Измените их историю, и вы измените их поведение.

### ***Не допускать отчуждения***

История способна охватить все стороны парадокса, именуемого реальной жизнью. Она помогает совместить даже такие факты, которые рациональному уму представляются абсолютно несовместимыми (например, два взаимоисключающих принципа: «клиент всегда прав» и «люди – наше главное достояние»). Хорошая история позволяет создавать творческие альтернативные решения, которые сглаживают острые углы.

История менеджера предприятия, которое нуждалось в реорганизации, по сути, выражает два противоположных чувства: это «удручающая новость» и «я очень рад возможностям, каковые она нам предоставляет». Оба высказывания верны. Рациональное, линейное объяснение – это капкан, который заставит вас сказать, что ситуация либо ужасна, либо – прекрасна. Третьего не дано. В истории оба утверждения оказываются истинными.

Или пример с авиакомпаниями. У них обычно действуют четкие правила относительно посадки пассажиров, на билетах которых не указаны места. Номер места определяется частотой полетов самолетами компании, категорией рейса и очередностью появления у стойки регистрации. Такая система не побуждает персонал к мирному разрешению конфликтных ситуаций и к желанию успокоить раздраженного пассажира. Сотрудники будут лишь повторять как заклинание: «Мне очень жаль, но таковы правила и я не могу их нарушать» (что еще больше злит пассажира, которому требуется место). Что если, обучая персонал на стойках регистрации, не только объяснять им правила системы, но и рассказывать истории

о творческом подходе к разрешению конфликтов с разгневанными пассажирами? Можно, например, рассказать историю о находчивом сотруднике, который в ответ на вопрос разъяренного пассажира: «Вы знаете, кто я?» объявил по громкой связи: «У стойки регистрации № ... находится пассажир, который не знает, кто он. Мы просим людей, которые, возможно, помогут его опознать, подойти к стойке». Сотрудник воспользовался чувством юмора для того, чтобы сохранить самоуважение и сгладить конфликт. В данном случае рассерженный пассажир рассмеялся. Шутка показалась ему удачной. Конечно, могло выйти и по-другому – пассажир мог разозлиться еще больше. Но не разозлился же! Такие истории приглашают к диалогу, к использованию юмора, а не правил, предписывающих давать заранее определенные ответы. Правила предполагают, что сотрудники недостаточно умны для того, чтобы иметь собственные суждения. Правила отчуждают людей от самих себя, а значит, и от других.

Невозможно придумать правило, которое гарантировало бы верное решение в трудной ситуации. Если бы сотрудник авиакомпании прибегнул к «правилам», то ему пришлось бы проигнорировать реплику пассажира и снова объяснить, «что положено». Скорее всего, это привело бы к усилению конфликта. Четко выработанная политика не может адаптироваться к меняющимся условиям, а история может задать направление, придать смысл действиям и без всяких предписаний помочь придумать собственное, творческое решение трудной проблемы.

### ***История как способ программирования сознания***

Вы не всегда можете быть с человеком в тот момент, когда он принимает решение или совершает поступок, на который вы хотите повлиять. К тому же вы, скорее всего, не обладаете формальной властью. Так как же вам убедить людей поступать так, как вы от них

ожидаете? Удачная и наглядная история подобна программе, которую ваш слушатель может запустить позднее. Грустная история о цыпленке, который не смотрел по сторонам, прежде чем перейти дорогу, может оказаться настолько живой и наглядной, что заставит вашего ребенка смотреть по сторонам всякий раз, как он будет переходить улицу. Только с помощью хорошей истории можно запрограммировать сознание другого человека. После такой «инсталляции» история начинает воспроизводить сама себя: она проигрывается снова и снова, создавая своего рода фильтр, сквозь который будут проходить будущие переживания, и в результате люди будут принимать нужные вам решения.

Мой друг Дэвид, обучая менеджеров по продажам, всегда рассказывает им историю о своем отце. Дэвид великолепный сторителлер, а его история являет чудесный пример того, как необычные детали и неожиданные ассоциации делают повествование еще более наглядным и убедительным.

Хочу поделиться с вами одним воспоминанием об отце. Я часто вспоминаю его фразу (взгляд рассказчика устремляется вдаль). Он повторял ее, наверное, тысячу раз, не меньше. Он говорил: «Сынок, почему бы тебе не закрыть рот и не сесть в уголок?» *(Пауза.)* Подождите смеяться, это еще не все. Он рассказывал мне, что, когда торговал вразнос, никак не мог понять своих коллег, которые говорили, что главное – заставить клиента открыть дверь, после чего надо было просунуть ногу на порог, чтобы дверь нельзя было закрыть. Отец считал, что это самый неудачный способ войти в дом. Когда хозяйка открывает дверь, умный продавец должен отступить на шаг и молчать. Этим ты выказываешь уважение и рассеиваешь подозрения. Такого скромного человека охотно пригласят в дом, где гораздо больше возможностей для доверительного разговора, а это ой как повышает шанс продать товар! Мой отец был продавцом от бога. Навыки, приобретенные в торговле вразнос, он

использовал, когда стал финансовым директором компании с капиталом в 400 миллионов долларов. Он никогда не проявлял назойливости, не допускал бесцеремонности и грубости. Он не вторгался в чужие кабинеты – он просто всегда добивался, чтобы его приглашали.

Дэвид – великолепный продавец. Его команда тоже хороша – уровень прибыли отчетливо это доказывает. В рассказанной истории Дэвид особенно ценит то, что она превосходно работает даже в том случае, если «мой подопечный совершенно не похож на меня». Это еще одна великолепная иллюстрация того, что история обладает куда большей гибкостью, чем директивы и инструкции. С помощью рассказанной Дэвидом истории можно умерить пыл слишком ретивого продавца и поддержать более сдержанный стиль работы. История не говорит людям, что конкретно надо делать в той или иной ситуации, но она помогает самостоятельно думать при выборе решения.

Меня всегда выводят из себя директивы. Если даже вы хотите думать за всех – а всякая регламентация и есть попытка думать за других, – то придумайте историю. Хотя бы для того, чтобы люди, на которых вы хотите повлиять, тоже приняли посильное участие в процессе. Принудительные правила исключают такое участие, и люди либо бездумно покоряются, либо демонстрируют притворное подчинение, а это непременно наносит вред работе.

В восьмидесятые годы в той же рекламной компании, что и я, работала художница по имени Ингрид. Это была потрясающе сексапильная девушка – эдакая Мэрилин Монро восьмидесятых, хотя фигура у Ингрид была постройнее, да и блондинкой она была натуральной. С придыханием обращаясь даже к малознакомым людям, Ингрид непрестанно проводила по чувственным губам кончиком языка, глядя при этом на собеседника широко распахнутыми глазами. Ингрид принципиально не носила лифчик, и когда ей случалось облокотиться на стол во время разговора с

мужчиной, то открывавшийся в вырезе вид мог парализовать любого собеседника. В дресс-коде компании ничего не говорилось о том, что вгонять в краску клиентов не следует, да если б там и была какая-то инструкция на этот счет, Ингрид с презрением ее проигнорировала бы.

Правила и предписания не действуют на людей, подобных Ингрид. Строгие инструкции лишь подстегивают их желание во что бы то ни стало проявлять свою неповторимую индивидуальность. Наглядная и поучительная история работает намного лучше. Не стану пересказывать здесь историю, которую я поведала Ингрид, но это сработало. С тех пор художница приходила на встречи одетая если и не как скромница, то во всяком случае прикрыв некоторые участки.

Я не могла внушить Ингрид, как она должна думать, но смогла рассказать историю, которая заставила думать ее саму. Таким образом, мне удалось научить ее правильно одеваться на работу. Рассказанная к месту и вовремя история – самый ненавязчивый способ сделать так, чтобы слушатель сам в нужное время повторял себе ваше послание и руководствовался идеей, заложенной в рассказе.

Естественно, нет никаких гарантий, что человек обязательно начнет думать так, как вы от него ждете. Но все же в большинстве случаев история – это лучше, чем нудно твердить: «Вы должны делать то-то и то-то». История похожа на компьютерную программу, которую вы загружаете в чье-то сознание с тем, чтобы человек мог сам ее запустить. Лучшие истории проигрываются снова и снова, принося результаты, соответствующие вашим целям, а люди, на которых вы продолжаете влиять и в свое отсутствие, радуются тому, что сделали выбор самостоятельно.

***Побывай в моей шкуре***



В любой истории всегда присутствует определенная точка зрения (иногда, правда, бывают и два взгляда, и три, но мы не будем сейчас рассматривать эти сложные случаи). Слушать ее – значит хотя бы на короткое время встать на сторону рассказчика. Одна и та же история может иметь абсолютно разные смыслы в зависимости от того, кто ее рассказывает. Сказка о трех поросятах будет звучать совершенно по-разному, будете вы рассказывать ее от лица первого, второго, третьего поросенка или от лица волка. Так пишет Даг Липман в книге *Improving Your Storytelling* («Совершенствуйте мастерство сторителлинга»). Теоретически, если вы расскажете хорошую историю волку от лица поросенка, тот живо представит себе, что испытывал маленький поросенок, сидя в домишке из соломы. Если история не связана с какой-либо ценностью, которая для волка превышает даже чувства голода, то он все равно будет дуть и дуть, пока домик не развалится. Но если такая более высокая ценность существует – например, папа соломенного поросенка и папа волка вместе росли в штате Айдахо (меня иногда заносит с метафорами), – то волк может пожалеть поросенка и оставить его в покое.

Позволяя человеку посмотреть на ситуацию с другой точки зрения, вы расширяете его кругозор. Финансовый директор компании может считать, что повышение расходов на обслуживание клиентов увеличивает издержки. Но хорошая история, рассказанная с точки зрения продавца, поможет снять с его глаз шоры. Как только финансовый директор «увидит», что компания теряет клиентов из-за плохого обслуживания, это круто изменит его взгляд, не так ли? Если меняется точка зрения, обычно меняется и образ действий.

Свои поведенческие модели люди, как правило, выбирают подсознательно. Если вы спросите человека, почему он поступил именно так, а не иначе, он может весьма разумно обосновать свое решение, и при этом обоснование не будет иметь ничего общего с истинной причиной. Люди часто не осознают даже самого факта выбора, не говоря уж о том, чтобы понимать, *почему* они его делают. Мы делаем «так», потому что это кажется нам очевидным, потому что

мы всегда так делали, потому что когда-то давно нам сказали, что надо делать так, или потому, что «считаем это правильным». Укоренившаяся привычка редко подвергается пересмотру. История помогает взглянуть на неосознанный выбор глазами осознавшего его человека, и тогда смысл выбора становится ясен и слушателю. Во многих случаях осознания выбора оказывается достаточно для его изменения. Хорошая история может включить способность к наблюдению и побудить человека к интроспекции.

Одна из моих любимых историй о влиянии – хасидская история, которую часто рассказывает Даг Липман. В ней говорится об одном благочестивом еврее, который был так благодарен судьбе за свое богатство, что привечал всех странников, проходивших через его деревню. Он кормил каждого гостя и оставлял на ночлег. Мало того, он поручил одному человеку стоять на околице и приглашать в его дом всех путников еще до того, как они об этом попросят. Однажды в субботу в дверь его дома постучал очередной путник. Благочестивый хозяин и его семья уже усаживались за трапезу. Жена и дети были очень удивлены тем, что он впустил в дом человека, столь бесцеремонно нарушающего субботние запреты. Они еще больше удивились, когда благочестивый хозяин усадил странника за стол и предложил разделить трапезу с его семьей. Жена и дети лишь молча наблюдали за тем, как незнакомец накладывает себе огромные порции, не оставляя ничего другим. В конце концов пришелец обозвал хозяина дома глупцом, а потом начал громко рыгать прямо за столом.

Когда грубый гость собрался уходить, благочестивый хозяин предупредительно проводил его до дверей и доброжелательно напутствовал: «Пусть твоя удача превзойдет самые смелые твои ожидания». Как только дверь за незнакомцем закрылась, семья набросилась на хозяина дома, упрекая его в том, что тот позволил этому грубому, безбожному человеку злоупотребить его гостеприимством. Мудрый отец ответил: «Высказывать нужно лишь

те упреки, что будут услышаны; но, во имя Бога, нельзя вслух высказывать упреки, которые не будут услышаны».

Многие люди склонны высказывать упреки, которые не могут быть услышаны, а потом удивляются, почему их слова не действуют на слушателей. Такие люди не только даром теряют время и силы – они уничтожают саму возможность влиять на объект своей критики. Цель этой истории – изнутри показать иную точку зрения, чтобы в следующий раз, когда вы ощутите желание кого-то упрекнуть, вы смогли сделать осознанный выбор между двумя точками отсчета. С одной стороны, вы – это человек, который хочет, чтобы «они поняли», но, с другой стороны, вы человек, который помнит эту историю. Два этих человека должны, посоветовавшись, решить, стоит ли высказывать критику.

Повествование, доносящее до слушателей иные точки зрения, помогает им подумать о выборе в новом контексте. Часто уже одно осознание выбора приводит к кардинальному изменению поведения. Например, у вас есть дурная привычка постоянно поправлять супругу, когда она делает грамматическую или стилистическую ошибку. Вероятно, эта привычка сформировалась, когда вас в детстве поправлял отец – учитель английского языка. Главным, но неосознанным приоритетом для вас является ценность правильной речи. Но если ваша супруга расскажет историю о том, как в средней школе учительница унижала ее, заставляя перед всем классом чувствовать себя глупой и ни на что не способной, то вы, вероятно, посмотрите на привычку поправлять ее ошибки с другой точки зрения. Если жена просто попросит вас «поменьше к ней придирайтесь», то со своей прежней точки зрения вы не поймете, почему должны давать ей поблажки. Но история меняет дело: ваша история «правильной грамматики» исчезает в тени другой истории: «Я люблю свою жену».

## Глава 3 В чем история может превзойти факты

Факты подобны мешкам – если они пусты, они не могут стоять.

Чтобы факт стоял на ногах, нужно прежде всего напитать его разумом и чувствами, которые дали ему жизнь.

*Луиджи Пиранделло<sup>[10]</sup>*

Насреддина, мудрого, но временами простоватого человека, старейшины одной деревни как-то попросили прочитать в мечети проповедь. Насреддин, зная, что голова его полна мудрости, не считал нужным к ней готовиться. В первое утро он встал в дверях мечети, выпятил грудь и начал: «Возлюбленные братья мои, ведомо ли вам, о чем я сейчас буду говорить?» Люди, смиренно опустив головы, молвили ему в ответ: «Мы простые бедняки. Откуда нам знать, о чем ты будешь говорить?» Насреддин горделиво набросил полу халата на плечо и высокопарно объявил: «Значит, во мне здесь нет нужды» и пошел прочь.

Людей охватило любопытство, и на следующей неделе у мечети собралось еще больше народа. И снова Насреддин не соизволил подготовиться к проповеди. Он выступил вперед и спросил: «Возлюбленные братья мои, кто из вас знает, о чем я сейчас буду говорить?» Но на этот раз люди не стали опускать головы. «Мы знаем! Мы знаем, о чем ты будешь говорить!» Насреддин снова набросил полу халата на плечо и, сказав

«Значит, во мне здесь нет нужды», как и на предыдущей неделе, зашагал прочь.

Прошла еще неделя, и Насреддин, как и прежде, не подготовившись, явился в мечеть. Он уверенно выступил вперед и задал прежний вопрос: «Возлюбленные братья мои, кто из вас знает, о чем я буду говорить?» Но на этот раз люди встретили Ходжу во всеоружии. Половина из них сказала: «Мы бедные, простые люди. Откуда нам знать, о чем ты будешь говорить?» Вторая же половина сказала: «Мы знаем! Мы знаем, о чем ты будешь говорить». Старый Насреддин на мгновение задумался и сказал: «Пусть же те из вас, кто знает, расскажут об этом тем, кто не знает, а во мне здесь нет нужды». С этими словами он запахнулся в халат и зашагал прочь.

*Поучительная суфийская история*

Будьте уверены: любой человек или группа людей, на которых вы хотите повлиять, обладают большей мудростью, чем кажется. Столь же несомненно и то, что в их памяти хранится намного больше фактов, чем они могут оценить и переварить. Вопреки расхожему мнению плохие решения принимаются не из-за недостатка фактов. Люди просто игнорируют их, не понимают или не придают им должного значения. Почему так происходит? Такие человеческие эмоции, как тревога, алчность, озлобленность, нетерпимость, апатия или страх, завладевают мозгом целиком и направляют его на легкий путь, на путь наименьшего сопротивления и заставляют хвататься за первое попавшееся решение. Дополнительная груда фактов не исправит это положение. Сделать это может хорошая история. История поможет людям понять, что эти факты *значат*.

***Но что же они все-таки значат?***

Хорошая история может повлиять на интерпретацию фактов. Факты не способны ни на кого и ни на что повлиять, если ни для кого не имеют ни значения, ни смысла. История формирует контекст, и этот контекст образует в сознании людей новые разъемы, к которым подключаются факты. Если вы не расскажете людям новую историю, они будут продолжать вставлять новые факты в старые разъемы. У людей и без вас хватает историй, с помощью которых они толкуют свой опыт, свои переживания. Неважно, что *вы* хотите сказать; люди, выслушав вас, будут искать в *своей* памяти историю, которая поможет им интерпретировать ваши слова. История, которую они вытащат на свет, станет основанием для продолжения прежнего действия или бездействия – несмотря на все ваши усилия изменить положение. Истории могут быть разными: «все консультанты – хапуги», «все компьютерщики – чокнутые» или «эти бедняки просто не хотят работать». Если вы представите людям голые «факты» (этот консультант бескорыстен, я компьютерщик, но вполне в своем уме или этот бедняк хочет работать), но не расскажете им новую историю, они просто отбросят эти факты или извратят их так, чтобы они соответствовали их старой истории. Вы можете клясть на чем свет стоит тех, кто «не замечает фактов», «игнорирует факты» или «оторвался от реальности», но это будет правдой, пока вы не расскажете новую, убедительную историю. Если же вы предоставите фактам возможность «говорить самим за себя», то рискуете получить такие их толкования, которые абсолютно не соответствуют вашим намерениям.

Я знала человека, который внушил себе, что жизнь тяжела, что в будущем нас ждут одни только страдания, а быть хорошим – трудное и неблагодарное занятие. Это был отец моей подруги, и однажды, на Пасху, когда мы все сидели за праздничным столом, я рассказала историю, сочиненную одним из моих самых любимых сторителлеров Эдом Стивендером. История эта называется «Царствие небесное похоже на вечеринку». Эд сплел причудливую и очень забавную сказку об очереди, выстроившейся к воротам рая, как

к дверям «Студии 54»<sup>[11]</sup>. Каждый соискатель уверял святого Петра в том, что никогда не портил людям праздники, – при этом вся земная жизнь этого человека прокручивалась на огромном экране для всеобщего обозрения. По мнению Эда, на небо не попадают те, кто вечно портит компанию и нагоняет на всех тоску рассуждениями о тяготах жизни. Бог любит людей, умеющих насладиться Его дарами.

Мистер Бука был до глубины души оскорблен этой историей. Он надулся и сказал: «От души надеюсь, что Царствие небесное не похоже на вечеринку!» Я спросила: «На что же оно, по-вашему, похоже?» В ответ он залопотал что-то бессвязное, а подруга опустила глаза и спросила, не помогу ли я сварить кофе. На том инцидент был исчерпан. Эффект рассказанной истории оказался сильнее, чем я рассчитывала. Она противоречила истории, которой этот человек руководствовался всю свою сознательную жизнь. Простой «факт» «Я знаю много хороших счастливых людей» не вызвал бы такого протеста. Он мог бы отбросить этот факт как не имеющий никакого отношения к реальности, и не случилось бы неловкости за праздничным столом. Но рассказанная история врезалась в его сознание и заставила поставить под вопрос собственную историю, что и вызвало вспышку гнева. Всякий раз, когда вы рассказываете историю, противоречащую внутренним убеждениям слушателя, она вызывает возмущение. Это естественная защита. Рассказывая историю, рассчитанную на то, чтобы всерьез повлиять на людей, надо ждать гневной реакции. Люди «борются за свою ограниченность», потому что она им привычна. Если вы рассказываете истории, вселяющие дерзость и отвагу, то ждите гнева, так как люди будут отстаивать свою «историю жертвы». Если новая история требует мужества, дополнительных усилий или обесценивает сделанный в прошлом выбор, то люди неизменно переходят в агрессивную оборону. (Подробнее эту тему мы разберем в главе 7.)

Спустя полгода отец моей подруги умер от инфаркта. Всю свою жизнь он прожил в контексте истории о том, что «добродетельная»

жизнь требует невероятных трудов и усилий. История его жизни не придавала значения радости. Его история трактовала «удовольствие» как беду, или грех, или что-то злонамеренное. И до самой смерти он выискивал в жизни окружающих факты, которые могли бы подтвердить правоту его истории.

### ***Это моя история, и я ни за что от нее не откажусь***

Люди толкуют факты так, как подсказывает им их история. Если история человека говорит ему, что жизнь тяжела и безрадостна, то счастье других он будет считать ненормальным, ложным или неуместным. Если старый, опытный продавец искренне считает, что успеха можно добиться только с помощью умелых манипуляций, то успех молодого продавца, считающего, что честность – лучшая политика, он будет приписывать «везению новичка». Если кто-то придерживается истории, будто поздно спасать окружающую среду, то всякая идея о переработке отходов покажется ему вздорной и он попытается ее отрицать. Есть люди, убежденные в том, что все разговоры об озоновых дырах – вредная пропаганда, а сообщения об исчезновении джунглей – просто ложь.

Пичкать слушателей фактами для того, чтобы повлиять на них, – бессмысленное занятие. Шанс появляется, когда вы сначала рассказываете историю, а потом добавляете к ней факты. Так слушатели разделят вашу интерпретацию, увидят значимость «доказательств» в контексте вашей истории и не смогут исказить факты и доказательства в угоду собственной истории. Если же вы сначала преподносите аудитории факты, то будьте уверены – ваши слушатели извратят их так, что они (факты) перестанут служить орудием влияния и лишний раз подтвердят прежнюю точку зрения аудитории, ее, а не вашу, историю. В этом случае очень важна последовательность изложения. Приберегите факты, не



преподносите их до тех пор, пока не будете уверены, что их интерпретация соответствует вашим целям, вашей истории.

### ***Люди – существа иррациональные***

Любители фактов приходят в исступление от этой старой как мир истины. Они изо всех сил цепляются за веру в то, что «факты есть факты». Для них иррациональные люди скорее исключение, чем правило. Умелый и талантливый сторителлер, наоборот, понимает, что люди нерациональны и в своем выборе в первую очередь руководствуются эмоциями. (Недавние исследования механизмов работы мозга показывают, что именно эмоции направляют наше мышление и определяют интерпретацию рациональных фактов.) Этот рассказчик подбирает такие истории, которые сначала влияют на чувства людей, а потом позволяют сообщить им факты.

Даже люди, считающие себя объективными и беспристрастными, используют свою историю «Я рационален» для того, чтобы толковать факты, которые они признают избирательно. Они отбрасывают эмоции и чувства как нечто иррациональное, а следовательно, несущественное и принимают абсолютно «разумные» решения, оскорбляющие чувства людей и приводящие к катастрофическим последствиям. Отрицательный результат своего решения (например, эмоциональные всплески и снижение производительности труда) они используют для подкрепления своей истории: «Если бы все люди были рациональными, объективными и беспристрастными, как я, то все было бы хорошо». Тот факт, что люди нерациональны, словно горох от стенки, отскакивает от брони их истории.

Многие научные исследования доказывают, что свои решения люди основывают в первую очередь на чувствах, а не на рациональном логическом мышлении. Люди выберут один предмет из десяти идентичных и выдадут массу разумно обоснованных причин, по которым они сделали свой выбор, утверждая, что этот

предмет – лучше, несмотря на то что по всем параметрам он ничем не отличается от девяти других. Для каждого из этих принятых на основании чистых чувств (фактами они не располагали) решений испытуемые находили вполне разумные обоснования и при этом искренне в них верили. То есть люди иррационально верят в свою рациональность.

Изложение фактов, не подкреплённых историей, оставляет исход дела на волю случая. Представьте себе сознание ваших слушателей в виде плоского подноса. Излагая бессвязные, ничем не подкреплённые факты, вы будто бросаете камни на этот поднос. Если теперь вы немного его наклоните и начнете сверху лить воду, она может затечь в углубления, оставленные камнями. Но ведь она может потечь и мимо. С такой же вероятностью, с какой вода потечет мимо оставленных камнями углублений, ваш слушатель забудет сообщенные вами факты. Рассказывая историю, вы проделываете желобки от верхнего края подноса к каждому углублению. Поток мыслей самопроизвольно потечет по каналам (истории) от камня к камню (от факта к факту). Влиять на будущие мысли людей – это значит запечатлеть в их сознании эмоционально связную цепь фактов – *историю*, которая поможет слушателю в нужном направлении интерпретировать события (факты).

Один японский бизнесмен в письме своему американскому партнеру (женщине) советовал ей подобрать «соответствующую одежду» для намеченного ею визита в Японию. Бизнесмен изложил факты: «Не надевайте обтягивающие красные платья или блузки с глубоким вырезом. Не надевайте пестрые или ажурные чулки. Не пользуйтесь резкими духами и яркой косметикой. Не надевайте большие серьги и не носите туфли на каблуках выше двух дюймов». Дама была в ярости – и это еще мягко сказано. По ее американской «истории» такое обращение было в высшей степени бестактным. Было бы намного лучше, если бы этот бизнесмен для начала рассказал историю о том, как одна американка, приехав по делам в Японию, была шокирована холодным приемом, оказанным

японскими партнерами-мужчинами. Их же шокировало ее красное платье и огромные серьги – вполне приемлемые на Западе, но по японским понятиям так одеваются только девицы легкого поведения. Если бы бизнесмен предварил факты подобной историей, его партнерша истолковала бы письмо совершенно иначе, она сочла бы его знаком уважительного отношения.

Да, случается, что ваши намерения интерпретируют неверно, потому что вы не рассказали слушателям историю. Ниже я перечислю десять ситуаций, в которых мы склонны либо вообще ничего не сообщать, либо неэффективно использовать факты, хотя вполне хватило бы одной правильно подобранной истории.

### ***Десять ситуаций, в которых история важнее фактов***

Вы можете рассказывать истории членам семьи, друзьям, клиентам, сотрудникам, начальникам, продавцам – кому угодно. По собственному опыту знаю: первым препятствием к рассказыванию историй является ваше твердое убеждение в том, что жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на всякие байки. Но ведь история не обязательно должна быть длинной, чтобы попасть точно в цель. Иногда достаточно одного предложения.

Невозможно заранее предсказать, когда и какая история поможет вам повлиять на других. Рассказанные ниже истории призваны прежде всего стимулировать ваше воображение и побудить к поиску истории, которая пригодится вам в каждой из десяти описанных ситуаций.

### ***От черно-белого кино к 3D***

Когда вы выступаете перед новой аудиторией, то наверняка кажетесь ей каким-то плоским, одномерным созданием. Вы-то

можете воображать, будто слушатели знают, кто вы такой, но они сами так не считают и не выказывают никакого к вам интереса. А все потому, что одномерность проста, скучна и не возбуждает любопытства. Если же вы расскажете историю, которая наполнит вас содержанием и публика увидит вас в формате 3D, то, может, она и станет вас слушать.

Как правило, одномерными выглядят специалисты в точных науках. Правда, однажды я встретила ученого, который на глазах собравшихся преобразился в некое многомерное человеческое существо. Он прекрасно понимал, чего опасаются собравшиеся – набора сухих фактов. Поэтому, чтобы как-то оживить аудиторию, этот ученый муж из министерства сельского хозяйства начал свое выступление с истории:

Один друг спросил меня, почему я стал специалистом по сорнякам. Я ответил, что все началось, когда я был еще мальчишкой. Я рос на ферме. Каждое утро перед школой отец вел нас с сестрой в поле, и мы час-полтора пололи сорняки. Я ненавидел это занятие и придумывал всяческие отговорки, чтобы увильнуть. Самой любимой была отговорка: я хочу пить. Я плелся с поля домой, выпивал стакан воды, а потом так же медленно тащился обратно.

Однажды я просто не смог заставить себя вернуться. Мне тогда было, наверное, шесть или семь лет. Я тихо, как мышка, заполз под кровать и затаился. Я слышал, как меня искали, звали отец, мама, соседи. Я слышал, как они разговаривают на кухне, но и не думал выбираться из своего укрытия. Вскоре дом опустел, потому что все пошли меня искать. Я проголодался, вылез из-под кровати и пошел на кухню, чтобы взять яблоко. Увидев на кухне соседа, я перепугался до смерти. Буквально оцепенел от страха. Он спросил: «Малыш, где ты был?» Я честно ответил: «Под кроватью». Он рассмеялся, а я облегченно вздохнул. Сосед побежал звать всех домой. Когда все

вернулись, сосед сел на ступеньки крыльца и посадил меня к себе на колени. Отец сгоряча хотел меня отшлепать, но сосед не позволил. Я до сих пор помню, как сидел у него на коленях, он даже дал мне четвертак. Тогда я и задумался: а нет ли других способов борьбы с сорняками?

Он нарисовал автопортрет, взглянув на который, люди поняли, что перед ними не сухарь-ученый с кучей мудреных выкладок, а вполне человеческий персонаж с прекрасным чувством юмора. Он понравился, и людям захотелось услышать, что он скажет дальше.

Личная история полезна вдвойне, поскольку способна придать объем как выступающему, так и тому, что он намерен изложить. Представьте себе реакцию группы инженеров, проработавших в одном коллективе лет десять, когда один из них – назовем его Скотт – впервые рассказал им одну историю из своего прошлого. Это произошло, когда группа оказалась в тупике, поскольку наши инженеры никак не могли распределить обязанности для решения какой-то сложной задачи. Скотт тоже был расстроен и подавлен, как и все. Внезапно он вспомнил одну историю. «Когда я был маленьким, мы с родителями обычно отдыхали в горах, в деревянной хижине, – начал он. – Мы были небогаты, но у мамы было тринадцать братьев и сестер, а у папы не то пять, не то шесть. Они собрались все вместе, чтобы построить домик для нашей семьи. Работа была трудная, но очень радостная. Я помню, иногда родня ссорилась, но в конце концов все улаживалось и они снова начинали дружно работать. Так меня учили – иногда можно и поспорить, но в конечном счете надо и дело делать». Первой реакцией группы было неподдельное изумление: «Тринадцать братьев и сестер?!» Коллеги смотрели на Скотта совершенно иными глазами. В их воображении возникли эти бесчисленные дядья, тетки, двоюродные братья и сестры. После короткой паузы один из инженеров сказал: «Ты лучше нас знаешь, как работать командой. Ты с этим вырос». История Скотта превратила одномерную ситуацию в нечто объемное, так как

позволила взглянуть на нее с разных точек зрения. Четкое распределение ролей и обязанностей – это одномерный подход к решению задачи. Было понятно, что успех семьи Скотта был основан не на распределении ролей и обязанностей и не на скрупулезном соблюдении плана строительства.

### ***Вопросы-ловушки***

Люди, на которых вы хотите повлиять, – личности, у каждой из которых есть собственное «я». Если вы заденете болезненные струны этого «я», в ответ человек может задать вам вопрос-ловушку, чтобы заставить вас сказать что-то неприемлемое и, следовательно, дискредитировать саму идею вашего обращения. Это старый трюк. Еще фарисеи пытались поймать на этот крючок Иисуса, но он не поддался. Фарисеи спросили его, позволительно ли исцелять людей в субботу – это самый коварный вопрос из всех, какие я когда-либо слышала. Но Иисус рассказал историю о пастухе, который в субботу обнаружил, что одна из его овец упала в колодец. Пастух не стал раздумывать, а просто спас овечку, вытащив ее из колодца. Вот такую историю фарисеи дискредитировать не смогли.

Всякий раз, когда вы захотите что-то изменить в существующей системе, вам непременно зададут вопрос-ловушку. Его цель – выставить вас в невыгодном свете. Например, когда я говорю, что честность и откровенность приведут к улучшению качества работы, мне часто задают каверзный вопрос: «Значит, вы утверждаете, что надо говорить правду во всех без исключения случаях?» Прямолинейные ответы здесь не годятся. Ответ «да» прозвучит наивно и нелепо, а «нет» будет выглядеть как призыв ко лжи. Зато история позволит избежать прямолинейности и даст подходящий ответ. Я обычно рассказываю об одном эпизоде из моей работы в рекламном агентстве. От нас требовалось проводить бесконечные презентации. Каждая такая презентация считалась чрезвычайно

важным событием, и на ее подготовку тратилась уйма времени, средств и сил. Как-то в агентстве появился новый менеджер Эндрю, и ему предстояла его первая презентация. К ней он, прямо скажем, готов не был. Перед началом он спросил меня, хорошо ли он подобрал материал. По правде, мне следовало бы сказать «нет»: я понимала, что толку из его презентации не выйдет. Но было не время и не место говорить такие вещи. Я натянуто улыбнулась и ответила: «Уверена, ты сделаешь все, что сможешь». Эта история заставляет человека, задающего каверзный вопрос, признать, что все не так просто. Не так просто высказывать правду, хоть и необходимо. В тех случаях, когда вам задают вопрос-ловушку, отвечать однозначно нельзя, а история позволит вам сказать и «да», и «нет», не попав при этом впросак.

Но дело еще и в том, что люди, задающие вопросы-ловушки, как правило, не ищут ответа. Они хотят подловить вас, поставить в неловкое положение. Если вы чувствуете, что прямой ответ на поставленный вопрос загонит вас в угол, то прибегните к истории. Тот, кто задал каверзный вопрос, сохранит к вам уважение, а вы сможете и дальше развивать свои мысли.

### ***Суженный кругозор***

Моя подруга, дочь известного фотографа Берка Бакстера-младшего, рассказывала мне, что фотохудожник влияет на восприятие изображения при помощи компоновки кадра и тем, как он задает его границы. Задача художника – заставить вас увидеть то, чего вы не видели раньше, или взглянуть на что-то в совершенно ином ракурсе. Если вы хотите, чтобы кто-то отвлекся от деревьев и заметил лес или увидел знакомые предметы в новом свете, надо поступать как фотохудожники. Отец моей подруги говорил: «Когда я фотографирую, моя задача – представить более широкую, “предельную реальность”, дабы сфокусировать внимание зрителя на

ней до такой степени, чтобы у него заболели глаза». Вот к чему надо стремиться.

Ограниченный кругозор – это форма отрицания, от которого факты просто отскакивают. Производители *не хотят* понимать заботы маркетологов, химические компании *не хотят* понять защитников окружающей среды, а ваш сын-подросток *не хочет* понять вашу озабоченность его лихачеством на дороге. Как и все человеческие существа, они видят только то, что хотят видеть. Вы можете сутки напролет пичкать их фактами, но все равно ничего не добьетесь. Надо рассказать историю, которая снимет с их глаз шоры и расширит кругозор. При этом надо воздействовать на эмоциональный уровень восприятия.

Специалист по маркетингу может, например, рассказать кошмарную историю о ком-то из покупателей, о том, какие проблемы возникают при поставках или как трудно бывает развлекать постоянных клиентов. Защитник окружающей среды может тронуть сердце президента химической компании, рассказав о том, какой искалеченный мир достанется в наследство детям самого президента, особенно эта история окажется действенной, если президент – женщина. Бестолковому подростку можно рассказать историю о пятнадцатилетней девочке, которая передвигается в инвалидной коляске из-за того, что попала в автокатастрофу. Можно даже добавить, что за рулем сидел ее парень, так вот этот парень вообще погиб! Какой бы ни была история, она должна стать для слушателя живой, реальной, и только после этого вы сможете изложить суть своего предложения.

Моя приятельница постоянно рассказывает своим сыновьям разные истории из собственного детства. Например, о том, что ей безумно нравилась дедушкина машина. В девять лет она решила попробовать самостоятельно проехаться на дедовом автомобиле и в результате врезалась в сарай. Она сумела сделать свой рассказ захватывающим и забавным, а ее сыновья получили представление о более широкой реальности. История доставила им удовольствие,



но и заставила задуматься о последствиях собственных поступков. Эта женщина, стараясь обезопасить своих детей, не полагается на бессмысленные правила и наставления. Она пользуется историями, чтобы заставить их самостоятельно мыслить, видеть мир за пределами своего прежнего опыта и представлять последствия собственного выбора.

### ***Как сказать что-то, ничего не говоря***

Бывают ситуации, когда вам необходимо что-то сообщить, но вы опасаетесь, что прямое обращение может оказаться неуместным и потом придется просить прощения за невпазд сказанные слова. Еще бывает, что вы располагаете информацией, которой нужно поделиться, но вы не можете этого сделать, потому что сведения конфиденциальны. История позволит вам остаться в «серой зоне», то есть высказать все, что вы хотите, не говоря об этом прямо. В наши дни отношения между сотрудниками компаний все реже строятся по принципу «черное и белое» – трудовая этика приобретает все оттенки серого. Совестьный менеджер часто испытывает затруднения, пытаясь одновременно справиться со своими обязанностями и сохранить лояльность к компании или руководителю. По мере уничтожения иерархически организованных структур противоречащие друг другу приоритеты и моральные обязательства все больше размывают границы прежних должностных инструкций. В этой непростой ситуации спасением может стать история: она иносказательна и в щекотливой морально-этической ситуации позволяет остаться в безопасной «серой зоне».

Менеджер международной телекоммуникационной компании знал, что политика головного офиса ограничивает сотрудников в работе на азиатском рынке. Особенно вредным было ограничение, касавшееся представительских расходов, в том числе на развлечения клиентов. Непосредственный начальник этого

менеджера все прекрасно понимал, но был вынужден следовать в фарватере официальной политики высшего руководства. Перед своей очередной длительной командировкой в Азию тот парень рассказал боссу историю о «менеджере другой компании» и сумел решить проблему, получив его недвусмысленное разрешение. Шеф косвенно дал понять менеджеру, что если тот нарушит порядок, но увеличит объем продаж, высшее руководство его простит.

Другой менеджер знал, что его коллегу могут уволить за служебный роман, о котором, как ей казалось, никто не знал. Вместо того чтобы прямо предупредить ее о грозящей опасности – и тем самым выдать босса, он рассказал женщине историю о своей знакомой из другой компании, у которой случился роман с сотрудником. Та женщина ни за что в нем не признавалась, более того, яростно все отрицала, хотя о романе знали все. Эта ложь, пусть вполне объяснимая и понятная, все же порождала недоверие, сказавшееся на деловых отношениях с коллегами. История закончилась плачевно. Менеджер сказал коллеге, что, наверное, было бы лучше, если бы та его знакомая пошла к боссу и все честно сама ему рассказала. «Таким образом, – добавил он, – она по крайней мере могла бы управлять ситуацией». Менеджер использовал историю, чтобы, ничего не говоря, сказать все. Сотрудница была предупреждена и при первой же возможности все объяснила своему шефу. Жизнь редко преподносит нам задачи, решения которых возможны в двух тонах – белом или черном. Если этическая проблема возникает в «серой зоне», то история является лучшим средством ее разрешения.

### ***Перестаньте задавать вопросы мне!***

Оказавшись в положении руководителя – неважно, формального или нет, – вы вдруг замечаете, что подчиненные начинают зависеть от ваших советов и рекомендаций. Умные и самостоятельные люди

задают вопросы, на которые – вы это отлично знаете – они могли бы ответить и сами. Отвечая на вопрос (преподнося подчиненному факт!), вы тем самым закрепляете его зависимость от вас. Но не ответить – еще хуже. Именно в такой ситуации выходом из положения может стать история, которая не дает ответа, но зато побуждает подчиненного к самостоятельному принятию решений, причем в нужном вам ключе.

Однажды мне пришлось работать с президентом компании, который жаловался, что устал от бесконечного потока сотрудников, каждый из которых хотел, чтобы начальник решил его проблемы. Он пытался прямо сказать людям (то есть выдать им факт), чтобы они думали сами. Он запрещал им приходить к нему с вопросами, если у них не было собственных вариантов решения. Но сотрудники все равно приходили, просили уладить споры между отделами, утверждая, что не могут обойтись без его руководящих указаний. Конечно, давать готовые ответы было бы проще, но он понимал, что воспитывает в подчиненных зависимость. Если он хотел, чтобы прибыли компании за пять лет увеличились с 1 до 2 миллиардов долларов (и они увеличились), то надо было каким-то образом научить сотрудников находить ответы самостоятельно.

Однажды его попросили о встрече заместитель по развитию производства и заместитель по маркетингу. Президент понимал, что они спорят о том, кто будет управлять сервисным отделом. Конфликты из-за этого возникали часто, так как информация о реальных заказчиках всегда поступала через сервисный отдел и была очень важна как для маркетинга, так и для производства. И президент решил рассказать им историю о горящем здании.

...Люди пытались спастись через пожарные выходы в передней и задней части здания. Те, кто находился в передней части, видели, как пожарные, рискуя жизнью, спасают их. Те же, кто находился в дальней части, видели, как перед ними то и дело появлялись один-два пожарных, что-то кричали и

отступали. Выяснилось, что подогнать пожарные машины с лестницами к заднему входу было невозможно. Слава богу, спасти удалось всех. После спасенные собрались, чтобы обсудить действия пожарных. Те, кто находился в задней части здания, считали, что командира пожарного расчета и его личный состав надо уволить, потому что они ничего не делали для спасения людей. Вторая половина возражала: «Вы сошли с ума! Эти люди рисковали жизнями ради нашего спасения. Это настоящие герои!»

Президент сделал паузу, обвел взглядом присутствующих и спросил: «Кто, по-вашему, говорил правду – те, кто был в передней части здания, или те, кто пытался спастись через задний ход?» Оба заместителя ответили: «И те и другие». «Именно так, – сказал президент. – Вот и вы оба говорите правду. Но каждый из вас видит только половину картины. Независимо от того, какое решение я приму, оно не поможет вам увидеть то, чего вы не видите сейчас. Если я выдам вам готовое решение, то один из вас будет считать, что он проиграл, а второй будет считать, что выиграл. Я хочу, чтобы вы принимали решения без меня, потому что тогда вам придется вступить в переговоры. И в результате вы получите представление о “другой половине здания”. Конечно, проще прийти ко мне. Но если вы сами обсудите ситуацию и разберете факты, которые кажутся вам взаимоисключающими, то в конце концов найдете те пункты, где правы оба. Каждый раз, принимая самостоятельные решения, вы будете узнавать что-то новое и станете более ценными сотрудниками нашей компании».

Отучать подчиненных от ежеминутного обращения по самым мелким вопросам – это неотъемлемая часть работы руководителя. Но при этом им нужно дать понять, как сохранять правильное направление движения, принимая самостоятельные решения. Самый лучший способ сохранить верное направление – заставить подчиненных помнить истории, услышанные от вас. Иначе им

придется самим прокладывать курс, а он не всегда оказывается верным.

Если же вы расскажете содержательную и поучительную историю вроде истории о горящем здании, люди почувствуют уверенность в своих силах, перестанут требовать от вас готовых ответов и начнут мыслить самостоятельно. Ответ дает им рыбу, а история учит ее ловить.

### ***Наглядные демонстрации***

Продать какой-либо товар или услугу намного проще, если вы сможете продемонстрировать их в действии. Продавцы пылесосов и телефонов знают эту истину не понаслышке. Они возят с собой образцы изделий и показывают их потенциальным покупателям, и ничто лучше демонстрации не способствует успешным продажам. Но иногда вам приходится продавать нечто неосязаемое, например идею. Естественно, вы не можете ее «наглядно продемонстрировать». В этом случае вас опять выручит история.

Мой тренер в спортзале – замечательная рассказчица. Она продает весьма сложный товар – физические упражнения. Этот товар неосязаем. Большинству людей он не нравится. Факты, способные доказать пользу спорта, в данном случае тоже бесполезны. Если бы они работали, то люди занимались бы фитнесом с куда большим рвением. Так что рассказывание «демонстрационных историй» – единственный оставшийся в распоряжении Джейн инструмент убеждения.

По сути, фотографии людей «до» и «после» в рекламе средств для избавления от лишнего веса как раз и являются такими «демонстрационными историями». Красивые тела и гордые улыбки на фотографиях, сделанных «после», рассказывают убедительную историю и побуждают наше воображение восполнить недостающие детали, создав таким образом собственную историю. Так, оптимистка

скажет: «Она такая счастливая. Наверняка теперь у нее появился новый друг». Пессимистка же заявит: «Все это временное явление, она уже наверняка набрала вес и сейчас еще толще, чем раньше». Как бороться с историями, опрокидывающими другие истории, мы поговорим в главе 7. По счастью, большинство людей не доходят до таких крайностей и готовы принять историю, демонстрирующую ценность нового образа действий.

Тренер, о которой я говорила, рассказывает историю об одном из своих подопечных, Томе, перенесшем инсульт. У Тома четверо детей. Выйдя на пенсию после многих лет работы на заводе, Том счастливо жил с женой Мелли. Из-за инсульта у него развились правосторонний паралич и афазия – нарушение речи. Джейн начала тренировать его, стараясь восстановить подвижность, но Том все время нервничал, переживал из-за неспособности общаться с людьми. Джейн решила сосредоточиться на упражнениях, стараясь, чтобы ее инструкции были краткими, ясными и точными. Но у Тома на уме было совсем другое. Он начал подшучивать над Джейн. Однажды он принялся ходить по кругу, вместо того чтобы идти вдоль стены спортивного зала. Джейн шла за ним до тех пор, пока по его улыбке не поняла, что он ее просто дразнит. В другой раз он нарочно ронял мяч, который должен был сжимать, и снова Джейн увидела, как он улыбался, когда она наклонилась, чтобы поднять мяч, а Том думал, что она его не видит.

Джейн признавалась, что после первого приступа отчаяния она стала с нетерпением ждать вторника и четверга – дней, когда Том приходил на занятия. Она заметила, что реабилитация Тома происходит в два раза быстрее, чем у других больных с аналогичными заболеваниями. Смысл этой истории... Ну, у нее много смыслов, и в этом прелесть хорошей истории – вы сами можете решить, в чем ее смысл. Я считаю, что она показывает: упражнение – это возможность поиграть и получить удовольствие. Она показывает также, что радость от упражнений действует лучше, чем упражнения, выполняемые по необходимости или из-под палки. Эта

же история показывает нам, что как спортивные тренеры, так и психотерапевты или руководители вольны считать шутливый дух либо головной болью и недостатком, либо живительным источником, освежающим скучные рутинные процедуры.

Другие демонстрационные истории более прямолинейны. Если вы продаете программное обеспечение, расскажите об одном из ваших покупателей, снабдив рассказ подробностями, датами и конкретными случаями. Это позволит потенциальному покупателю увидеть (самому!), какие перспективы сулит новая программа, и узнать, какие проблемы она помогла решить другому человеку. Только факт, что ваша программа позволит в течение года сэкономить на обработке данных целых пять месяцев, не возымеет такого действия, как рассказ с конкретными именами и датами.

Некий продавец программного обеспечения любит рассказывать историю о своем клиенте – системном администраторе Джеймсе. Раньше тот всегда смотрел на определитель номера, чтобы не брать трубку, когда ему звонили клиенты, нуждавшиеся в технической поддержке. Джеймс понимал, что не может им помочь, и избегал их звонков. Он настолько отдалился от своих клиентов, что стал называть их «террористами», если они пытались до него достучаться. Захваченный своей историей «я против них», Джеймс изо всех сил сопротивлялся установке нового программного обеспечения, которое предлагал тот самый продавец. Он считал, что ничто не сможет улучшить его отношения с этими «террористами». Неважно, хорошими или плохими будут новые программы, – клиенты, по мнению Джеймса, окажутся либо слишком тупыми, либо слишком упрямыми для того, чтобы оценить их по достоинству. Но вопреки мрачным ожиданиям Джеймс вдруг обнаружил, что после установки нового программного обеспечения он стал получать мелкие презенты – то бутылку виски, то плитку шоколада, – от тех, кого совсем недавно клял на чем свет стоит.

Эту историю продавец использует как наглядную демонстрацию, чтобы его клиенты из групп технической поддержки смогли оценить

выгоды и преимущества нового программного обеспечения, которое в первую очередь будет полезным для них самих. Если вы продаете хороший товар, у вас в запасе всегда окажется достаточное количество историй такого рода. Вам нужно просто их вспомнить. Истории помогают продемонстрировать преимущества, которые вы обещаете, и никакие обещания заменить истории не смогут.

### ***Как сказать начальнику, что он неправ***

Порой вы видите проблему, которую не видит ваш руководитель (директор, босс, старший товарищ). Мало кто любит, когда его тычут носом в некомпетентность, так что прямое высказывание неприятной новости может оказаться опасным для подчиненного. А умело рассказанная история способна деликатно донести эту информацию до начальника, не задев его авторитета. Один заводской инженер был весьма раздражен требованием вице-президента компании ежемесячно подавать ему карты, графики и отчеты о результатах всех принятых им решений. Инженеру, во-первых, не нравилась эта мелочная опека, а во-вторых, он никак не мог довести до сознания начальства, что не всякий результат становится очевиднее, если его измерят, разнимут на части и проанализируют. Он понимал, что постоянное требование количественно выраженных обоснований каждого решения вредит производству. Люди перестали принимать рискованные решения и начали действовать только наверняка. Все, за исключением наладчика Чарльза, который взбунтовался. Инженер защищал своего подчиненного как мог, но Чарльз стал просто бельмом на глазу вице-президента. Чарльза, несмотря на то что он был блестящим специалистом, могли в любой момент уволить. Тогда инженер принялся ждать удобного момента, чтобы показать боссу, что такими ценными работниками, как Чарльз, не бросаются, и что мелочные придирки и контроль создают проблемы, но не помогают их решать.



В итоге инженер дождался такой возможности. Как-то раз во время обеда вице-президент делился своими впечатлениями о свадьбе родственника. Инженер в свою очередь рассказал ему о свадьбе, на которой присутствовал еще в шестнадцатилетнем возрасте. У его отца было два дяди – на той свадьбе инженер в последний раз видел их вместе. Дядя Генри был превосходный адвокат, а дядю Ораса вся родня считала сумасшедшим. Он всегда щеголял в фиолетовых кроссовках и иногда отпускал шокирующие замечания вроде «Элен – стерва». Все знали, что это истинная правда, но никто и никогда не осмеливался говорить об этом вслух. Инженер любил дядю Ораса за то, что тот никого и ничего не боялся. Он был живее, чем многие «нормальные», был более доступным. Инженер сказал также, что дядя Орас не всегда был «чокнутым». И Орас, и Генри в молодости проявляли большие способности. Первый родился в 1904 году, второй – в 1908-м. Оба получили прекрасное образование. В восемнадцать Орас уже окончил Гарвард со степенью по психологии, а Генри, изучавший право, тоже достиг больших успехов, но все считали Ораса более талантливым.

Несмотря на блистательный ум, а может именно благодаря ему, в пятидесятые годы Орас заболел какой-то болезнью, которую тогда называли «мозговой лихорадкой». Проявлялась эта болезнь то ли неврозом, то ли депрессией – точно никто не помнит. Все помнят только, что у Ораса появились какие-то странности в поведении. Методом лечения «мозговой лихорадки» в то время была лоботомия. Дядю положили в больницу и сделали операцию. Все его таланты и блеск испарились, словно их никогда и не было. Потом инженер задал вице-президенту вопрос: «Не таковы ли все мы, люди? Если мы чего-то не понимаем, то стремимся разобраться это на части, а разбирая, безнадежно портим и разрушаем. У меня тоже есть подчиненные, которые носят фиолетовые кроссовки, – продолжал инженер. – Например, наладчик Чарльз. Он мой лучший работник. Я не имею ни малейшего понятия, как он добивается таких результатов, но уже давно оставил всякие попытки понять. Я

не буду портить его работу своим вмешательством. Я просто тихо радуюсь тому, что он работает в моей команде, а то, что он носит фиолетовые кроссовки, так это его личное дело».

Посыл был сделан. Босс мог понять или не понять, что инженер рассказал эту историю с умыслом, да дело и не в этом. История была рассказана очень деликатно и уважительно. Чарльза не уволили, а инженер получил возможность работать в «фиолетовых кроссовках», избавившись от мелочных проверок.

### ***Не говорите мне, что я должен делать***

Худшее, что вы можете сделать, оказавшись в трудной или тупиковой ситуации, – это начать раздавать директивы и ценные указания. (Собственно, раздавать директивы глупо почти в любой ситуации.) Директива может принудить подчиненного к лукавой притворной покорности. С виду это будет полное подчинение требованиям, но искреннего намерения работать у сотрудника не прибавится. Вообще-то многие умеют так ловко и так беспрекословно следовать директивам, что дело неизбежно заканчивается полным провалом. И пусть вы формальный руководитель, все равно слишком подробные и мелочные распоряжения о том, «что и как надо делать», могут вызвать пассивно-агрессивное сопротивление и даже тайный саботаж. Сообщить ваши пожелания в форме истории – более удачный и уважительный способ. В истории можно предложить и попросить, а не потребовать. История позволяет избежать силового противостояния.

В нашем технологическом мире часто возникают конфликты между инженерами-проектировщиками и менеджерами-администраторами. Проектировщики хотят делать всё по последнему слову техники. Они стремятся к передовым разработкам и тратят время и средства на долгосрочные проекты, опирающиеся

на технологии, которые в сравнении со старыми – по крайней мере на первых порах – бывают и менее надежными, и, главное, менее прибыльными. Менеджеры имеют дело с покупателями, которые вовсе не заинтересованы в слишком быстром прогрессе и не хотят, чтобы их стереосистемы через два года эксплуатации считались безнадежно устаревшими. Менеджеры нуждаются в технической поддержке того, чем располагают, и хотят, чтобы разработчики обращали внимание главным образом на те вещи, которые в настоящее время обеспечивают стабильную и высокую прибыль.

Президент одной компании умело объяснил это группе своих разработчиков, которые, по его мнению, тратили слишком много времени и денег на новые технологии. Он лишь задал направление деятельности, не диктуя инженерам, «что им надо делать». Президент сказал: «Мне в детстве часто приходилось слышать поговорку о ранней пташке. Но есть и другая поговорка, не менее справедливая, хотя о ней почему-то забывают: тише едешь – дальше будешь! Тот, кто гонит лошадей, рискует упасть в яму. В мире хватает людей, работающих на переднем крае современных технологий, но я хочу, чтобы наша компания с умом вкладывала свои ресурсы. Пусть кто-то другой будет первым. Деньги всегда достаются вторым – тем, кто поспешает медленно».

В этой истории не сказано ни слова о том, «кто и что должен делать». Но она заставила разработчиков по-новому взглянуть на свою деятельность. Большинство инженеров решили тратить отпущенные деньги на усовершенствование текущей продукции, а не на погоню за новейшими технологиями.

### ***Истории о причинах***

В жизни неизбежно наступают моменты, когда вам приходится говорить «нет». Вам приходится говорить «нет» детям, которые собрались пойти кататься на велосипеде, когда уже стемнело. Вам

приходится говорить «нет» родителям, которые хотят с вами съехаться. Вы зачастую вынуждены отказывать подчиненному, который считает правильным вложить деньги компании в приобретение недвижимости, вместо того чтобы вложить их в исследования и развитие. Прежде чем сказать «нет» человеку, который надеется услышать от вас «да», расскажите ему историю, которая поможет понять ваш отказ. Если история и в самом деле хороша, то люди согласятся с тем, что ваше «нет» намного разумнее и даже лучше, чем «да».

Недавно я побывала в старой плантаторской усадьбе, каких немало в южных штатах. Так вот, хозяин дома, который вел экскурсию, блестяще использовал историю для смягчения своего «нет». Дело в том, что его дом был увенчан башней с витражами. В нее можно было попасть по узкой винтовой лестнице. Много лет эта башня была гвоздем экскурсии. Но в этом году страховая компания впервые отказалась страховать посетителей, взбирающихся по крутым ступеням. Это было просто опасно. Хозяин дома оказался лицом к лицу с группой из тридцати женщин и нескольких мужей, которых активные жены сумели притащить с собой. Все эти леди горели желанием подняться на башню. Они просто жаждали этого, так как заплатили за экскурсию хорошие деньги. Но владелец усадьбы знал, что должен сказать им «нет».

Проработав много лет экскурсоводом-любителем, наш гид прекрасно владел даром сторителлинга и весьма искусно им воспользовался, чтобы как можно мягче обосновать свой отказ.

Знаете, если я пущу наверх одного человека, то придется пустить и всех остальных. Отбирать людей по возрасту, особенно женщин, а паче того, южанок – здесь гид в притворном ужасе вытаращил глаза, – не самая лучшая идея. Однажды к нам приехала дама девяноста семи лет от роду. В тот день она была в ударе. (Слава богу, я тогда не работал.) Моя коллега Мэри сказала, что не стоит взбираться по крутой

лестнице. Но та ответила, что справится. «Прошу прощения, но я этого не допущу», – стояла на своем гид. Ситуация накалялась, назревал нешуточный конфликт. Когда женщина раскрыла сумочку и начала в ней рыться, все отпрянули – черт, они же не знали, за чем она полезла. Дама извлекла билет и сунула его под нос несчастной Мэри: «Я заплатила деньги и пойду». В итоге, чтобы разрешить спор, позвали меня. Но единственное, что я мог тогда сказать: «Пусть поднимается». Вы, конечно, понимаете, что произошло дальше. (Он умолк, дав группе вволю поцокать языками и покачать головами.) Мне пришлось попросить о помощи одного туриста (при этом он посмотрел в глаза одному из мужей), чтобы спустить ее вниз. Он взял женщину под руки, я подхватил ее за ноги, и мы спустили ее по всем тридцати семи ступенькам... Боже, какой же тяжелой она оказалась! Для другой женщины нам даже пришлось вызывать «скорую». После этого я устал спорить со страховой компанией и в конце концов сдался и перестал водить людей наверх. А был еще такой случай...

Он рассказал еще пару леденящих душу историй, и в результате вся группа была благодарна небесам за то, что ей не придется карабкаться по этой ужасной лестнице. Подобно историям, выводящим людей за пределы их суженного кругозора, истории «обоснования причин» разыгрывают сценарии, наглядно демонстрирующие – к полному удовлетворению слушателей – отрицательные последствия, причем так живо, что они становятся почти реальными. Простой факт – «страховая компания запретила» – никогда не заставил бы экскурсантов взглянуть на ситуацию с точки зрения хозяина дома. Представив слушателям причину отказа в виде истории, он помог им принять «нет» в нужном ему контексте, а не в контексте их внезапного разочарования. Небольшие дополнительные детали – например, всеобщее потрясение, когда пожилая дама раскрыла сумочку, – это не только забавные штрихи,

но и тонкий способ внушить людям определенную эмоцию (в данном случае тревогу).

### ***У вас кто-то умер?***

Плохое настроение подобно дурному запаху. На него невозможно не обращать внимания, и оно может разрушить все усилия. Изменить настроение фактами невозможно. Конечно, выигрыш в лотерею миллиона долларов и способен повлиять на настроение, но это случается крайне редко, поэтому не будем на него полагаться. Если у вас нет фактов, способных улучшить ваше настроение или настроение группы, значит вам нужна история. Я знала одну руководительницу, которая, когда ее плохое настроение могло вот-вот передаться подчиненным, уходила посреди рабочего дня (разумеется, тайком) с работы и смотрела в кино какую-нибудь комедию. После сеанса факты оставались прежними, но зато менялось отношение к ним – обычно оно резко улучшалось. Подняв себе настроение, эта женщина добивалась на работе большего, чем если бы осталась в офисе и весь день ворчала на подчиненных.

Часто коллектив испытывает подавленность из-за каких-то неприятностей или сложившихся условий работы. Сотрудники могут уставать от отсутствия поддержки. Если вы приходите на совещание и видите, что все пребывает в плохом настроении, то, возможно, история изменит ситуацию. Хороший пример – история о Ван Гогге из первой главы. Так как трудности, с которыми предстояло столкнуться компании, были неизбежны, надо было изменить отношение к ним. В таких ситуациях – кстати, чаще, чем в других, – можно прибегать к историям, которые не имеют никакого отношения к существу дела.

Однажды группа школьных учителей столкнулась с серьезными проблемами. Расстроенные и подавленные, они сидели и не знали, что делать. И вдруг одна учительница сказала: «Я, пожалуй, расскажу, но не хочу, чтобы вы называли меня словом на “б”». Коллеги

удивились и начали морщить лбы, теряясь в догадках. Словом на букву «б»? Учительница рассмеялась и сказала, что как-то раз одна из ее шестилетних учениц вбежала в класс с криком: «Билли обозвал меня словом на букву “б”! Билли обозвал меня словом на букву “б”!» На личике девочки был написан неподдельный ужас. Учительница спросила: «Эми, что же это за слово?» Эми сделала большие глаза и ответила: «Это плохое слово. Я не могу его сказать. Это очень плохое слово, оно же на букву “б”!» После долгих уговоров учительница сказала: «Может быть, ты шепнешь мне его на ушко?» Эми склонилась к уху учительницы и еле слышно пролепетала: «Балда». Учителя смеялись так, что у них покатались слезы. Чтобы это понять, надо было оказаться на их месте. Смех был вызван сочетанием нескольких факторов – манерой рассказа, потребностью в разрядке, прелестью детской невинности. Настроение коллектива изменилось, люди вернулись к работе и справились со всеми трудностями.

Кстати, эта уловка – сказать нечто, на первый взгляд, лишенное логики и смысла, но возбуждающее любопытство, – превосходное средство получить разрешение на рассказ истории. Получилось так, что учительница, поддразнив коллег, фактически заставила их попросить рассказать им историю. Это не всегда срабатывает, но если срабатывает, то доставляет немалое удовольствие.

Эмоции меняют направление мышления. На факты люди реагируют по-разному, в зависимости от настроения. Если вы заставите рассмеяться раздраженного человека или согреете человека обиженного, то сможете превратить их «нет» в добровольное «да».

### ***История побивает факты, как козырная шестерка – туза***

Во всех описанных выше десяти ситуациях истории использовались для имитации реального переживания – переживания, которое может поколебать веру человека в

определенные вещи. Влияние – это способность убедить человека поверить в то, во что он в настоящий момент не верит. Люди, например, не верят в то, что им нужно с вами сотрудничать, что они должны изменить свое поведение или поддержать ваши цели. Никакие факты не помогут людям обрести ваше «в́идение», показать им то, что стоит перед вашим внутренним взором. Невозможное (в силу его трудности или неприятных свойств) становится возможным только после того, как вы убедитесь в том, что «такое может быть», либо на личном опыте, либо через имитацию чужого опыта – то есть через историю. Ваши факты должны идти рука об руку с историей. Бисеринки фактов надо вплетать в ткань сюжета так, чтобы они не рассыпались по полу. Статистические данные о числе бездомных – всего лишь статистические данные, пока они не оживут в виде историй о реальных мужчинах и женщинах. Без истории, без связного сюжета факты мертвы и ничего не значат.

Кто-то когда-то взял набор статистических данных о связи возраста с экономическим статусом и вплел эти данные в отдельный сюжет. Живая характеристика прослойки, которую называли яппи<sup>[12]</sup>, стала понятной и сохранилась намного дольше, чем породившая ее статистическая таблица о целевом сегменте рынка. Это хороший пример того, как может зажить самостоятельной жизнью добротная и вовремя рассказанная история. История о яппи продолжает жить и после того, как меняются факты. Сегодня яппи уже немолоды и не отличаются былой мобильностью – и это еще одно свидетельство того, что история побивает любые факты, ибо у истории есть жизнь.

### ***Туманная мудрость***

Если вы любитель фактов, то ваша логика, вероятно, уже давно спрашивает: «Вы описали шесть типов историй. Так какие из них надо рассказывать в описанных вами же десяти ситуациях?» Кто-то может еще добавить: «Похоже, на самом деле ситуаций только



девять, ибо, на мой взгляд, две из них ничем не отличаются друг от друга». Не стоит цепляться за категоризацию и линейный анализ – из-за этого можно упустить суть. Категории и определения кажутся полезными только при поверхностном взгляде. Можно расчленить историю на потерявшие всякий смысл фрагменты, снабдить ее опорными точками, выделить этапы и шаги: первый, второй, третий, все это будет очень красиво выглядеть, но никогда не сделает вас хорошим рассказчиком. Это все равно что разрезать котенка пополам и пытаться разобраться, почему он такой милый. Категоризация историй – такая же иллюзия, как и категоризация людей. Никто из нас не является на самом деле личностями типа А или личностями типа В. Категории бывают полезны, но надо всегда помнить, что они не есть жизнь.

В охоте за фактами можно упустить из виду истину. Если мы захотим научно обосновать разницу между аналогиями и историями, то я смогу железными аргументами доказать, что истории, рассказанные Насреддином, – это истории, а не аналогии; но поможет ли это вам стать хорошим рассказчиком? Вероятно, нет. Категории, упомянутые в этой книге, – то же самое, что фотографии в семейном альбоме. Каждая из них рассказывает какую-то часть истории. Некоторые из них могут на первый взгляд противоречить друг другу, но не более чем изображение младенца и изображение того же ребенка, ставшего подростком. А вот этому ребенку не девять месяцев и не тринадцать лет. Этой женщине тридцать пять. Когда-то ей действительно было и девять месяцев, и тринадцать лет. Но сейчас ей тридцать пять, хотя это один и тот же человек. Поэтому не стоит слишком надолго застревать на одной фотографии или строго придерживаться надуманных категорий.

Лучший рассказчик не приручает свою историю, а пьет ее живую воду и побуждает других делать то же самое. Вы можете сколько угодно часто (или редко) подходить к реке, можете переплыть ее или плескаться на глубине. История обладает такой же природной силой, как и большая река. Мы можем плыть по ней, использовать ее

энергию и даже повернуть вспять, но силой обладает река, а не мы. Любые категории, какие мы приписываем реке повествования, со временем слетают с нее, как шелуха. Мудрость, которую мы ищем в истории, туманна – ее невозможно втиснуть в рамки, ее трудно объяснить. Эта мудрость заключается не столько в том, что вы говорите, сколько в том, как вы говорите. В следующей главе я перечислю несколько кратких категорий, чтобы исследовать это «как» не только и не столько с точки зрения произносимых вами слов, сколько с точки зрения интонаций, жестов и осанки.

## Глава 4

# Как рассказать хорошую историю

Ответ всегда следует искать в целой истории, а не в ее отрывках.

*Джим Харрисон*<sup>[13]</sup>

Давным-давно жил на свете великий лучник. Много ли времени прошло или мало, но затосковал лучник и решил отыскать в своей земле другого лучника, более одаренного, чем он сам, чтобы поучиться у него искусству стрельбы. Долго бродил лучник по лесам, лугам и городам, и как-то раз увидел он дерево с нарисованной на нем мишенью. Точно в ее центре торчала пущенная кем-то стрела. Лучником овладело сильное любопытство, и он пошел дальше, отыскивая такие же деревья с пораженными в яблочко мишенями. Вскоре он увидел еще одну мишень, потом еще одну. Потом они стали попадаться ему на каждом шагу. Весь лес был буквально усеян мишенями, точно в центре которых торчали стрелы. Лучник вышел на поляну и увидел стоявший на ней амбар, стены которого украшали ряды таких же мишеней. Лучник понял, что нашел, наконец, достойного учителя. Он начал спрашивать всех встречных: «Чей это амбар, утыканный посланными точно в цель стрелами?» Люди подсказали лучнику, где найти того человека. Отыскав его, лучник сильно удивился. Это был простой человек, он казался нескладным и неловким. Но лучник, не колеблясь, попросил его поделиться своим секретом. «Как ты это делаешь?» – спросил он. Человек ответил: «Это

может каждый. Я стреляю, а потом рисую мишень вокруг стрелы».

### *Поучительная еврейская история*

Обучение искусству рассказывания совершенных историй, которые точно попадают в цель и помогают влиять на людей, может оказаться таким же забавным, как рассказанная выше история. Не всегда то, чему вы хотите научиться, совпадает с тем, из чего вы в результате сможете извлечь пользу. Изучая инструменты влияния, люди часто спрашивают: «Как заставить людей слушать?» Они задают этот вопрос, потому что именно *это* представляется им целью изучения. К сожалению, научиться этому нельзя, потому что это невозможно. Нельзя заставить людей слушать.

Вы можете увлечь, соблазнить, воодушевить, обольстить или очаровать, но *заставить* слушать вы не сможете никогда. Приняв этот факт как данность, мы теперь сосредоточимся на том, что *можно* сделать. Мы можем возбудить в людях любопытство. Мы можем привлечь и удержать внимание окружающих, как это сделала учительница в истории о «плохом слове». Чтобы повлиять, нужно завладеть чужим вниманием, упомянуть о том, что люди уже считают для себя важным, а затем увязать это важное с тем, что должны, по-вашему, люди увидеть, сделать или почувствовать. Этого легче добиться, если сначала рассказать историю, дать ей упасть на благодатную почву, а затем рисовать вокруг нее смысловые окружности ассоциаций. Влияние – это деятельность, развернутая в реальном времени.

Для начала вам надо приобрести и отточить основные навыки общения, используя для этого единственный доступный вам инструмент: самого себя. Когда вы рассказываете историю, ваше тело и голос становятся сценой, актерами, костюмами, музыкой и декорациями. Даже если история состоит из одного-единственного предложения, она все равно есть нечто большее, чем содержащиеся в ней слова. История, которую люди видят, слышат и чувствуют, – это

совокупность всех аспектов вашей визуальной, слуховой и кинестетической индивидуальности (прошлой и настоящей). Вам надо, чтобы история была не просто интересной; она должна быть подходящей и адекватной. Рассказ о мужестве, произнесенный робким голосом переминающимся с ноги на ногу человеком, будет воспринят слушателями неоднозначно. История о смирении, рассказанная одетым в костюм от Армани, надутым от осознания собственной важности президентом компании, приехавшим на шикарном автомобиле с водителем, без сомнения, покажется фальшивой. Трогательная история правильно звучит на любом уровне. История, вызывающая растерянность, убедить не сможет. Адекватность рассказанной вами истории требует, чтобы все каналы коммуникации были настроены на одну и ту же частоту. Настроить каналы надо до начала рассказа, а не во время него.

Практически невозможно, рассказывая историю, управлять всеми аспектами своих физических действий (никакой мозг не выдержит такой нагрузки). Это понятно. Пользоваться можно только приобретенными ранее навыками. Например, если вы играете в гольф, то совершенствовать свое мастерство лучше всего на занятиях с профессионалом. Во время урока вы слушаете его советы и концентрируетесь на том, как ставить ноги, как держать клюшку, под каким углом сгибать локоть и как определить амплитуду размаха. Такая игра может парализовать всякий природный талант – даже если вы им обладаете. Ученик обычно воспринимает процесс обучения как нечто неловкое и искусственное. Но удивительное дело – с практикой эта неловкость исчезает, так как ваше тело запомнит, как сделать удар, не отвлекая вас от стратегии игры.

Слишком большое внимание ко всем аспектам рассказывания истории сделает изложение грубым и неуклюжим. Однако если вы хотите стать первоклассным рассказчиком, то вам так или иначе придется этими аспектами овладеть. Мой совет? Практикуйтесь, каждый раз осваивая новый аспект. Сосредоточивайтесь на них до тех пор, пока не убедитесь, что нужные жесты, мимика и интонации

стали автоматическими. После этого можете забыть о них, сконцентрировав все внимание на слушателях и на самой истории. Такая практика наверняка улучшит ваши способности к сторителлингу.

### ***Особенности устной речи***

Когда вы выступаете перед публикой, слова несут всего около пятнадцати процентов информации, которую воспринимают слушатели. Остальную информацию они черпают из впечатления, которое производит ваша мимика, жесты, одежда, движения глаз, темп речи, интонация и другие абсолютно непредсказуемые факторы – такие, например, как ручка, которой вы пользуетесь, отношение к вам других слушателей и даже ваша прическа. Как бы мы ни стремились к беспристрастности, любое человеческое существо выводит свои суждения в ответ на любые – подчеркиваю, любые – стимулы, поступающие в мозг. Слушатели строят свои умозаключения о смысле вашего обращения к ним на основе той информации, какой вы их снабжаете своими действиями. Мы можем изо всех сил пытаться не судить о содержании книги по ее обложке, но судим и ничего не можем с этим поделать.

В каком-то смысле вы сами – *история* для тех, с кем вы встречаетесь. Распространенный вопрос «Так в чем суть вашей истории?» вскрывает человеческую потребность в истории, объясняющей роль, которую люди играют в нашей жизни. Даже если вы добросовестно и правдиво рассказываете людям историю, они все равно пропускают ее через фильтр своей интерпретации. Некоторые станут судить о вас по тому, во что вы одеты, другие припомнят какие-то сплетни, третьи оценят выражение ваших глаз. Найдутся и те, кто доверится своей интуиции. Даже во время телефонного разговора впечатление о вас будет складываться не только по словам, которые вы выбираете.

К сожалению, вы не в состоянии предсказать, какие именно факторы станут использовать ваши слушатели для создания своей интерпретации вашей истории. Однако вы можете отработать и усовершенствовать все известные вам аспекты своего устного обращения. Эта глава написана больше для вашего тела, чем для мозга. Одно только прочтение слов не будет иметь «значения» до тех пор, пока вы не попытаетесь применить прочитанное на практике. Только реальные эксперименты с устной речью позволят вам раскрыть ваши ораторские таланты. Начнем мы с жестов – они могут сказать о вас больше, чем тысячи страниц текста.

## ***Жесты***

Говорить руками – не значит превращаться в карикатуру на разгоряченного итальянского кутюрье. Жесты могут быть незаметными, но в то же время очень эффектными. Мало того, чем неприметнее жест, тем он сильнее действует на слушателя. Умеренная жестикуляция добавляет смысла к истории, подчеркивает основную идею и создает сцену, на которой разворачивается ваша история. Руки можно использовать для подтверждения, для придания повествованию большей наглядности, для усиления эмоционального впечатления, для выделения несуразной идеи или просто для того, чтобы посмешить аудиторию.

Можно вообще сделать из устного повествования комикс, если жестами нарисовать соответствующую картину. Я, например, часто инсценирую знаменитые комиксы Гэри Ларсона из его бессмертной серии Far Side<sup>[14]</sup>. Ниже я опишу жесты, которые использую в процессе рассказа, чтобы вы поняли, как можно нарисовать руками живую картину. Весь смысл заключается в том, чтобы слушатели видели именно картину, а не вашу жестикуляцию. Жесты должны быть естественными, иначе они отвлекают внимание аудитории.

Для начала напрягите свое воображение и представьте себе сцену, которую вы хотите донести до слушателей. Представьте себе скопище ковбоев, лошадей, ружей и седел. Как только вы отчетливо все это себе представите, вам будет легко пользоваться руками, так как единственное, что надо сделать, – это указывать на нужные вам предметы, изображать их или рисовать в воздухе очертания. Все это очень напоминает действия актеров-мимов. Если вы действительно представляете себе сцену, то жесты будут вполне естественными и правдоподобными. Они передадут слушателям представленный вами образ сцены, на которой разворачивается история.

Давайте немного поиграем с этой идеей. Чтобы ваши руки знали, что им делать, когда вы начнете рассказывать историю, вам придется потренировать их заранее. Позже, когда руки будут натренированы, ваш мозг во время рассказа будет занят другими вещами. Вот несложное упражнение для тренировки рук. Поверните кисть ладонью вверх – как будто предлагаете кому-то кольцо с бриллиантом. Как можно живее представьте себе это кольцо. Возможно, в бархатной коробочке. Если вы ясно видите это кольцо, то его увидят и другие. Теперь протяните пальцы другой руки к коробочке, извлеките из нее кольцо и протяните ее воображаемому визави.

Встряхните руками. Теперь снова протяните вперед раскрытую ладонь, но на этот раз посадите на нее холодную скользкую лягушку. Посмотрите на нее секунду, чтобы проникнуться неподдельным отвращением. Теперь мысленно замените лягушку кольцом с бриллиантом. Прочувствуйте разницу. Если вы дадите волю своему воображению, то ваши пальцы будут касаться воображаемых предметов по-разному, и эти различия вы никогда не сможете создать осознанно. Способность с помощью жестов формировать образы в сознании слушателей поможет вам перевести историю в их подсознание и закрепить ее там.



## ***Выражение лица***

Выражение лица позволяет проявлять эмоции, высказать которые словами не позволяют социальные нормы. Совершенно очевидно, что ребенок может улавливать эмоциональное состояние матери – гнев, страх, любовь – по выражению ее лица намного раньше, чем начинает понимать слова. Это означает, что лицо – инструмент общения, преодолевающий языковые и культурные барьеры. С помощью выражения лица эмоциональное содержание можно передать в долю секунды. Это содержание не надо описывать никакими словами. Вам не надо говорить: «Я был безумно рад, когда она, наконец, замолчала и сошла с трибуны». Вам достаточно сказать: «Ее доклад закончился» и широко при этом улыбнуться. Ваша радость будет написана у вас на лице.

Но каждый мощный инструмент, как медаль, имеет и свою обратную сторону. С выражением лица плохо то, что даже если вы хотите скрыть какую-то эмоцию – например, не хотите, чтобы люди видели, что вы злитесь, – то не сможете этого сделать. Эмоцию почти невозможно спрятать, она неизбежно отразится на лице. Если вы не уважаете собеседника, то, как бы широко ему ни улыбались, презрение все равно проступит сквозь улыбку. Если вы испытываете чувство безнадежности, уныния, подавленности, но тем не менее хотите заразить слушателей энтузиазмом, то как бы хороша ни была ваша история, вам это никогда не удастся.

Опираясь на многолетний опыт преподавания искусства влияния, могу сказать, что единственным серьезным препятствием, мешающим рассказывать убедительные истории, являются растерянность, подавленность и чувство безнадежности, обуревающие рассказчика и извращающие эмоциональное содержание его истории. Если вы чувствуете, что ваши цели недостижимы, то не тратьте время на обольстительные рассказы о перспективах своего предприятия. Для начала расскажите себе

историю, которая вселит в вас самих надежду, вдохновение и энтузиазм. Не стоит убеждать других в том, в чем вы не убеждены сами.

Актеры не изучают анатомию мимических мышц, изображающих на лице радость. Они учатся вызывать у себя чувство радости, реальное чувство радости, которое затем само отражается на их лицах. Если вы рассказываете историю о своих надеждах, то для того, чтобы внушить эту надежду слушателю, вы сами должны ее чувствовать, и чувствовать искренне. Если же вы попытаетесь с помощью истории внушить слушателю надежду, испытывая в это время подавленность, то вы внушите слушателю только подавленность. Попытка повлиять может привести к результату, противоположному тому, на какой вы рассчитывали.

Если же вы понимаете и осознаете эмоциональное содержание вашей истории и сами испытываете эмоции, которые хотите внушить слушателем, то мимическая игра становится подлинным удовольствием. Приподнятые брови и округлившиеся глаза скажут больше, чем слова: «Я не мог поверить, что он это всерьез. Я решил, что он, должно быть, сошел с ума, но, естественно, не мог сказать это вслух». Удивленный взгляд и отвисшая челюсть могут заменить слова: «Я онемел. Я потерял дар речи. Что я мог сделать? Что бы вы сделали на моем месте? Я просто не знал, что сказать». Выражение лица может заменить тысячи фраз. Одним выражением лица можно заменить три-четыре предложения, а это сильно сокращает время рассказывания истории.

Комедийный актер Джордж Карлин умел мастерски пользоваться лицом и телом, языком которых он и рассказывал свои истории. Одно время Карлин вел шоу «Субботний вечер», где демонстрировал свой поразительный талант. Согласно принятому формату, шоу начинается пяти – десятиминутным монологом ведущего. Карлин, как и положено ведущему, выходил на сцену, но за время, предназначенное для вступительного монолога, не произносил ни слова. Он выходил, срывал свои аплодисменты и

улыбался аудитории. После этого, сохраняя молчание, брал стул и садился. Пользуясь исключительно языком мимики и жестов, он буквально приковывал к себе внимание аудитории. Людям это нравилось. В самом начале Карлин жестами и мимикой извещал аудиторию: «Ну вот, я здесь!», просто со вздохом падая на стул. После этого он некоторое время сидел неподвижно, не обращая внимания на нервный смех публики. Как только аудитория заглывала эту шутку, любое движение вызывало смех. Скучающий взгляд на манжет рубашки – как взгляд на часы, и нетерпеливый взгляд в сторону публики вызвали новые взрывы хохота. У этого великого актера стоит поучиться, как управлять выражением своего лица.

Если у вас есть возможность, то запишите на видео, как вы рассказываете историю, а потом прокрутите запись, выключив звук. Вы увидите, как вы выражаете свои чувства мимикой. Умение сознательно пользоваться мимикой для выражения эмоций сделает вас отличным рассказчиком, в особенности если ваше лицо будет выражать эмоциональную составляющую вашей истории, независимо от того, обращаете вы на это внимание или нет.

### ***Язык тела***

В нашем суматошном мире на рассказывание истории нам отводится, как правило, всего лишь несколько минут. В этот промежуток можно уложить лишь ограниченное количество слов. Хорошо, что «картинку» можно дополнить телодвижениями. Вспомним, что «картина стоит тысячи слов». Подобно рукам, все ваше тело может стимулировать воображение слушателей, и они «увидят» сцену, участников действия или предметы, о которых повествует ваша история. Вы можете сыграть двух персонажей, изменяя позу так, чтобы слушатели поняли, какой из этих персонажей в данный момент произносит реплику. Это избавит вас

от необходимости пояснять: «Он сказал» и «Она в ответ сказала». Проведите эксперимент и постарайтесь языком тела изобразить замкнутого подростка, грубого телефонного оператора, восхищенного ребенка или мудрого старца. Подмечайте мельчайшие движения спины, груди, плеч и всего тела. Замена устной речи языком тела позволит вам вдвое сэкономить время рассказывания истории.

Вы можете разыграть целую сценку. Например, перед тем как рассказывать некоторые истории, я выбираю какую-нибудь опору и прислоняюсь к ней. Складываю на груди руки, смотрю себе под ноги, потом поджимаю губы и устремляю взор вдаль, словно что-то вспоминая. Когда я снова начинаю смотреть на аудиторию, она уже понимает, что сейчас я начну рассказывать наводящую на размышления историю. Если же я выхожу быстрым шагом, хлопаю в ладоши и подаюсь вперед, к аудитории, она сразу понимает, что эта история будет более энергичной. Ваша поза сообщит аудитории нужный эмоциональный заряд, введет ее в нужное эмоциональное состояние. Это касается и тех случаев, когда ваша поза не выражает ничего. В этом случае аудитория не испытает никаких эмоций и вы можете не рассчитывать на ее пристальное внимание. Выбор позы должен быть точным. Если вы «вошли в образ» или, что еще лучше, играете самого себя, то будьте уверены, что ваше тело говорит то, что вы хотите сказать.

Не верьте дешевым книжкам о языке тела. Скрещенные на груди руки не всегда означают одно и то же. Руководства по презентациям, проповедующие определенные позы во время выступления, лишь штампуют бедолаг, пытающихся изобразить то, чего на самом деле они не чувствуют и не испытывают. Не поддавайтесь на эту приманку. Главное, что вам необходимо, – подлинность и искренность. Однажды я слушала выступление человека, выросшего в черном гетто Детройта. Он рассказывал историю типа «Кто я». Поначалу он выглядел вполне обычно. Но, заговорив, он спрятал руки в карманы и опустил глаза. Он был

старшим из одиннадцати детей, рожденных от трех разных отцов. Семья жила в нищете, на пособие для неимущих. К тридцати пяти годам он потерял двух сестер и одного брата – одна из сестер покончила с собой, другую сестру и брата убили. Он поднял голову, только начав рассказывать о том, что стал первым в их семье человеком, окончившим колледж и получившим степень доктора философии. Мало того, он стал первым, кто окончил среднюю школу. Улыбнувшись, он сказал, что зарабатывает не так уж много, но племянники и племянницы называют его «нашим богатым дядюшкой».

Спецы по поведенческим штампам могли бы сказать, что ему следовало стоять прямо и смотреть в глаза собравшимся. Но это разрушило бы ауру искренности. Если бы он встал прямо, вытащил руки из карманов, то чувствовал бы себя очень неловко. Он рассказывал о своем мужестве, проявляя нужную степень смирения. Несмотря на то что этот человек смотрел в пол, он все равно казался сильным, а не слабым. В его случае отказ от зрительного контакта с аудиторией говорил не о страхе, а об отсутствии необходимости следить за реакцией слушателей. Если бы он смотрел нам в глаза, мы могли бы считать это попыткой манипуляции. История сама по себе была настолько сильна, что в такой подаче мы только лучше ее расслышали. У языка тела нет твердых правил. Все дело в искренности и подлинности. Если вам кажется, что вы выглядите нервным в глазах окружающих, вам стоит потратить время на борьбу с нервозностью, а не на тренировку тела, дабы оно «выражало уверенность».

С помощью языка тела можно также ускорять или замедлять темп повествования. Вы можете расхаживать вправо и влево, чтобы указать на два разных места или на два разных момента времени. Вы можете делать один, два, три шага, демонстрируя последовательность каких-то действий или высказываний. Если в вашей истории есть пролог, центральная тема и эпилог, то, становясь справа, слева или в середине, вы можете «возвращать» слушателей

в нужное место истории – в начало, в конец или в середину. Вы можете усилить или ослабить впечатление интимности от вашей истории, меняя напряженность позы, приближаясь или удаляясь от аудитории. Все эти движения требуют практики. Тренируйтесь заранее, чтобы ваше тело знало, что ему делать, пока вы рассказываете историю.

### ***Звук, запах и вкус***

Цель рассказа в том, чтобы захватить слушателей, дать им услышать, увидеть, понюхать, потрогать и попробовать вашу историю на вкус. Профессиональный сторителлер Джей О'Каллахан часто использует для этой цели звукоподражание – например, при необходимости складывает губы трубочкой и имитирует звук ветра. Если вокруг никого нет, почему бы и вам не попробовать сделать то же самое? Попробуйте воспроизвести звук ночной бури, тихого полуденного ветерка или шелест ветра в пустынной равнине Оклахомы. Кроме всего прочего, это просто весело! Искусство звукоподражания может добавить новые краски к вашей истории. «Бип-бип» – и в воображении слушателей возникает образ сдающего задним ходом грузовика; при надлежащем старании вы можете создать даже звуковой образ пристани и расположенной рядом автомобильной стоянки. Постучите зубами, и слушатели вздрогнут от холода. Неожиданный скрип двери их напугает. Ваша задача – заставить аудиторию услышать эти звуки, а не вас, их производящего.

Даже если вы не в состоянии сами воспроизвести тот или иной звук, вы все равно можете вызвать его в сознании слушателей. У продавца стиральных машин может быть в запасе целый набор звуков, издаваемых машинами при поломках. «Все начинается с ки-ир-бум, ки-ир-бум; через неделю начнется чига-чига-чига... В один прекрасный день во время стирки вы услышите помимо чига-чига-

чига еще и звук, похожий на сирену, – хуга-хуга-хуга, и ваша машинка по-едет по полу». Такие звуки, как скрип тормозов школьного автобуса, полицейская сирена, детский плач, собачий лай или «тшук» выключившегося компьютера, достаточно распространены и известны, а поэтому легко возникают в воображении слушателей.

Очень мощное воздействие оказывают запах и вкус. Они стимулируют эмоциональную память и могут даже вызывать определенные физиологические реакции. Попросите слушателей вообразить запах свежее испеченного шоколадного торта, и вы увидите, как раздуваются ноздри и расслабляются напряженные лица. При упоминании дурного запаха изо рта люди будут морщить носы, а мимикой изображать отвращение. Если вы хорошо опишете, как откусываете дольку лимона, то рты слушателей наполнятся слюной. Поскольку ваша цель – заставить слушателей воспринять историю так, будто они сами ее пережили, то использование вкусовых и обонятельных ассоциаций помогает вовлечь в переживание подсознание, и тогда аудитория воспримет историю на интуитивном, внутреннем уровне.

### ***Несущественные детали***

Но почему бы не рассказать историю просто и без всяких затей? Неужели так важно, что тот человек из Детройта был старшим из одиннадцати детей? Неужели не достаточно просто сказать, что он родился в проблемной семье? Из тех, кто считает детали чем-то второстепенным и несущественным, обычно получаются посредственные рассказчики, и их влияние также весьма спорно. Стремление «оперировать только фактами» исключает эмоциональную составляющую, а эмоции куда более мощный фактор влияния, нежели логические построения. Уже одно то, что мы не в состоянии отследить линейную связь между фактами, говорит о

том, что в процесс выбора включаются эмоциональные компоненты. Если мы тщательно проанализируем причины, по которым вы купили вот этот автомобиль, то в результате получим массу несущественных деталей, которые, однако, сыграли решающую роль в выборе. Соблазнил ли вас запах, разница в поведении продавцов или сознание собственной ответственности, поскольку вы будете путешествовать «из пункта А в пункт Б» на экономичном, а следовательно, более экологичном автомобиле, – все эти «несущественные» детали сыграли существенную роль в принятии решения о покупке данного конкретного авто.

Продавцы это прекрасно знают. Лучшие из них рассказывают о товаре истории, в которых факты перемежаются с деталями, пробуждающими у потенциальных покупателей соответствующие эмоции. Компания Whirlpool недавно сообщила о новой программе подготовки кадров: группа будущих продавцов в течение недели жила в выделенной для них квартире и пользовалась техникой, которую им предстояло продавать. Компания понимает, что микроволновые печи продаются не благодаря статистическим выкладкам и сертификатам качества. Микроволновые печи продаются благодаря историям. Продавец, который неделю готовил в СВЧ-печи (хотя до этого, может быть, вообще никогда к ней не прикасался), расскажет вам такую историю о черничном пироге, что у вас потекут слюнки. Он расскажет, как получить хрустящую корочку и сохранить запах черники, об изумительном вкусе пирога, если добавить в тесто ложку ванильного мороженого.

### ***Виртуальная реальность***

Научить оказывать влияние непросто. И все потому, что мы все время хотим «что-то делать». А ведь тем, на кого вы намерены повлиять, важнее знать, кто вы, чем то, что вы в данный момент делаете. Часто мы сами все портим – начинаем суетиться, давить на



слушателей и собеседников, хотя в иных случаях гораздо большего можно было бы достичь, просто сложив руки. Мы не умеем ждать. Мы должны чувствовать свою занятость, нам претит мысль о бездействии, но в суете и спешке мы упускаем самую возможность на кого-то повлиять.

Впрочем, проповедь на тему «терпение – добродетель» – не что иное, как пустая трата времени. Эту незатейливую истину можно внушить только при помощи истории. Обычно я рассказываю историю о моем друге Рике, который обучает верховой езде. Кстати, недавно журнал The Horse Whisperer растиражировал эту историю в десятках тысяч экземпляров.

У Рика шесть лошадей, и как-то раз он пригласил меня покататься верхом. Я очень обрадовалась. Я люблю лошадей, особенно их запах. А ко всему, конюшня Рика находится в Северной Каролине, которая славится своими великолепными рощами. Рик первым делом поинтересовался, что я знаю о верховой езде, а потом сказал, что у них отличная от других подобных заведений система обучения. И процитировал своего коллегу-тренера: «Ваш дедушка трижды солгал вам, когда учил: первое – взберись на лошадь; второе – толкни ее коленями, чтобы она пошла вперед; третье – если хочешь, чтобы она остановилась, натяни поводья. Все совсем не так. Во-первых, на лошадь нельзя “взбираться” просто так. Сначала надо как следует подготовиться». И Рик показал мне Мику, арабскую лошадь ростом в пятнадцать ладоней. Я сразу преисполнилась глубокого уважения к этому великолепному животному. К несчастью, чувство это не было взаимным.

Перечитайте эти строки и вставьте в историю любую картину, которая возникает перед вашим внутренним взором, а еще лучше – встаньте и попробуйте сделать движения, имитирующие описанные здесь. Когда я говорю, что мне нравится запах лошадей, я начинаю

принюхиваться и делаю такое движение, словно зарываюсь лицом в лошадиную гриву. Среди слушателей обязательно найдется несколько человек, повторяющих мое движение, и я понимаю, что эти люди вспоминают, как пахнут лошади. Когда я произношу слова «дедушка трижды солгал вам», я становлюсь в ковбойскую позу Рика. Не думаю, что кто-то отметил это осознанно – если честно признаться, я сама вспомнила об этом, только начав писать этот абзац, – но я засовываю пальцы за пояс и расслабленно откидываюсь назад. Я не изображаю героя вестерна, нет, все немного тоньше. Просто дело в том, что центр тяжести у Рика ниже, чем у меня, и я, «играя» Рика, инстинктивно меняю позу.

Когда же я «подхожу к Мике, которая сразу завоевала мое глубочайшее уважение», я демонстрирую почтение, смешанное с трепетом, – отступаю и выпрямляю спину. Мое тело сразу вспоминает, что я почувствовала, впервые подойдя к лошади. Чтобы показать слушателям, что Мика сочла меня не более достойной уважения, чем столб ограды, я отступаю назад, словно уходя с дороги.

Он дал мне в руки повод и объяснил, что когда две лошади встречаются, то та из них, которая делает первый шаг, считается ниже по рангу. Если я хочу сесть на Мику, то должна показать ей, что выше ее рангом. Он велел мне встать лицом к Мике и слегка потянуть повод, чтобы дать лошади понять, что собираюсь подтянуть ее к себе. Я знала, что Рик – доктор философии, профессиональный психолог и человек с несколько своеобразным чувством юмора. Прошла одна, две, потом три минуты. Мика смотрела на меня, как на полную идиотку, а я не понимала, с какой ипостасью Рика мне сейчас приходится иметь дело.

До того места, когда Рик вручает мне повод, я рассказываю историю без особой жестикуляции. Потом я рисую слушателям

воображаемую Мику и себя – как я пропускаю сквозь пальцы повод. Я демонстрирую свой дискомфорт и отсутствие уверенности. Каждый раз я явственно вспоминаю, какой дурой тогда себя почувствовала, и люди смеются – ибо все могут представить себя точно в таком же положении. Я «стою перед Микой» до тех пор, пока аудитория не начинает терять терпение. Моя история должна помочь им почувствовать их нетерпение, если я хочу на глубинном уровне внушить им умение его укрощать.

Я продолжала упрямо стоять на месте. Мика тоже продолжала упрямо стоять на месте. Так мы и стояли, глядя друг на друга. Я уже была готова сдаться, когда Мика шагнула вперед – сначала переступив одним копытом, потом вторым. Рик едва заметно усмехнулся, зато я расплылась в широченной улыбке. Мы с Микой начали строить свои отношения. Причем теперь я могла доверять лошади больше, чем если бы вскочила на нее против ее воли. Лошадь по собственной инициативе сделала шаг вперед, а это означало, что она и дальше будет мне подчиняться. Единственное, что от меня требовалось, – это дать ее лошадиным мозгам время на принятие самостоятельного решения.

Так как слушатели сами испытывают нетерпение, то они чувствуют облегчение, когда Мика наконец делает шаг. В этот момент я широко раскрываю глаза и смотрю на то место, куда Мика ставит копыта, чтобы слушатели увидели описываемое воочию. Моя цель – дать им почувствовать, как важно не поддаваться нетерпению. Говорить о пользе терпения бесполезно, пока человек не убедится в этом на эмоциональном уровне. Чтобы получить от рассказа положительный эффект, я должна излагать историю так, чтобы слушатели его прочувствовали, а не поняли. Для начала мое нетерпение и дискомфорт должны стать их нетерпением и дискомфортом. Потом мое удивление должно стать их удивлением. И, наконец, моя

довольная улыбка должна стать их улыбкой. Радоваться и удивляться мы должны вместе. Потом я рассказываю, как каталась на Мике без седла и насколько мне было легче на нее сесть, чем если бы я попыталась «с ходу на нее запрыгнуть и ударами пяток погнать вперед».

Когда я рассказываю эту историю, язык тела помогает вызывать у слушателей чувственное переживание. Еще одна очень важная вещь – умение рассчитать время на рассказ, увязать разные детали истории с нужными моментами. Такое распределение позволяет внушать людям эмоции и оставляет достаточно ментального пространства для того, чтобы они заметили, какую именно эмоцию испытывают. Если вы хотите, чтобы ваши слушатели что-то почувствовали – волнение, печаль, страсть, великодушие, благодарность, – то очень важно правильно рассчитать длительность рассказа.

### ***Темп и пауза***

Правильно расставленные паузы и удачно рассчитанный темп повествования добавляют смысла и разнообразия вашей истории. Молчание может быть красноречивее потока слов. Бывают моменты, когда молчание способно сказать гораздо больше, чем самая громкая и пламенная речь. Паузы дают слушателям возможность принять участие в рассказе, обдумать услышанное и лучше усвоить историю. Вовремя сделанные паузы и умелое членение истории во времени заставят слушателей войти в ритм.

Джек Бенни<sup>[15]</sup> мастерски рассчитывал темп. Говорят, сценарии его телевизионных шоу занимали около сорока страниц, хотя типичные сценарии получасовых шоу того времени, как правило, были в два раза больше. Молчание Бенни было не менее красноречивым, чем слова. Молчание усиливает эмоции истории. Если, рассказывая об очереди в «Макдоналдс», вы сделаете секундную паузу и упрете

руки в бока, то выразите свое отчаяние сильнее, чем мог бы выразить вопль в десять децибел. Если же вы простоите так две секунды, то впечатление усилится эдак до семидесяти – восьмидесяти децибел. Грустная история о том, что вам пришлось усыпить свою собаку, станет еще более трогательной, если дать слушающему ее время осознать ситуацию и разделить с вами горе.

Паузы не должны быть слишком короткими, но и затягивать их тоже не стоит. Эмоции распределяются по гауссовой кривой. Они нарастают, достигают максимума, а потом начинают угасать. Если вы хотите внушить какую-то эмоцию – веру, страсть, уважение, печаль – и рано прервете паузу, эмоция не успеет достичь своего пика. Если же вы затянете паузу, то эмоция остынет и ваш собеседник покинет созданный вами воображаемый театр и заскучает. Более того, слушатель может заподозрить вас в стремлении манипулировать его эмоциональным состоянием, и финал истории будет для него испорчен.

В следующий раз, рассказывая историю, попробуйте поиграть с идеей расчета времени. Добавьте к своим историям чуточку молчания. Во время деловых «пятиминуток» молчание подчас привлекает больше внимания, чем самые громкие слова. Когда менеджер по продажам, мужик грубоватый, говорит: «Я вчера услышал такое, что мне захотелось крепко-прекрепко обнять Мартина...» – и многозначительно умолкает, он тем самым привлекает к тому, что намерен сказать, больше внимания, чем громогласное объявление: «Вчера Мартин продал еще одну стереосистему!»

## ***Интонация***

В этой главе, посвященной особенностям устной речи, интонация упомянута последней, хотя, по сути, это самый важный аспект повествования. В конечном счете интонация перевешивает все, что

вы можете сказать жестами, языком тела или словами. Интонация – один из важнейших каналов коммуникации. Прекрасная иллюстрация – разговор с собакой. Попробуйте ласковым тоном сказать ей: «Собаченька, хочешь, чтобы тебя переехал грузовик?» И пес в ответ преданно завилает хвостом. Одна моя хорошая подруга так обращается к своим кошкам: «Куда бы деть этих несносных котят?!» Но произносит она это таким нежным голоском, что кошки стремглав мчатся к ней. Вы можете рассказать историю о том, как требовали отчета у сотрудника, пользуясь бесконечным разнообразием интонаций. Допустим, вы сказали сотруднику: «Вы представите мне отчет?» В зависимости от интонации смысл у этих слов может быть прямо противоположным – от «Слушай, бездельник, отчет был нужен мне вчера!» или «Если вам не трудно, сэр, то соблаговолите представить мне отчет» до «Не отнимайте у меня время рассказами о своих проблемах – мне нужен отчет». Одни и те же слова могут заставить подчиненного подпрыгнуть на месте и тотчас выдать то, что от него требуется, или заставить вас самого ждать отчета до скончания века. Интонация передает эмоцию, а значит, наглядно инсценирует историю.

Что еще важнее, общая тональность рассказа может укрепить ваше влияние на аудиторию или, наоборот, свести его к минимуму. Если ваш тон насыщен обидой, чувством собственной непогрешимости, высокомерием или неуверенностью, то люди отгородятся от вас непроницаемым барьером. Любая негативная эмоция, которую вы испытываете по отношению к слушателям, – презрение, гнев или разочарование – придаст вашей истории негативную тональность. Разберитесь со своими эмоциями, прежде чем начнете рассказ. Не скрывайтесь за интонациями, работайте над своими чувствами; тональность последует за ними. Пытаться «подделать» позитивный тон – значит провалить выступление. Ваш рассказ получится лживым и неискренним.

Излишняя аффектация или преувеличенно театральные жесты – и вы будете выглядеть неискренним или, что даже хуже, жалким и

заискивающим. Отчаянное желание оказать влияние – это поцелуй смерти. Если вы источаете «запах» отчаяния, люди сразу поймут, как сильно вы в них нуждаетесь. «Запах», который от вас исходит, должен притягивать, а не пугать. Иначе вы вызовете у слушателей чувство тревоги, и это лишит вас всяких надежд на влияние.

Интонация делает явным и другие внутренние конфликты. Если вы в глубине души не уверены в своей истории, если вы видите в слушателях людей алчных, завистливых, злых и порочных, если вы сами не знаете, чего именно хотите добиться, то все эти чувства и сомнения обязательно дойдут до слушателей. Вот почему для рассказчика так важна искренность и подлинность. Выражение лица, голос, поза – все это выдаст ваши истинные чувства и намерения. Перед тем как пытаться влиять на людей своими рассказами, следует честно разобраться в самих себе.

Теперь ваша память перегружена разными полезными сведениями. Мой вам искренний совет: не забудьте забыть все вышесказанное, когда начнете рассказывать свою историю. Чтобы хорошо ее рассказать, вам надо просто жить в ней, жить по-настоящему, никого не стесняясь. Отложите в сторону конспект, не задумывайтесь о том, что говорить дальше, не думайте о том, какие надо делать жесты и куда и в какой момент повернуться. Иначе случится катастрофа. У вас два варианта: рассказать живую историю или продекламировать историю «совершенную». Но жизнь несовершенна и полна нестыковок. Уберите их из истории, и вы лишите ее жизни.

## Глава 5

# Психологические механизмы воздействия рассказа

Настоящие места никогда не отмечаются  
на картах.

*Герман Мелвилл*<sup>[16]</sup>

Индийские божества – супруги Шива и Парвати – часто приходили в отчаяние от того, что их сыновья, Ганеш и Маруга, постоянно сражались за их внимание. Ганеш был умен, но не очень хорош собою – толстяк со слоновьей головой и большими ушами. Маруга же был изящен и очарователен, он отличался несвойственной для такого юного создания чувственной красотой. Сыновья то и дело приставали к родителям с вопросом: «Это я ваш любимый сын, да?» Наконец Шива не выдержал и взревел: «Довольно! Мы разберемся с этой ситуацией, но пообещайте никогда больше не задавать этот вопрос!» Мальчики согласились. Шива и Парвати придумали умное испытание: в результате один из сыновей получал звание «любимого», но при этом в семье воцарялся мир и покой. Родители призвали к себе мальчиков: «Тот из наших сыновей станет навеки самым любимым, кто сумеет первым три раза обойти вокруг света и вернуться назад. Ваш поход начнется завтра утром». С этими словами Шива и Парвати отпустили сыновей. Неуклюжий, неповоротливый Ганеш был в отчаянии. Маруга – стройный и сильный – мысленно уже праздновал победу.



Утром Ганеш и Маруга предстали перед Шивой и Парвати. Крепкие мышцы Маруги были натянуты как струна. А Ганеш только жевал сладости и нервно поглаживал себя по толстому животу. Шива принял величественную позу и произнес: «Начинайте». Маруга картинно подпрыгнул на месте и унесся вдаль, словно ветер. Ганеш с мрачным видом просто сел на пол. Он понимал, что ему нет никакого смысла состязаться с братом. Вдруг Ганеш встал, сбросил с плеч мешок со сладостями и улыбнулся Шиве и Парвати. Они с любопытством посмотрели на сына. Он сел верхом на свою красную игрушечную мышь, объехал на ней сначала мать, потом отца, и сделал это трижды, не отрывая глаз от изумленных родителей. Парвати спросила: «Ганеш, что ты делаешь?» Он ответил: «Это вы – мой мир. Вот я уже вернулся, трижды объехав мой мир». Шива и Парвати были тронуты преданностью сына и сказали: «Да, ты выиграл. Ты – наш любимый сын».

*Индийский миф, рассказанный автору Джеем О'Каллаханом*

В Индии родители рассказывают эту историю своим детям уже много столетий. Мы видим, что даже в родительском стремлении влиять на ребенка есть элемент эгоизма. Концепция эгоистического интереса составляет суть любой модели влияния. Психологическая цель влияния заключается в том, чтобы каким-то образом связать ваши устремления с эгоистическими интересами ваших слушателей. Это очень хорошо понимают специалисты по рекламе. По сути, они рассказывают одну и ту же историю: «Покупайте у нас, и вы получите то, что вам нужно».

Все карты-путеводители по дебрям человеческой психологии до убожества неадекватны. Предлагаемая мною карта – не исключение. Во-первых, существует так много психологических отклонений и неожиданных поворотов, что мишень под названием «эгоистический интерес» выглядит невероятно пестрой. Во-вторых, часть мишени находится на поверхности (сознание), а часть спрятана

в глубине (подсознание). И, в-третьих, не все оказывается на самом деле таким, каким представляется. Единственное утверждение, которому можно безусловно доверять, – «мы не знаем». И поскольку не существует теории универсальной, пригодной на все случаи жизни, мы вольны выдвинуть несколько теорий из тех, что годятся в большинстве случаев и потому могут оказаться полезными.

Обсуждая психологию воздействия историй, нам надо договориться о некоторых допущениях, чтобы по возможности упростить разговор. Во-первых, порассуждать о ценностях, конечно, интересно, но это уведет нас в сторону. Я верю, что человек по своей природе добр, но в его поступках проявляется, как правило, и то и другое: добро – сознательно, зло – подсознательно. Тот, кого вы считаете злодеем, будет считать, что творит добро, или во всяком случае заявит, что поступал так, а не иначе, потому что считал необходимым. Итак, мы допускаем, что психология влияния не меняется от того, «злой» вы человек или «добрый». Во-вторых, давайте ограничим наше исследование индивидуальным влиянием одного человека на другого. Такой подход, с одной стороны, избавляет нас от сложностей, а с другой – напоминает о том, что вы влияете не на группу как таковую: вы влияете на группу индивидов. В-третьих, влияние – это процесс, а не событие. Традиционные модели влияния линейны и сфокусированы на силе, которую сначала приобретают, потом используют, в результате чего влияющий либо становится еще сильнее, либо утрачивает силу. Рассказывание истории заставляет силу влияния двигаться по кругу, когда влияние уходит и возвращается, когда конец является началом, а начало – концом.

### ***Физика устной истории***

Мощь влияния часто ассоциируют с силой, со способностью заставить кого-то делать то, что нужно вам. Такой подход

подразумевает стратегию подталкивания. Но рассказывание истории – это стратегия притяжения: история не бульдозер, а магнит. Динамика событий здесь совершенно иная. Умение влиять с помощью сторителлинга разительно повышает эффективность ваших усилий, так как вы можете внедриться в поток сознания слушателей и придать ему новый импульс. В приведенном выше индийском мифе мы видим, как вовремя рассказанная история может заново определить ситуацию и избавить от необходимости трижды обойти вокруг света. Ганеш не стал оспаривать идею, высказанную родителями. Он не стал плакать и жаловаться, говоря, что это несправедливо. Вместо этого он сплел новую историю и вовлек в нее родителей, связав свои чаяния с их поистине человеческой слабостью – потребностью в обожании. Это изящное решение, к тому же не требующее большого расхода энергии.

В большинстве своем методы влияния предусматривают силовую борьбу, в которой тот, кто «влияет», выигрывает, а тот, на кого влияют, проигрывает. Устная история милосердна, она позволяет обойтись без кровопролития. Прямое требование подчинения создает ситуацию, в которой имеются победитель и побежденный. История же создает иллюзию равенства. Попытки прямого влияния заставляют работать известный закон: «Любое действие порождает равное ему противодействие». Противодействие мы называем сопротивлением. Подталкивание порождает ответный толчок. История же создает принципиально иную ситуацию, когда действие и противодействие взаимно усиливают друг друга. То есть мы имеем не борьбу эгоистических интересов, а их сотрудничество.

Нелинейные концепции более понятны, если прибегнуть к примерам из мира физического, а не ментального. Айкидо – превосходная метафора физического мира. Айкидо – это боевое искусство, первым принципом которого является умение избежать схватки, а если она неизбежна, выиграть ее ценой наименьших усилий. Еще один принцип айкидо заключается в умении использовать движение соперника для того, чтобы уложить его на

ковер. Движения в айкидо круговые, не прямые, и непосвященному кажется, что они противоречат интуиции. Если, например, меня хватают за руку, то я, вместо того чтобы пытаться высвободиться, сближаюсь с соперником и, как только чувствую, что он находится в состоянии неустойчивого равновесия, посылаю его туда, куда его влечет собственное движение. Если он нападает, то летит лицом в пол. Иногда история имеет точно такую же логику – «ускользнуть, не пытаясь ускользнуть». Вы влияете, не пытаясь влиять.

Физическая суть всего сказанного может противоречить вашему инстинкту, когда вы испытываете такое неумное желание влиять, что все фибры вашей души кричат: «Делай же что-нибудь!» Но если вы начнете толкать, то вызовете лишь ответное сопротивление. Используйте вместо этого стратегию притяжения.

### ***Поймать подходящий момент***

Мы, люди, всегда преследуем свои эгоистические интересы – как бы мы их ни определяли. Мы мотивированы своими желаниями. Они отражают наш взгляд на мир и те цели, которые мы хотим достичь. И наркоман, и мультимиллионер, и сумасшедшая мамаша – все хотят того, чего они хотят; желания заставляют их думать и действовать. Цель эффектной истории в том, чтобы оседлать это движение к своей выгоде. Это видно по жаргону, которым мы пользуемся: мы «бросаем наживку», мы «ловим на крючок». Какими бы несимпатичными ни казались эти фразы, они отражают истину. Ваша история – это наживка. Если рыба на нее не клюет, то не будете же вы обвинять в этом рыбу? Вы что, назовете рыбу немотивированной, ленивой, жадной? Нет, вы будете искать другую наживку.

Так что же такое хорошая наживка? Чего хотят люди? Это очень сложный вопрос! Большинство людей и сами не знают, чего хотят. В рассказанной в начале этой главы истории Шива и Парвати думали, что хотят мира и покоя, но умный Ганеш воспользовался случаем и

показал, что искреннее обожание нужно родителям гораздо больше. Люди могут дать вам длинный и разумный список того, что им, как они думают, нужно, но обычно они знают о том, что им нужно, не больше, чем Шива и Парвати. Люди хотят получить что-то, потом надеются с помощью этого чего-то получить что-то еще. Например: «Я хочу иметь миллион долларов». Зачем? «Тогда мне не придется на кого-то работать». А почему вам не нравится работать на кого-то? «Я не люблю, когда мне указывают». Таким образом выясняется, что человеку нужен не миллион долларов, ему нужна свобода. Если вы поскоблите любой список человеческих желаний и доберетесь до их сути, то всегда увидите аналогичную картину. Талантливый рассказчик хорошо это знает. Если вы хотите влиять на других, то лучше всего говорить о вещах, нужных всем нам. Если ваша история отвечает подлинным потребностям слушателей, значит, вы нашли хорошую, подходящую наживку.

***Прикоснись ко мне, посмотри на меня, почувствуй, что я  
здесь***

В своей книге Culture Jam («Культурный прессинг») Калле Ласн пишет: «Сильнейший в мире наркотик – это обещание причастности, обещание принадлежности». К этому я бы добавила обещание «известности» – не понимания, не даже положительной оценки, но просто «известности» как доказательства того, что тебя замечают, тебя знают. В нашем современном технологичном мире человеческое внимание становится исчезающим ресурсом. Почти все, на кого вы хотите повлиять, живут в условиях дефицита человеческого внимания. Люди, которых они любят, люди, которые для них важны, не уделяют им времени. С другой стороны, те, на кого вы хотите влиять, могут получить в свое распоряжение любую информацию, любые факты. На самом деле они даже тонут в море этой информации. Депрессия стала чуть ли не эпидемией именно

потому, что вся эта информация заставляет нас еще острее чувствовать собственную некомпетентность и беспомощность. Нам не нужны новые факты. Нам надо знать, что они значат. Нам нужна история, которая объяснила бы нам, что означает вся эта информация для нас и какое место мы занимаем в ее потоке.

Рассказывая мне задевающую мои душевные струны историю, вы дарите мне человеческое внимание – внимание привязывает меня к вам, трогает, помогает ощущать себя живым. Даже незатейливая история о черничном пироге, с помощью которой вы продаете мне микроволновую печь, лучше, чем список ее параметров и характеристик, только потому, что история будит во мне истинно человеческие переживания. Мы всегда жаждем чего-то настоящего или по крайней мере того, что кажется нам настоящим.

Оживление интереса к сторителлингу в последние несколько лет – показатель происходящего в нашем сознании глубокого культурного сдвига. Приобретение навыков рассказчика – это не попытка запрыгнуть в очередной ярко разукрашенный цирковой фургон профессиональных болтунов-психологов. Найти и рассказать историю – значит присоединиться к всемирному поиску подлинности и по-настоящему важных вещей, к поиску смысла. Чем убедительнее становятся ваши истории, тем глубже проникают они в душу слушателя, тем больший смысл обретают.

### ***Conditio humana***

Какой вы человек – поверхностный или глубокий? Вы серьезны или любите посмеяться? Вы щедры или скупы? Вы довольны жизнью или несчастны? Во всех этих противопоставлениях вы всегда и то и другое. Таково условие существования человека (*conditio humana*) – быть всегда и тем и другим... Или вообще никем. Вы (как и все мы) представляете собой восхитительную смесь добра и зла; вы не можете быть или плохим, или хорошим. Пытаясь рассуждать

логически, мы сталкиваемся с необходимостью выбрать что-то одно и поэтому выглядим не слишком «человечными». Вполне разумное высказывание «Я на сто процентов отдаю себя делам компании!» звучит плоско и фальшиво из-за отсутствия в нем человеческого дуализма. Я испытаю куда больше доверия к человеку, который, сказав, что он на сто процентов отдает себя компании, добавит: «Ну, трачу на нее приблизительно восемьдесят процентов времени». Вот такое высказывание меня тронет и заставит улыбнуться. В этом высказывании я вижу живого человека. Избыточная приверженность к логическим, рациональным объяснениям не затрагивает очень важной части души ваших слушателей – ее человеческой сути, и потому ваш призыв просто не слышат.

Но чтобы достучаться до человеческой сути слушателей, надо хорошо понимать собственные эмоции и признавать двойственность собственной личности.

Люди, не сознающие бурлящих в них эмоций, обычно не бывают хорошими рассказчиками. Хорошие рассказчики стремятся проникнуть в таинство «не имеющих смысла» вещей, не бегут от них, как черт от ладана. Истинно человеческое в вашей душе – это та часть вашего существа, которая не имеет и не должна иметь смысла. В этом заповеднике вашей души факты, статистические выкладки и рациональный анализ являются, скорее, помехами вашей способности влиять на других. Устная история идеально подходит для проникновения в ту часть души – вашей и ваших слушателей, – которую нельзя рационально понять, объяснить или представить в виде упрощенной схемы. Это та часть психики, которой не важны доказательства истинности или значимости. Эта часть психики просто *знает*, что сказанное и есть важная истина.

Когда мы узнаем, что какой-то известный лидер, уважаемый во всем мире человек, с детства хранит старого плюшевого мишку, он становится для нас более «человечным» и мы охотнее прислушиваемся к тому, что он говорит. История позволяет тронуть

нашу таинственную двойственность – нашу внутреннюю, общую для всех человечность.

Среди прихожан моей церкви есть одна богатая супружеская чета (в каждой церкви вы найдете такую пару), к которой относятся как к августейшим особам. Каждое воскресенье, прямые как палки, безупречно одетые, они сидят на передней скамье – совершенно чуждые мне и большинству прихожан. Однажды случилось так, что на приеме я случайно оказалась за столом рядом с ними, мистером и миссис Байндлсон. Я не имела ни малейшего представления, о чем можно с ними говорить. Эта неловкость, натянутость оставалась до тех пор, пока миссис Байндлсон не сказала: «Это было приблизительно то же самое, как когда меня оставили на второй год в воскресной школе». Я искренне удивилась и сказала, что никогда не слышала, чтобы кого-то оставили на второй год в воскресной школе. Миссис Байндлсон рассмеялась и рассказала, что, когда была еще ребенком, ее родители переехали и одновременно поменяли приход. В новой церкви – несмотря на то, что в прежней церкви она ходила в третий класс воскресной школы, – ее по возрасту определили во второй класс. «Я была просто уничтожена, – сказала миссис Байндлсон. – У меня было такое чувство, что меня оставили на второй год из-за плохой успеваемости». И в этот момент миссис Байндлсон стала для меня обычным человеческим существом. Под личиной прямой как палка, высокомерной матроны я смогла разглядеть маленькую ранимую девочку. Я смогла найти ниточку, связывающую родственные части наших душ.

Если с помощью умело рассказанной истории нам удастся проникнуть в эту сокровенную глубину души слушателей, то они начинают понимать, что в нас больше похожего, чем разного. Если вам удастся создать у слушателей или собеседников такое чувство, то они с большей вероятностью проявят желание сотрудничать с вами. «Мы одной крови – ты и я... Так что я должен для тебя сделать?»



## ***«Я ненавижу и люблю мою работу»***

Однажды я услышала чудесную историю, тронувшую чувства непростой аудитории – она сплошь состояла из государственных чиновников. Тот, кто рассказал ее, занимался на моих курсах по искусству сторителлинга. Он был... Ну, скажем, среднестатистическим представителем мужской половины человечества – редущие волосы, правое плечо ниже левого, небольшой, но четко обозначившийся животик. То есть ничего харизматического в нем не было. Его личная история была стара как мир – что бы он ни говорил, что бы он ни делал, обстоятельства всегда оказывались сильнее, и у него ничего не получалось; стоило ему продвинуться вперед, как менялась линия поведения руководства, сводя на нет все его усилия. Он сдался и решил «тихо досидеть до пенсии». Но он поработал над историями типа «Кто я» и рассказал одну из них на семинаре. Потом его попросили рассказать эту историю более широкой аудитории, так как она показалась слушателям очень трогательной. Вот эта история:

Моя работа – я служу в армии – заключается в том, чтобы обеспечить всем необходимым военных и их семьи. Это рутинная и скучная работа. Раньше я целыми днями ругался с начальством и выслушивал претензии и жалобы. Но пару лет назад все изменилось. Надо сказать, что за двенадцать лет до этого я развелся с женой. У нас с ней был сын. В тот момент, когда проходил тяжелый и неприятный бракоразводный процесс, ему было восемь лет. Жена уехала, и я не видел сына, Стива, все последующие десять лет. Это были пустые, потерянные годы. Четыре года назад раздался телефонный звонок. Это был Стив. Ему было уже восемнадцать лет! И он сумел меня найти. *(Пауза.)* Мы поговорили так, будто никакой разлуки не было. Я поехал к нему, и мы провели вместе две

недели, наверстывая упущенное. Мы оба фанаты мотоциклов, на них мы изъездили всю округу. Как же нам было хорошо!

На следующий год Стив, как и я, добровольно пошел в армию. Я не убеждал сына, это было его собственное решение. *(Гордость во взгляде.)* Как же ему шла военная форма! Мы редко виделись, но время от времени перезванивались.

Два года назад мне сообщили, что Стив попал в автокатастрофу. Я снова потерял его, на этот раз – навсегда. *(Долгое молчание.)* Но он был в моей жизни целых два года, и я буду вечно благодарен за это судьбе. Два года назад изменилось мое отношение к работе. Мужчины и женщины, о которых я должен заботиться, – чьи-то сыновья и дочери. Когда я думаю о них так, моя работа приобретает смысл. Я стал терпеливее, я внимательно выслушиваю каждого, кто ко мне обращается, и всегда стараюсь помочь.

В этой истории соединились радость и трагедия, смысл и бессмысленность жизни, важность и никчемность нашего личного опыта для профессиональной жизни. История дала нам почувствовать истинность двойственного подхода к работе, которую не любишь, но без которой жизнь становится пустой и бессмысленной. Настаивать на том, что «людям что-то нравится или не нравится», – значит противоречить самой природе *conditio humana*. Сила этой истории, по крайней мере одного из ее моментов, – в том, что она затрагивает ту часть нашей души, которая одновременно любит и терпеть не может работу. Кроме того, история затрагивает знакомую всем струну – любовь отца к сыну. Могла ли эта история повлиять на желание людей помочь этому человеку в его работе? В традиционном смысле – нет. Но она повлияла на наше желание помочь этому человеку всем, что было в наших силах.

Прежде чем пытаться влиять на людей, вы должны установить с ними связь. Сторителлинг как раз и делает это. Обширные и прочные

связи обеспечивают более широкое и свободное общение. Влияние значительно облегчается, когда эти каналы открыты. Рассказанная история объединяет, так как касается дуализма добра и зла, присущих каждому человеку. Все знают, кто такой школьный хулиган, что такое любовная неудача; у каждого был любимый четвероногий питомец, плохой шеф или по-настоящему надежный друг. Расскажите историю о любом из этих переживаний, и слушатели разделят ваши общечеловеческие – близкие и им – чувства, а значит, будет установлена необходимая связь.

### ***Установите связь до того, как начнете убеждать***

Независимо от различий – финансовых, социальных, расовых, половых, культурных, возрастных – мы, будучи людьми, разделяем некоторые общие черты и ценности. Аппеляция к этим глубинным качествам позволяет установить человеческий контакт с любым – без исключения – человеком. Мифы и притчи живут тысячелетиями, именно потому что люди переживают их на глубоко личностном уровне.

В вашей жизни, в жизни вашей семьи, на работе наверняка были такие случаи, рассказ о которых вызовет живой отклик в душе любого. Если история поможет вам установить с человеком непосредственную связь, то он решит, что на каком-то уровне вы очень похожи. Являетесь ли вы единомышленниками, разделяете ли одни и те же ценности – этой схожести достаточно для возникновения чувства доверия, которое неизбежно усилит вашу способность убеждать в своей правоте тех, кто ощутил эту связь.

В первой главе я писала о Скипе, который пережил период юношеского высокомерия. Очень немногие люди достигают зрелости, не пережив этого избытка молодых сил, выливающегося в слишком высокую оценку собственной мудрости. Держу пари, что и в вашей жизни был такой период, когда вы воображали, что знаете и

умеете все, но дела ваши шли вкривь и вкось, потому что, по сути, вы ничего не знали и ничего не умели. Возможно, сразу вы и не вспомните такую историю, но, покопавшись в памяти, непременно ее обнаружите. В людях вообще больше общего, нежели различий. Образ жизни подчеркивает разницу, но под тонким слоем всегда обнаруживается глубинное сходство.

Подыскать подходящую для рассказа историю трудно. Но все усилия будут вознаграждены, если, прежде чем начать убеждать людей, вы установите с ними душевную связь. Если вас и ваших слушателей не соединяет мост взаимопонимания, все ваши слова упадут в разделяющую вас бездонную пропасть. Как только мы допускаем, что люди уже знают, кто мы, и сразу начинаем убеждать их делать то, что нужно и выгодно нам, мы уничтожаем всякую возможность влиять.

Как говорит Роберт Орнштейн, автор книги *The Right Mind* («Психология сознания»), «эволюция благоприятствует предусмотрительным невротикам». Эволюция заложила в нас природную осторожность. Если ваша попытка повлиять на людей заканчивается неудачей, то зачастую это происходит из-за того, что люди пропускают ваши слова сквозь фильтр своих негативных подозрений относительно ваших намерений. Подозрения негативны просто потому, что вы не удосужились потратить время на историю о своих добрых намерениях или вашей истории не хватило чего-то, что позволило бы установить глубинный контакт.

Попытки в лоб противостоять подозрениям лишь усиливают их. История же, дающая понять, что вы заслуживаете доверия, звучит менее агрессивно и, следовательно, встречает меньшее сопротивление. История Скипа напрямую не опровергала заранее сложившегося мнения о нем как о «молодом, да раннем», но она так показала его людям, что они сами пересмотрели свое негативное отношение. История предполагает уважение к слушателю, она не диктует ему, что он должен думать, говорить или делать. А уважение порождает душевную связь.

Установив связь, вы можете теперь шаг за шагом показывать слушателю свое видение мира.

### ***Первые шаги на пути изменения сознания***

Предположим, вы считаете, что каждый человек – творческая личность, и хотите переубедить сотрудника, который считает людей тупыми баранами. Вы можете кричать на него, топтать ногами, убеждать и оскорблять, но, скорее всего, эти попытки изменить его мышление на диаметрально противоположное закончатся крахом. Мало того, таким подходом вы, вероятно, укрепите сотрудника в его заблуждениях. Но хорошо рассказанная история дает вам превосходную возможность потихонечку перевести собеседника с одной стороны баррикад на другую. Цитирование статистических данных, философские аргументы метят слишком высоко. Вам надо целиться ниже и продвигаться мелкими шажками.

Для начала история должна поместить вас и вашего слушателя на какую-то общую платформу, где вы сможете прийти к согласию. Например, можно рассказать о «рядовом» человеке, проявившем незаурядную способность к творчеству. Расскажите историю о домохозяйке, которая сумела найти способ развлечь детей, сидящих дома в зимнюю непогоду. Расскажите, как эта женщина делала из старых газет пиратские шляпы, тушью для ресниц рисовала детям усы, а из линеек делала шпаги. Установив этой историей первоначальную связь, расскажите о бравом каптенармусе<sup>[17]</sup>, который сумел весьма изобретательно обойти требования воинского начальства. Согласно приказу, всю хоть недолго ношенную форму необходимо было выбрасывать. Но каптенармус страшно не любил выбрасывать нужные вещи. Он видел, что некоторым из новобранцев выдавали форму большего, чем надо, размера и после летних лагерей они возвращали форму практически неизношенной. И вопреки указаниям начальства он выдавал практически новую

форму другим солдатам, но при этом тщательно записывал, сколько казенных денег ему удалось сэкономить. В результате он получил национальную премию 1998 года за нововведения в области экономии государственных средств. Менее творческая личность либо опустила бы руки, либо заслужила бы лишь нагоняй от начальства за неподчинение приказу. В этом пункте вы и ваш собеседник можете согласиться по меньшей мере в том, что не все человеческие существа – тупицы, что среди них все же попадаются творческие личности. Помните, что люди меняют свои убеждения не сразу, а постепенно.

Если вы переводите собеседника на другую сторону баррикад, то делайте это не спеша, постепенно, и вам, скорее всего, удастся избежать сопротивления. Используйте детали, оживляющие повествование, – пусть люди, о которых вы рассказываете, будут реальными, и тогда слушатели наверняка вспомнят и свои истории, подтверждающие вашу правоту.

В конечном счете ваша цель – помочь слушателю самостоятельно прийти к тем выводам, к которым когда-то пришли вы. Вспомните, что и сами вы не сразу изменили свою точку зрения, и глупо рассчитывать, что для других это легко и просто. Одна моя подруга занималась очень трудным делом – учила тюремных охранников терпимости и умению работать в коллективе. Вскоре подруга выяснила: главная проблема состоит в том, что тюремное начальство не настаивает на коллегиальности в принятии решений, касающихся отношений с заключенными, так как считает охранников равнодушными и апатичными. Они всегда ждут приказаний, а сами не проявляют никакой инициативы.

Подруга не пошла к начальнику тюрьмы и не сказала ему в глаза все, что она думала об апатии охранников, хотя из общения с ними поняла, что им отнюдь не безразличны тюремные порядки. Охранники и надзиратели были не апатичны – они просто боялись начальника. Чтобы помочь начальнику осознать этот факт, она рассказала историю, изменившую его отношение к проблеме, то есть

она помогла начальнику тюрьмы самому сделать нужные выводы, а не стала его к ним подталкивать.

Она рассказала, что в первый день занятий всегда дает слушателям небольшие упражнения, заставляющие задуматься о ролях, персональном подходе и своем месте в общей системе. Она предлагает им побродить по аудитории, а потом остановиться в том месте, которое, как им кажется, принадлежит им по праву. В результате большинство (экстраверты) сбивается в группы, а немногие (интроверты) предпочитают одиночество. Одни спокойно садятся в угол с книгой в руках, другие стараются чем-нибудь себя занять... Все особенности поведения являются отражением естественной разницы в типах личности. Обычное упражнение выливается в интересную дискуссию об этой разнице, которую часто оценивают по шкале Майерс-Бриггс<sup>[18]</sup>.

Но так бывает *обычно*. В начале занятий с охранниками моя подруга ожидала, что они тоже поведут себя по-разному. Но как только они получили инструкцию походить по залу до тех пор, пока не отыщут для себя подходящего места, все – и мужчины, и женщины – направились к стене, повернулись к ней спинами и застыли на месте. Когда подруга рассказала эту историю тюремному начальству, она помогла ему сделать несколько шажков к пониманию поведения охранников, показала их в ином, неожиданном свете. Если бы она просто сказала, что охранники «чувствуют себя неуверенно», едва ли бы начальство о чем-нибудь задумалось.

История совершенно естественно ведет к перемене отношения слушателя к вашим идеям на все 180 градусов, но не сразу, а постепенно, по 10 градусов за один раз. Но если через десять минут после окончания ваш собеседник не помнит ни единого из сказанных вами слов, все ваши попытки повлиять на него развеются, как утренний туман. Сила и красота истории в том, что она надолго западает в память и остается в ней после того, как забываются факты и цифры.

## ***Мнемоническая подпорка***

Запоминание зависит не только от того, насколько хороша у человека память. Историю может надолго запомнить и тот, у кого память якобы «плохая». Мы хорошо запоминаем вещи, вплетенные в сюжет, имеющие для нас смысл, оживляющие наше сознание или заставляющие нас что-то *почувствовать* – неважно, хорошее или плохое. Мы запоминаем истории, пробуждающие в нас эмоции. Мы навсегда запомним волка, который дул, пока не сдул соломенный домик Наф-Нафа, хотя зачастую не помним ни одного уравнения из школьного курса математики. Если вы хотите повлиять на людей, ваша история должна оставить в их умах такой же неизгладимый след, как девочка в красном платице из «Списка Шиндлера», широко открытые глаза героя «Заводного апельсина» или попытки Инопланетянина позвонить домой.

Секрет, который знают все хорошие рассказчики, заключается в том, что чем конкретнее история, тем более универсальные ассоциации она создает у слушателя. Мы уже усвоили мысль о том, что история должна касаться общечеловеческих качеств, но, может быть, вы удивитесь, узнав, что путь к универсальности проходит через уникальность. Если вы хотите, чтобы собеседник подумал о своей матери, расскажите ему историю о своей маме – расскажите о том дне, когда она впервые отвела вас в школу, во что она была тогда одета, на какой машине вы ехали и т. д. Без всяких усилий с вашей стороны перед вашим слушателем возникнет образ *его* матери.

Моя мама – очень творческий, необычный и настойчивый человек. В прошлом она была школьной учительницей. У нее есть несколько любимых «учительских» историй, давно и прочно запавших в мою память. Я часто рассказываю одну из ее историй как пример того, что «если уж взял лимоны, то сделай из них лимонад». Мама преподавала в пятом классе и при любой возможности



поощряла детей к самостоятельному занятию искусством. Готовясь к уроку о динозаврах, она решила, что самым подходящим занятием будет изготовление динозавров из папье-маше. Мама купила клейстер и сказала, что пятница будет Днем динозавра. В то утро она замесила огромное количество клейстера. Дети принесли из дома старые газеты, и классная комната была превращена в место рождения «ящериц на любой вкус». Представление моей мамы о небесной радости – это счастливые дети, перемазанные клейстером и типографской краской. К несчастью, мама не обладала даром предвидения. В три часа, когда раздался звонок, рождение динозавров было в самом разгаре. Нет проблем: мама накрыла банку с клейстером, прибралась в классе и сказала детям, что с динозаврами они покончат в понедельник.

Когда утром в понедельник она открыла класс, в нос ей ударил омерзительный запах: клейстер протух. Но мама не так-то легко отказывалась от своих планов и уж тем более не могла допустить, чтобы клейстер пропал просто так. Дети проявили чудеса героизма – стошнило лишь немногих. Самые изобретательные наделали масок из тетрадных листков и тесемок. Скоро класс стал похож на операционную, в которой тридцать мини-хирургов оперировали несчастных вонючих динозавров.

Мама хотела устроить выставку динозавров в библиотеке. Но беда была в том, что многие динозавры не желали стоять на ногах и дети ныли, что динозавры у них вышли «какие-то ненастоящие». Однако на лицах их вновь засияли улыбки, когда мама уложила «ненастоящих» динозавров под ноги их более устойчивых сородичей и показала детям, куда нанести красную краску. Ничто не может доставить одиннадцатилетнему мальчишке большего удовольствия, чем кровь и кишки динозавров... Если не считать учительницы, которая знает, «как приготовить из лимонов лимонад».

Что делает эту историю запоминающейся? Очень и очень многое. Во-первых, это связная история с законченным сюжетом. Она имеет смысл и содержание. Чувственные детали – особенно запах –

создают в нашем сознании многомерное переживание. Кроме того, история возбуждает массу эмоций: удивление, отвращение, удовольствие, радость, сопереживание и любовь к творчеству.

Рассказанная история – это мнемонический инструмент для запоминания сложных концепций. Вы не сможете повлиять на людей, если они не запомнят смысла и сути вашего к ним обращения. История поможет запомнить весь сюжет, все сложное переплетение причин и следствий, эмоций, значений и отдаленных результатов. Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные «начали делать из лимонов лимонад» в ситуации, когда приходится затягивать пояса, то истории, подобные рассказу о динозаврах, подействуют лучше, чем банальности типа «Отныне нам придется делать больше с меньшими затратами». Вспомнив рассказанную вами историю, они, скорее всего, примутся искать творческое решение.

Труднее всего повлиять на свои старые привычки. В какой-то момент память должна будет совершить прорыв и остановить бессмысленное повторение застарелого стереотипа. Вы можете произносить сколько угодно пламенных речей о необходимости заниматься каждым покупателем, но в следующий раз, когда я устану, выбьюсь из сил, столкнусь с капризным покупателем, мне потребуется вся моя воля, чтобы вспомнить вашу речь. История, напротив, может быстро и без усилий помочь мне вспомнить о моем долге. В своей речи «У меня есть мечта» Мартин Лютер Кинг использовал историю, чтобы воодушевить афроамериканцев, заставить их изменить историю «я угнетен» на историю «у меня есть мечта». Его мечта и была его историей. Использование этой метафоры оказало столь мощное влияние на умы, сама она оказалась настолько запоминающейся, что ее помнят до сих пор. Уинстон Черчилль воспользовался метафорой «железного занавеса», чтобы напомнить не хотевшим рисковать американцам о том, что игнорировать европейские события опасно. Одна только фраза –

«железный занавес» – превратилась в историю, которую рассказывают до сих пор.

### ***Гипноз, транс и история***

Хорошая история погружает слушателя в состояние своеобразного транса. В следующий раз, произнеся фразу: «А теперь я хочу рассказать маленькую историю...», последите, что будет происходить дальше. Ваши слушатели примут удобные позы, откинутся на спинки стульев и кресел, а некоторые, возможно, даже приоткроют рты. История переводит людей в иное состояние. Да, они продолжают бодрствовать, однако перестают четко осознавать «здесь и сейчас». Сила истории переносит их в класс, пропахшей тухлыми динозаврами, в будущее, в любую иную точку воображаемого мира. История также погружает людей в более древнее состояние сознания, тесно связанное с подсознанием и чувственным воображением. Это позволяет вам и вашему обращению легче проникнуть в их мир.

Что это значит – загипнотизировать человека? Прежде всего это означает введение людей в состояние расслабленности, повышенной чувствительности и способности отвечать. Как и в случае, когда вы сразу сообщаете, что сейчас расскажете историю, а не станете пичкать слушателей указаниями, у них спадает напряжение и ослабевает внутреннее сопротивление. Некоторые исследования показывают, что во время прослушивания захватывающей истории у людей снижается кровяное давление и замедляется пульс. Такая релаксация достигается за счет успокаивающего голоса рассказчика, за счет деталей повествования, способных отвлечь от мыслей, вызывающих душевный дискомфорт и напряжение. Во многих случаях расслаблению способствует любопытство – оно погружает людей в состояние, в котором им легче рисовать мысленные образы, навеваемые вашими словами.

Повышение чувствительности и реактивности отмечается, когда вы рассказываете историю типа «Кто я». Ни один приличный гипнотерапевт не будет пытаться загипнотизировать пациента, пока он не достиг доверительных отношений, пока не установлен так называемый «раппорт». Гипноз проводят не «кому-то», а «с кем-то». Повышенная восприимчивость возникает по мере того, как левое полушарие с его укоренившимися суждениями о том, что верно или неверно, уступает свое доминирующее положение правому полушарию с его способностью к восприятию двусмысленностей и взаимоисключающих утверждений. Главное препятствие на пути влияния – фундаментализм любого рода. Если человек верит, что «я не могу выиграть», «пусть те, кто выступает против запрещения аборт, катятся к черту» или «держатели акций меня не поймут», то его левое полушарие выстроит вокруг этих мнений мощные логические кордоны, чтобы защитить их от любого влияния. История прокладывает туннель под этими бастионами и проникает в подсознание.

Вот пример. У многих сложилось жесткое, упрощенное представление о бездомных. Мне не раз приходилось слышать вариации на тему «если эти люди не желают работать, то с какой стати я должен им помогать?». Сражаться против такого фундаментализма с открытым забралом бесполезно. Однажды по радио я услышала объявление о выставке фотографий бездомных, снятых знаменитыми фотографами. Каждая фотография рассказывала свою историю. Эта выставка сделала для пробуждения нового отношения к обездоленным больше, чем любые лекции и выступления. А в печатных СМИ был опубликован рассказ Типпер Гор<sup>[19]</sup>, который смог зачаровать (погрузить в гипнотический транс) даже самых радикальных консерваторов и заставить их расслабиться и выслушать историю до конца.

Волонтеры из благотворительной организации, которую возглавляет Типпер Гор, регулярно помогают бездомным в парке Лафайет<sup>[20]</sup>, снабжают их едой, находят временные пристанища и

так далее. Им хорошо была знакома одна из бездомных, Мэри. В тот день волонтеры намеревались отвезти своих подопечных из парка в убежище, чтобы накормить сытным обедом. Но Мэри не пожелала ехать. Она была убеждена, что является супругой президента США, и потому не должна покидать парк. Ни подшучивания, ни уверения не заставили ее сдвинуться с места. Но Типпер пришла в голову одна идея. Она спросила Мэри, не разрешит ли та проводить ее к проходной Белого дома. Когда они подошли к проходной, охранник сразу же узнал Типпер Гор, но она, стоя за спиной Мэри, отрицательно покачала головой. Охранник был озадачен, но понимал, что Типпер Гор как-то объяснит ситуацию, и решил подыграть. Гор сказала: «Со мной пришла миссис Клинтон». После короткой паузы охранник многозначительно кивнул. «Миссис Клинтон хочет оказать нам честь и пообедать с нами. Вы не дадите нам ручку и лист бумаги, чтобы мы написали президенту Клинтону, что его супруга с нами и чтобы он не тревожился?» Охранник согласился. Мэри написала «мужу Биллу» записку, а потом, довольная, отправилась на обед. Миссис Гор рассказала, что со временем Мэри удалось вернуть в семью, провести соответствующее лечение, теперь она работает и у нее есть дом.

Многие люди не видят различий между бездомными, считают их просто «лодырями», которые не желают жить в обществе. Из-за такого отношения большинство социальных программ превращается в пустую трату денег налогоплательщиков. Только хорошая история может ослабить упорство фундаменталистов и помочь им обрести более взвешенный взгляд, посмотреть на ситуацию с иной точки зрения. В пятидесятые годы, когда среди моих предков-южан еще не утихли споры по поводу «сухого закона»<sup>[21]</sup>, судья Ной Свит явил чудесный пример способности взглянуть на дело с двух точек зрения, не отдавая при этом предпочтения ни одной из них. Когда его попытались загнать в угол вопросом о его отношении к алкоголю, он ответил: «Если под виски вы подразумеваете дьявольское зелье, то я, конечно, против него. Но если для вас виски

– топливо задушевного разговора...» В этом суждении я вполне солидарна с судьей Свитом.

### ***«И я там был» (якобы)***

Добротная «страшилка» может запечатлеться в сознании ваших слушателей как реальное воспоминание из их собственной жизни. Если вы помните какое-нибудь пугающее событие раннего детства и не можете, положив руку на сердце, сказать, знаете ли о нем по рассказам родителей или это действительно ваше собственное воспоминание, то поймете, о чем я хочу сказать. Постоянное повторение какой-то истории или впечатляющая история, которую вспоминают снова и снова, запечатлевают в памяти детали, неотличимые от реальных событий. Однажды «инсталлированные», эмоциональные триггеры истории действуют исподволь, влияя на восприятие так же эффективно, как и реальные воспоминания.

Кстати, так работают многие городские легенды. Их пересказывают как правдивые истории, которые «тетя Мэгги» слышала от человека, «лично знавшего того парня». Помните одну такую историю о туристах в Лас-Вегасе? Их усыпили, а потом они очнулись в ванной своего номера со свежими шрамами, потому как преступники, торгующие органами на черном рынке, вырезали у них почки. Некоторые из тех, кто слышал эту жуткую историю, были ею прямо-таки загипнотизированы, и поскольку она вызвала настоящий ужас, история запечатлелась в их подсознании глубже, чем все остальные. Глубокое переживание сделало вымышленную историю реальной. И поскольку история воспринимается человеком как реальная, он подсознательно выдает ее за истинную. Это очень устойчивый психологический феномен.

Вы можете обратить его себе на пользу. Наши мнения основаны на личном опыте, на личных переживаниях. Если ваша история достаточно сильна и вы воспринимали ее как реально пережитую, то

сознание ваших слушателей зафиксировывает ее так, будто они сами были свидетелями описанных в ней событий. Я слышала, как один правительственный чиновник рассказал историю про своего начальника, который хотел убедить своих подчиненных в том, что поддержит их в рискованных решениях. На собрании он раздал подчиненным по два листочка, на которых было напечатано: «Купон прощения». Потом обратился к собравшимся: «Мы продолжаем настаивать на том, чтобы вы принимали рискованные решения, если их цель – улучшение работы и сокращение расходов. Но, рискуя, вы неизбежно будете совершать ошибки. Эти купоны дают вам полное право на ошибку. Рискуйте, не опасаясь наказания». Люди уже начали расходиться, когда босс добавил: «Мы надеемся, что каждый из вас использует до конца года оба купона». Рассказчик рассмеялся и сказал: «Один из наших ребят протянул начальнику листочек: “Вот мой первый купон, возьмите”. Босс страшно удивился: “А какую ошибку вы уже успели совершить?”, и тот ответил: “Я напечатал на десять купонов больше”».

Вскоре после этого я сама в каком-то разговоре упомянула, что теперь правительственные чиновники стали действовать более решительно. Я говорила с такой уверенностью, будто сама присутствовала на собрании, где раздавали купоны прощения. Эта история расположилась в моем сознании рядом с реальными воспоминаниями и повлияла на мое убеждение так же сильно, как и непосредственное впечатление. Нет, я не преследовала цели убедить людей в том, что наше правительство стало работать лучше, но кто-то из тех, кому я рассказывала эту историю, ответил, что некоторые решения действительно стали приниматься быстрее. Подозреваю, что если бы я сказала, что наше правительство меняется к лучшему, слушатели вряд ли стали бы пересказывать такую новость с той готовностью, с какой пересказывали историю о купонах прощения.

Прекрасный способ найти действенную в плане влияния историю – это покопаться в личном опыте и в личных переживаниях, которые

привели вас к точке зрения, с которой вы теперь собираетесь влиять на других. Отыщите то переживание, тот опыт, который в наибольшей степени повлиял на вас, и постарайтесь изложить его в такой форме, чтобы слушатели смогли *разделить* ваше переживание. Если ваше переживание станет для них реальным, они воспримут его как свое собственное. Раз оно оказалось настолько сильным, что повлияло на вас, то существует вероятность, что оно повлияет и на слушателей.



## Глава 6

# Эффектные фразы или эпическое повествование?

В хорошей пьесе каждая реплика должна отличаться таким же вкусом и законченностью, как орех или яблоко.

*Джон Миллингтон Синг*<sup>[22]</sup>

Одна женщина пришла к колдуну и попросила дать ей напиток, который заставил бы мужа снова ее полюбить. Она поведала колдуну, что прежде, до того как муж ушел на войну, он был ласковым, любящим и веселым, но с войны вернулся злым и «совсем чужим». Женщина изо всех сил старалась привлечь его – обнимала, дразнила, прижималась к нему, но тщетно. Чем больше она старалась, тем холоднее он становился. Оставалась одна надежда – на колдуна. Тот терпеливо выслушал женщину, а когда она умолкла, сказал: «Думаю, я смогу тебе помочь. Я сделаю для тебя любовный напиток, но ты должна найти и принести мне одну из его составных частей». Женщина согласилась, и тогда колдун сказал, что эта часть любовного напитка – ус живого тигра. Только с помощью уса сможет женщина вернуть любовь мужа. Женщина пришла в смятение. «Как же я смогу срезать ус у такого свирепого и сильного зверя, как тигр? Он же растерзает меня». Колдун лишь пожал плечами и отослал плачущую женщину прочь.

На следующий день женщина пошла в лес, на то место, где она когда-то видела тигра. Правда, в тот день тигра не было – только птицы носились в воздухе да ссорились и дрались обезьяны в ветвях. На другой день женщина снова пришла туда и села на полянке поджидать тигра. Но тигр не появился. Так прошло несколько недель. Однажды утром женщина, не видя тигра, все же почувствовала его присутствие. Женщина застыла на месте, боясь шевельнуться. Тигр наверняка видел ее, но убежал, так и не показавшись ей на глаза. Прошла еще неделя, прежде чем тигр появился снова. На этот раз он не убежал, а мирно улегся на траву неподалеку от женщины. Прошло еще несколько месяцев. Женщина каждый раз приносила тигру вкусную еду и расположила его к себе. В конце концов он так привык к ней, что ложился рядом и засыпал, пока женщина гладила его за ухом. Однажды, когда тигр заснул, женщина взяла острый, как бритва, нож и незаметно срезала с морды один ус.

На следующий день женщина отнесла ус колдуну и снова попросила дать ей напиток, который вернет любовь мужа. Колдун ответил: «Тебе не нужен никакой напиток. Выброси ус, но сохрани приобретенное тобой знание, и муж снова полюбит тебя».

*Сомалийская сказка*

Влияние требует времени. Это не единичный акт, а процесс, имеющий начало, середину и конец (как и в реальной жизни, начало подчас неотличимо от конца). Если взглянуть на это в более широком, историческом контексте, то можно увидеть многочисленные связи, которые способны как укреплять влияние, так и создавать скрытое сопротивление. На влияние оказывают воздействие события и переживания, имевшие место годы, а иногда и поколения назад. Поэтому эффектные фразы, пусть в данный миг и достигающие цели, истинного влияния все же оказать не могут.

Влияние – это эпос, в котором человек – главное действующее лицо собственной жизни.

Если вы вмешиваетесь в эпопею чужой жизни и просите о сотрудничестве, вам в первую очередь надлежит разобраться в контексте. Результат такого исследования зависит от опыта прежнего общения, социальных ролей (социальный работник, руководитель, бухгалтер и т. д.), переживаний детства и многих других незаметных на первый взгляд факторов. Мы позволяем или не позволяем влиять на себя, основываясь на очень сложном сочетании прошлого опыта и настоящих взаимоотношений. При этом мы сами не вполне осознаем все эти факторы. Но при всей уникальности люди на удивление предсказуемы. Поколение за поколением мы повторяем одни и те же сюжеты.

Понимание своей собственной истории готовит вас к пониманию чужих историй и предубеждений, каковые мешают вашему влиянию. Существует весьма ограниченный набор архетипических характеров, истории которых охватывают практически все реальные жизненные истории. Вот некоторые из этих характеров: герой, волшебник, мудрец, король, королева, еретик, мученик и странник. Конечно, ни одна из этих ролей не может объяснить конкретную *жизнь* данного конкретного человека, тем не менее истории этих персонажей очень полезны для выявления образчиков поведения. Прошное поведение – лучшее объяснение для настоящего и будущего поведения.

Рассмотрите широкий контекст истории, которую вы переживаете, и истории тех, на кого хотите повлиять, и вашему взору откроется скрытая до этого динамика, которая либо помогает, либо сводит на нет ваше влияние. Если вы играете роль героя, то не заставляете ли слушателей тем самым играть роль жертв? Не вступаете ли вы в отчаянную борьбу с теми, кто сам не прочь стать героем? Если вы кудесник Интернета, то наряду с восхищением не вызывает ли ваше «волшебство» подозрений? Если вы хотите повлиять на группу подростков, сопротивляющихся общепринятым нормам, вам следует

оформлять свои к ним требования так, чтобы они (требования) не выглядели слишком конформистскими. Раздвиньте границы истории, чтобы перед вами предстала более широкая панорама. Умение увидеть в каждом конкретном и мелком, на первый взгляд, событии эпопею поможет выбрать верную историю, которая вдохновит ваших слушателей и позволит на них повлиять.

### ***Справедливость и панацея***

Один из постоянно повторяющихся сюжетов всех эпосов – борьба справедливости с несправедливостью. Этот сюжет всегда захватывает слушателя, ибо справедливость – это не то, что *правильно* или *неправильно*; справедливость – это то, что *ощущается* как правильное или неправильное. Любой человек слышал хотя бы одну историю о несправедливости и знает хотя бы одного злодея, которому удалось избежать наказания. Самый простой вопрос может превратиться в неразрешимую проблему, если вы приложите к нему «эпическую» систему отсчета. Если, например, мэрия маленького южного городка решает пустяковый, в общем-то, вопрос – благоустройством какой улицы надо заняться в первую очередь, улицы Мартина Лютера Кинга или улицы Вязов, – то могут возникнуть проблемы, прямо скажем, эпического размаха. Потому что это не просто решение по поводу приведения в порядок центральной части городка. Если состав комитета по благоустройству – смешанный в расовом отношении, могут проявиться конфликты трехсотлетней давности. Да поможет Бог тому председателю, который попытается принять быстрое решение, основанное на логике, рациональном анализе и «парламентских» процедурах. Председатель может свято верить в то, что эти процедуры помогут делу, но истинного влияния он не достигнет.

«Рациональное» решение, принятое без учета «иррациональных» чувств членов комитета, обречено на провал. Быстрое согласие – это

иллюзия влияния. Порою на принятие нужного решения по такому простому поводу требуется время и процесс может оказаться мучительным. И если даже решение кому-то покажется трижды «правильным», но не будет нравиться, оно вряд ли осуществится, а если и осуществится, то не так, как хотелось его авторам. Сосредоточенность на событии (решении), а не на истинной цели – влиянии на поведение – позиция недальновидная, так как поведение всегда подчинялось и будет подчиняться в первую очередь чувствам.

Да, с помощью председательского молотка и «пресечения болтовни» членам комитета удалось добиться быстрого решения. Но прошло полгода, а стратегический план переустройства так и остался на бумаге. Двое членов комитета кормят прессу страшилками о расовой дискриминации, а председателю приходится отбивать атаки сразу с нескольких направлений. Подход, основанный на «быстром прорыве», – такой же миф, как мифы о серебряной пуле, панацее и волшебной палочке. Каждое поколение ищет чашу святого Грааля, которая якобы поможет мгновенно обрести влияние. В эру быстрого распространения информации мы ищем эффектную фразу, которая всколыхнет массы, но такой фразы просто не существует. Чтобы повлиять на поведение людей, требуется время, умелое обращение с контекстом и внимание к человеческим чувствам.

Вся химия влияния зависит от одного главного ингредиента – внимания. Такие негативные эмоции, как гнев или тревога, обычно усиливаются, когда испытывающий их остается в одиночестве. Лишить негативные эмоции их разрушительной силы может только бальзам человеческого внимания. Председатель комитета, понимающий, что такое истинное влияние, позволит людям высказаться, чтобы понять, чем они недовольны, а не станет «пресекать ненужные разговоры».

Рассказы будят чувства, и прошлые истории становятся частью актуального обсуждения еще не принятого решения. На открыто высказанные эмоции можно влиять разумным диалогом и

искренним человеческим вниманием. Если решение принимается без учета эмоций, это не значит, что эмоции не повлияют на его исполнение: они очень скоро станут исполнению препятствовать. Рассказы – самый быстрый способ выявления подводных течений. Надо просто помнить, что в любом важном деле всегда много подводных камней и течений.

### ***Трудный дележ пирога***

Моментальный снимок взаимодействующих сил, так называемый срез влияния, как нам подчас кажется, демонстрирует основную тенденцию в развитии событий. Однако последовательность таких срезов может выявить массу противоборствующих тенденций, внутри которых встречаются и взаимодействуют объективные (деньги и факты) и субъективные (уважение и презрение) течения. Наш воображаемый комитет только еще собирается принять решение, а самые разнообразные силы, пытающиеся влиять на исход голосования, уже пришли в движение. Тед, торговец с улицы Мартина Лютера Кинга, только что расширил свое заведение, прикупив пару соседних зданий; Тед понимает, что новое приобретение окупится не скоро. Маршалл-младший, можно сказать, сам вызвался быть крайним и ответить за все грехи белых работорговцев, когда, выступая на собрании, сказал афроамериканским согражданам «ваши люди». Мэр, который не прочь подмять под себя комитет, заслал туда своего человека, Пэтси. График действующих сил и интересов все больше и больше начинает напоминать детские каракули (каковыми на деле и является). Чтобы разобраться в этих каракулях, надо знать их подоплеку, истории, лежащие в их основе.

На любой пирог всегда находится масса претендентов. Чего бы это ни касалось: свадьбы дочери, продвижения ваших продуктов, слияния компаний, проблем Среднего Востока, – вы всего лишь один

из множества людей, стремящихся захватить бразды правления и заявить: «Я здесь главный!» И ни один из претендентов на звание «главного» не может игнорировать личные чувства. Их вообще нельзя игнорировать. Они присутствуют всегда, просто не всегда заметны. Торговец Тед оперирует «объективной» информацией – показателями экономического развития, уровнем занятости и уровнем преступности, но в его выступлениях все равно имеются подводные камни: страх, что предпринятое им расширение не даст нужных результатов. Пэтси на прошлой неделе не поздоровалась в магазине с одним из членов комитета, и теперь он с презрением отвергнет все, что она скажет.

С эмоциональной реальностью надо разбираться заранее. При этом ее даже не надо пытаться осмыслить логически – тут разум не помощник, так как эмоции – вы помните? – иррациональны. Объяснение эмоций – миф, позаимствованный из мира науки и линейного анализа.

### ***Никаких гарантий***

Главная беда здесь заключается в том, что никаких гарантированных стратегий влияния попросту не существует. С другой стороны, это и хорошо. Вы только представьте себе, что существует некий тайный способ добиваться абсолютного и нерушимого влияния. И кто им владеет? Кто из нас достаточно добр, чувствителен, мудр и всезнающ, чтобы повести за собой других? Я решительно вычеркиваю себя из этого гипотетического списка. Это не я. Бывали моменты, когда я просто благодарила судьбу за то, что меня никто не слушал. В вашей жизни тоже, несомненно, будут моменты, когда вы попытаетесь повлиять на людей, но в ответ услышите решительное «нет». Попытка понять причины этого отказа поможет вам увидеть картину в более широком контексте, и тогда вы тоже будете благодарны небесам за «нет» ваших слушателей. Ваш

эфемерный успех мог обернуться катастрофическими последствиями: со временем понимаешь, что иное поражение на самом деле лучше победы. Победа же, достигнутая с помощью эффектной фразы, может обернуться трагедией колоссального масштаба.

История о тотальном влиянии не может иметь хорошего конца. Если каждое «нет» от вашего легкого прикосновения будет немедленно превращаться в «да», вас ждет печальная судьба царя Мидаса. Получив власть безгранично влиять на поступки любого человека, вы жертвуете способностью учиться на неудачах, на произнесенных в ответ вам «нет». Жажда влияния на других, при котором вы исключаете шанс самому оказаться объектом влияния, обречет вас на изоляцию и одиночество. Радость жизни состоит из умения и давать, и брать. Это сочетание должно лежать в основе любой модели влияния, быть ее неременной составной частью. Да, наверное, есть люди, которые не прочь найти волшебное средство влияния, но платить за него придется очень дорого.

Некоторые думают, что такое волшебное средство – формальная власть. Власть может, конечно, сделать ваш голос громче, а аргументы «весомее», и в результате у вас создается впечатление, что вы обладаете влиянием, коего на самом деле лишены. Даже в тоталитарных государствах формальная власть разлетается вдребезги, когда кончается ее реальное влияние. Именно люди, утратившие убеждение в правоте власти, становятся вождями революций. Похоже, что в новой сетевой экономике, при открытом доступе к любой информации, при современной свободе выбора формальному авторитету, формальной власти приходит конец. Чтобы сохранить иллюзию власти, иерархическим структурам необходимо полностью контролировать потоки информации, ресурсов и вознаграждений, а такой контроль сегодня уже практически невозможен. Надо изначально понять и принять, что тот, на кого вы собираетесь влиять, имеет такой же доступ к информации и такое же право выбора, как и вы. Держаться за



ложное ощущение собственного авторитета («Это я здесь главный!») опасно. Такая позиция суживает перспективу, укорачивает отпущенное вам время и подавляет любознательность.

Все как раз наоборот: тот, кто понимает, что полный контроль над иррациональными факторами влияния невозможен, обладает более широким видением и тем самым увеличивает свои перспективы. Такой человек способен найти тайные ресурсы, с помощью которых сможет добиться своих целей. В этой подпольной, скрытой от глаз экономике вы можете повлиять на весь комитет, обменяв субъективные ценности (уважение и готовность слушать) на объективные уступки (наша улица может подождать). История – это инструмент, позволяющий проникнуть за кулисы скрытой деятельности, скрытой экономики. Именно там заключаются настоящие соглашения.

### ***Нескончаемая история***

Действие пьесы вашего влияния продолжается и тогда, когда вы уходите за кулисы. Именно в это время, уже после окончания вашего монолога, те, на кого вы хотели повлиять, делают свой выбор. Только теперь вы обнаруживаете неожиданные повороты сюжета и начинаете выслушивать другие – уже не ваши – истории. Возможно, их герои окажутся умнее и опытнее вас. Особенно внимательно слушайте людей, которые считают себя большими умниками (к этой категории относятся все тинейджеры). Будьте предельно внимательны, прислушивайтесь к тому, какую линию они гнут. Затаитесь, подумайте, остыньте и попробуйте изменить свою линию поведения, исправьте сценарий, а при необходимости смените и сам сюжет.

Совсем недавно, столкнувшись с одним компьютерным магазином, я сама заблудилась в своей истории. За неделю до этого я объяснила продавцу, какой компьютер меня интересует, и в результате осталась

с ноутбуком, напичканным разными полезными функциями. Половина из них была мне не нужна, но при этом не было половины того, о чем я просила. Мне пришлось вернуться в магазин, и во второй раз я натолкнулась на другого продавца. Разговор с ним я начала с середины истории и вскоре поняла, что этот новый продавец не имеет ни малейшего понятия о моих проблемах и совершенно не желает мне помогать. Тогда я помолчала, перевела дух и сказала: «Давайте начнем с самого начала». Я рассказала ему всю историю с самого начала, извинилась за взвинченный тон и попросила помочь. Он помог. Этот продавец не пожалел для этого усилий, более того, он помогал мне и потом – нашел место, где я смогла купить чип для нового компьютера.

Многие считают, что «последующая доработка» говорит об ответственности и продолжении сотрудничества. Но ведь «последующая доработка» требуется, если договоренности не соблюдены и уповающие на нее полагают, будто звонок или личная встреча помогут исправить положение. Невыполненные обязательства и бездействие контрагента – это, скорее всего, не простая забывчивость, а результат отсутствия влияния с вашей стороны. Впрочем, забывчивость – это, по сути, одно из проявлений отсутствия влияния. Истинное влияние меняет поведение без постоянных напоминаний. Любое соглашение, требующее постоянного вмешательства, говорит об отсутствии влияния и о том, что на ваших контрагентов продолжают действовать силы, противодействующие вашим целям.

В девяти случаях из десяти, когда люди не подчиняются вашей воле, вам надо заниматься не «последующей доработкой», а выявлять скрытые силы, противодействующие соглашению. Как только вы поймете природу этих сил, вы сможете включить их в свою историю, пересмотреть ее или поменять на новую.

### ***История сопротивления***

А теперь вернемся к комитету, занимающемуся благоустройством деловой части города. Его планы затрагивали интересы куда большего числа людей, чем присутствовало на совещании. Стратегия нашего председателя, направленная на достижение быстрого решения, не позволила членам комитета попробовать новую историю на вкус, поиграть с ее фрагментами и в конечном счете сделать эту историю своей. Председатель, захваченный собственной эффектной фразой, пренебрег этим этапом. И по возвращении в свои районы членов комитета ожидал неприятный сюрприз: «конфликтующие стороны» угрожали сорвать соглашение своими прежними историями недоверия (настоящими эпопеями с глубокими корнями). Приятный компромисс, сфабрикованный в зале заседаний, стал выглядеть изменой.

Общины, почувствовавшие себя обманутыми, тотчас заклеили своих представителей презрительными кличками – «дядя Том» и «мягкотелый либерал», и бóльшая часть членов комитета отказалась от решения, лишь бы не слыть предателями. Эмоционально новая история оказалась слишком слабой для того, чтобы конкурировать со старыми, можно сказать, эпическими сказаниями об исторической несправедливости. Любая новая идея, которую вы хотите продвинуть, неизбежно, как в нашем случае, столкнется со старой историей. Мы называем этот феномен сопротивлением, но сопротивление – это не некая непостижимая черта человеческой натуры. Оно всегда имеет свою историю. Понимание сущности сопротивления дает возможность придумать новую историю, более привлекательную, чем старая. Предвосхищение – вот ваш козырь. Если вы заранее поймете, в чем будет корень сопротивления, вам удастся как можно раньше подогнать, подкроить свою новую историю, и она заработает.

Стратегия успешного влияния требует понимания историй, конкурирующих с новыми идеями. И лучше сначала выслушать старые истории и успокоить людей – как тех, кто присутствовал на заседаниях комитета, так и тех, кто оставался за стенами зала

заседаний, – целебным бальзамом теплого человеческого внимания. Нашему комитету следовало бы отложить принятие окончательного решения до тех пор, пока истории расового противостояния не будут высказаны публично. После чего уделить больше времени сочинению истории, которая могла бы примирить обе общины.

### ***Повторение «первого дня»***

Давайте включим воображение. Как нашему председателю комитета – заметьте, это твердая, как камень, белая женщина в строгом деловом костюме, – следовало поступить в «первый день»? Да принести, к примеру, на первое заседание домашнее печенье, угостить им членов комитета и рассказать целую эпопею, связанную с рецептом его приготовления. Оказывается – об этом говорится с неподдельной любовью в глазах, и это обязательно, – этот рецепт ее бабушка получила от своей лучшей подруги, чернокожей женщины по имени Тэсс. Представьте себе, как председатель рассказывает о своем смятении, о жгучем стыде, когда мать запрещала ей играть с внучкой Тэсс; о тайной надежде, что их комитет станет прекрасным примером того, как мы преодолеваем постыдные следы расизма и находим новое решение, не боясь, что нас сочтут наивными идеалистами или подлыми манипуляторами. Такая история могла бы изменить все с самого первого дня. А еще лучше было бы, если бы члены комитета и раньше слышали о том, что председатель – умный, надежный и достойный доверия человек.

Один из моих слушателей рассказал историю о своем отце, и эта история помогла мне иначе взглянуть на ситуацию «первого дня». Его отец пользовался немалым политическим влиянием на местном уровне, и кандидаты, которых он поддерживал, неизменно выигрывали. Он добросовестно помогал им во всем – от пропаганды взглядов и лозунгов до установки новых телефонных аппаратов. Его имя было знакомо каждому политически активному жителю округа.

В семействе этого моего слушателя давно поняли, что закладывать основы влияния надо заранее. Во времена Великой депрессии семья жила в Западной Виргинии, и каждый год на Рождество они готовили огромное количество эгг-нога<sup>[23]</sup> (в который добавляли чуточку самодельного виски) и раздавали его соседям. Первая партия, однако, всегда доставалась шерифу и мэру. Благодаря этим скромным подаркам они знали семью и симпатизировали ей. Когда в разгар профсоюзной забастовки, организованной дедушкой моего слушателя, потребовалась помощь мэра и шерифа, он ее получил. Чтобы сломить забастовщиков, босс завез других рабочих, а на предприятие доставили матрацы, чтобы эти рабочие могли ночевать прямо в цехе. Вот как внук рассказывает эту историю: «Под влиянием деда мэр заявил, что предприятие – не гостиница, и приказал шерифу вынести матрацы штрейкбрехеров». Благодаря действиям мэра и шерифа руководство сдалось и пошло на уступки профсоюзу. Мораль этой истории в том, что вы никогда не знаете, когда именно наступит «день X», и поэтому хорошие отношения с нужными людьми надо выстраивать заранее.

### ***Ваша роль в эпической истории***

Истории типа «Кто я» и «Зачем я здесь» – это сочетание ваших личных историй с теми, которые вы рассказываете слушателям. Завоевание чужого внимания и лепка роли и характера происходят одновременно. Внешность, осанка и интонации скажут о вашей истории больше, чем вы думаете. В зависимости от этого в умах слушателей сложится представление о вас как о герое, злодее, спасителе, манипуляторе, капризной барышне, стерве, добродетельном отце семейства, списанном политике, сельском дурачке и т. д. О том, что представляет собой типичный персонаж, мы хорошо знаем по классическим пьесам. Драматург использует диалоги, описание внешнего вида героя и информацию о нем для

того, чтобы сообщить зрителю, что представляет собой этот персонаж. В реальной жизни все обстоит так же. Никто из ваших слушателей не знает, что вы за человек. Но они могут прийти к каким-то умозаключениям на основании того, что видят и слышат, а также на основании историй, рассказанных о вас другими. Значит, надо обратить самое пристальное внимание на историю, какую рассказывают слушателям ваши действия. Многие терпят фиаско в попытках влиять на других, потому что игнорируют этот сложный, но необходимый фактор.

Если история, которую вы рассказываете о себе, радикально отличается от того, что о вас думают люди (неважно, ориентируются ли они при этом на ваш внешний вид, на первое впечатление или на истории, рассказанные о вас другими), то вам следует это знать. Представьте себе ситуацию: на сцену выходит человек, о скупости которого ходят легенды, и говорит: «Я невероятно щедр». О таком персонаже тотчас подумают, что он либо лжец, либо сумасшедший. Вы можете избежать такой ситуации, если заранее поинтересуетесь мнением предполагаемых слушателей о том, кто вы есть и зачем к ним пришли. Если недоброжелатели уже успели напеть им о вашей некомпетентности, неискренности и неосведомленности, то вы не сможете ни на кого повлиять, если предварительно не переломите отрицательного мнения о собственной персоне.

Следовательно, очень важно все, что они слышали о вас или что видели собственными глазами. Вам крупно повезет, если вы встретитесь на важных переговорах с человеком, которому на перекрестке уступили дорогу, а не с человеком, чье место вы только что нагло заняли на парковке. Доверие строится на кажущихся незначительными деталях. У меня есть один клиент, взрывной характер которого то и дело прорывается в повседневных мелочах.

Однажды я помогала проводить эксперимент, в котором участвовали семьдесят человек из его компании. Это был очень хлопотный день. Люди бегали взад и вперед, собирали необходимые материалы, расставляли стулья в зале. На первый взгляд, царил

полный хаос. Когда я увидела входившего в зал Марка, я ожидала услышать ворчливое: «Ну... И как у нас идут дела?» Пока он шел по проходу, я лихорадочно придумывала подходящий ответ. Каково же было мое удивление, когда вместо вопроса он предложил мне бутылку воды: «Я тут купил себе воды и решил, что вы тоже хотите попить». Это было попадание в яблочко. Ни вопросов, ни упреков, ни второго дна. Он широко улыбнулся, и я улыбнулась в ответ. Мелкая деталь, но воздействие ее было грандиозным – только потому, что Марк был абсолютно искренен.

Марк рассказывает историю о том, кто он и зачем он здесь, повседневными действиями и поступками. Он всегда выступает в одной роли и дома, и на работе – в роли самого себя. Цельность его характера служит залогом того, что он легко сможет привлечь сочувственное внимание многих людей, если ему это потребуется. Если в своей повседневной жизни вы всем своим поведением даете понять людям, кто вы и зачем вы здесь, то вам не потребуется много времени на рассказывание этой истории другим. Они ее и сами давно знают.

### ***Выбор «хорошей истории»***

В жизни мы – герои великого множества разных историй. Упрощая, можно сказать, что в разных историях вы представляете либо «хорошим человеком», либо «плохим человеком». То же самое относится и к тем людям, на которых вы хотите повлиять. Ваша история должна быть обращена к их добрым, хорошим качествам (я исхожу из допущения, что вы заинтересованы в продвижении благого дела, а не злодейства). Хорошую историю можно уподобить зеркалу, которое вы держите перед собеседником, чтобы он смог увидеть в нем хотя бы часть – лучшую часть – своего отражения. Главная сила любой истории состоит в том, что она затрагивает в каждом из нас что-то глубоко личностное. Она волшебным образом

пробуждает наши лучшие качества, заставляет ощутить наши лучшие чувства, раскрывает перед нами нашу сущность. Басня о лисе и винограде объяснит мне, почему я злюсь на лучшего друга, получившего Нобелевскую премию мира, но в идеале история пробуждает мои лучшие качества, так как заставляет понять истоки бушевающих меня чувств. Рассказанные вами истории могут раскрыть в людях, к которым вы обращаетесь, самое хорошее.

Один мой приятель работает в компании Microsoft. Накануне прошлого Рождества компания пригласила представителей благотворительных организаций, и они рассказали историю о жертвах недавнего наводнения и о том, что многие дети, вероятно, остались без рождественских подарков. Женщина, выступавшая от имени одной из организаций, чтобы рассказать свою историю, практически не пользовалась словами. Она сказала несколько вступительных фраз об организации, перечислила несколько фактов относительно наводнения, а затем под музыку включила слайд-шоу. Это и была *история*. Зрители увидели детей, стоявших перед руинами своих домов или лежащих на кушетках во временном убежище. Игравшая во время показа классическая музыка пробуждала соответствующие чувства. Впечатление от фотографий и музыки полностью изменило эмоциональное состояние зрителей. Если среди сотрудников компании до показа и были жестокосердные люди, то после показа их не стало. На улице, у подъезда уже ждали два автобуса, которые должны были отвезти представителей благотворительной организации в большой магазин детских игрушек. В течение часа оба багажных отделения были забиты игрушками, часть – для которой не хватило места – погрузили в пассажирский салон. Многие дети получили на Рождество подарки, потому что нашлись люди, умеющие рассказывать истории.

Наш городской комитет тоже мог рассказать хорошую историю колеблющимся избирателям, устроив встречу с ними в городском зале собраний; на стенах можно было развесить плакаты с планами



благоустройства кварталов и улиц; нескольких членов комитета можно было попросить рассказать истории о надеждах и опасениях; можно было показать слайды о владельцах магазинов и рассказать истории обеих улиц. Черт возьми, наконец, можно было рассказать о печенях тети Тэсс и распространить среди участников встречи их рецепт. Следовало испробовать все, что могло бы пробудить лучшие чувства в людях, от которых зависело решение вопроса. Пробуждать доброту в людях легче с помощью историй, музыки и свежих печений, чем с помощью сухих цифр и диаграмм.

### ***Побеждает лучшая история***

Побеждает в конце концов лучшая история. Не правдивая, даже не самая захватывающая, но история, которая имеет смысл и что-то значит для подавляющего большинства людей – история, которая запоминается. Это очень хорошо знают адвокаты. В зале суда схемы, страстные речи, демонстрация улик и манера опроса свидетелей komponуются так, чтобы сделать убедительной ту историю, какую хочет рассказать адвокат. Адвокат пробуждает у присяжных нужные эмоции и чувства, он устраивает драматическое представление, влияющее на вердикт. Темп и стиль выступления стороны обвинения может вызвать у присяжных страх, распалить их воображение. Присяжные, естественно, стараются анализировать факты, но если показать им пистолет, их подсознание дополнит рассуждения яркими сценами с криками, кровью и эмоциями. Если эта «история» становится для них достаточно реальной, то они *найдут* факты, чтобы доказать ее подлинность.

Сплетаете ли вы новую историю, чтобы вдохнуть надежду в отчаявшихся подчиненных, или хотите внушить присяжным, что они должны вынести обвинительный приговор, вам необходимо настроить, отрегулировать тот канал, который аудитория будут внимательно смотреть. Чтобы влиять на людей, нельзя убеждать их в

том, что они неправы. Вынудить кого-то к признанию своей неправоты – значит проиграть сражение, поскольку человеческое «я» всегда яростно сражается за свою правоту. Пусть «эго» ваших слушателей спокойно спит, пока вы рассказываете им свою историю. Не загоняйте людей в угол. Не учите. Позвольте им расслабиться и получить удовольствие от вашей истории. Пробуждайте чувства и эмоции, апеллируйте к ним. Используйте звуки, музыку, воображение, юмор, диалоги, тактильные элементы – все, что сделает историю реальной, – чтобы вовлечь их самих в сотворение истории, которая тронет их на сознательном и подсознательном уровне.

### ***Драма грандиозного размаха***

Решив рассказать великую историю, вы поначалу будете испытывать неудобство от ее эпического размаха. Но, с другой стороны, мелкие истории не оказывают такого мощного влияния. Если вы рассказываете историю о бездомных, о выгодах слияния с крупной корпорацией, о том, как ваша рекламная кампания сделает бренд X известным каждой домохозяйке, вы должны сами чувствовать ее всеми фибрами души, ощущать ее на вкус, запах... Короче, всеми своими помыслами вы должны быть «там», в ней. И тогда эффект вашей истории будет разительным. Большинство людей, правда, не решаются на такой подвиг. Они так сильно привязаны к «здесь», что не могут двинуться туда, где разворачиваются события их истории.

Существуют две основные причины, по которым люди не решаются рассказывать такие истории. Первая: люди боятся выглядеть глупыми, наивными, «непрофессиональными». Некоторые опасаются, что изложение великой истории может повредить их способности внушать доверие. Это странно, но иногда мы боимся предстать самыми обычными людьми, особенно если хотим

произвести на кого-то впечатление. Из-за этого мы излагаем вещи «профессионально», четко и рационально. Мы пользуемся осмысленными аргументами, убедительными доказательствами и приходим к логически обоснованным умозаключениям. К несчастью, такое изложение становится сухим, как клинический разбор, неэмоциональным и невероятно скучным.

Такое выступление будет, конечно, надежным и безопасным. В нем нет риска. Но без риска не сдвигают горы. Если вы хотите повлиять на других, вам придется напрячься и обратиться к людям на эмоциональном уровне. Подобно хорошему актеру, вам, чтобы внушить слушателям эмоцию, надо в первую очередь самому ее ощутить.

Такие эмоции, как надежда, любовь, сострадание, мужество, сочувствие, радость и вдохновение, – это ваши инструменты, с помощью которых вы добьетесь от людей нужного вам поведения. Иногда инструментами могут стать и отрицательные эмоции – гнев, страх или горечь по поводу неудачи. Вызвать отрицательные эмоции проще, но в долгосрочной перспективе они менее продуктивны, чем эмоции положительные. (Это положение мы подробно рассмотрим в главе 7.) Независимо от того, какую эмоцию вы хотите вызвать, факт остается фактом: для оказания влияния вы сами должны быть эмоциональными, что противоречит всему, что нам говорили по поводу того, как вести себя во время публичного выступления.

### ***Всё на свете имеет личностную окраску***

Много лет нам твердили, что в состоянии повышенной эмоциональности мы неспособны принимать правильные решения. Нам говорили, что дело есть дело, в нем нет ничего личного. Все это вздор. Бизнес – дело глубоко личностное. Мы переживаем за него, мы неравнодушны к его качеству, мы неравнодушны к своим сотрудникам. Все это – часть нашей истории, часть нас самих, и

именно поэтому мы страдаем от стресса. Если бы нам было все равно, у нас бы не повышалось артериальное давление. Хотим мы этого или нет, но главными движущими силами любого нашего решения являются эмоции. Многие люди, утверждающие, что они абсолютно неэмоциональны, на самом деле либо лгут, либо движимы эмоциями самыми примитивными – жадностью или страхом (причем страхом перед эмоциями).

Вы должны привнести эмоции в вашу историю. Кто бы вы ни были – бизнесмен, политик, чиновник, деятель из благотворительной организации, – вы обращаетесь к живым людям. Не позволяйте стремлению выглядеть «рациональным» или «профессиональным» удерживать вас от демонстрации собственной человечности. Можно говорить разумные вещи и при этом не скрывать своих эмоций.

Вторая причина, по которой мы не решаемся рассказывать великие истории, заключается в том, что мы – сборище маньяков, одержимых идеей владения ситуацией. Нам кажется, что мы «контролируем» ситуацию, когда читаем подписи к слайдам или бубним, не отрываясь от конспекта. Да, если вы полностью отдадитесь своей истории, то, вполне возможно, перестанете контролировать ситуацию... Но держу пари: рассказывая историю, вы будете гораздо интереснее для ваших слушателей. Если вы начнете бояться, что забудете, на каком месте вы остановились, или бояться, что забудете, что говорить дальше, это нанесет непоправимый ущерб рассказываемой вами истории. Чтобы история была убедительной, надо «отпустить тормоза».

Если вы доверитесь своим инстинктам, аудитории, то сможете расслабиться настолько, что все ваше внимание будет посвящено подлинности и сути истории. Что плохого в том, что при следующем выступлении в этой истории будут какие-то новые подробности или изменится порядок их изложения? Это нормально. Вы всегда можете что-то опустить, а что-то и добавить. Это тоже нормально. Люди простят вам фразу «Так о чем это я?» с большей готовностью, нежели скучный и невразумительный доклад. Помните: ваша цель –

влияние, а не владение ситуацией, не контроль над своими действиями. Иначе вы отнимете энергию у главного – у своей истории.

### ***Устойчивость влияния***

Умение удержаться на дистанции – самый трудный аспект влияния. На каждую победу приходится несколько поражений. Помните, никаких гарантий здесь нет. Секрет силы влияния скрыт, скорее, в том, как вы реагируете на неудачи, нежели в том, какой тактики вы придерживаетесь в случае успеха. Если вы ставите себе высокие цели, то, естественно, больше устаете. Женщины рассказывали истории много поколений, прежде чем добились равного с мужчиной избирательного права. Наша борьба за окружающую среду увенчается успехом только при жизни внуков наших детей. Если вы рассказываете людям истории о мире во всем мире, о личной ответственности, о беспроемных стратегиях, о терпимости, то вам следует быть готовыми к тому, что придется рассказывать истории всю жизнь, не достигнув при этом ощутимого успеха. Даже такие более локальные истории, как истории о слиянии, реорганизации, основании новой компании, о схеме введения нового налога или о решении вопроса о пособиях, могут потребовать много времени на то, чтобы произвести видимый эффект. Если вы собираетесь сдвинуть горы, то для вас стайерская выносливость и умение беречь и распределять силы так же важны, как и умение рассказывать трогательные истории.

Чтобы оказывать влияние, вам необходимо упорство – в подборе подходящих историй, в узнавании тех, на кого вы собираетесь повлиять, и даже упорство в бесконечном рассказывании истории. Насильственность потребует вас больше всех иных качеств. Конечно, прежде всего вас должна вдохновлять ваша собственная история, но

секрет долговременного влияния потребует тесной связи с теми, кто верит в вас и разделяет ваши идеалы.

Много лет назад, когда я решила поменять свою профессиональную жизнь, я понимала, что должна буду проявить незаурядное упорство, если хочу удержаться на дистанции. Уход с прежней работы, необходимость отвечать на массу недоуменных вопросов (ты что, с ума сошла?), снижение уровня жизни, посещение курсов, поиск наставника – все это должно было стать серьезным испытанием для моей нетерпеливой натуры. Чтобы научиться упорству, я решила пробежать марафон. Десятимесячная тренировка, казалось, стала подходящим уроком – я выучилась тактике, распределению сил, смене темпа, дисциплине, выносливости, сосредоточенности и умению организовать. Но, пробежав настоящий марафон, я поняла, что только состязание может научить упорству и настойчивости.

Забег я начала вместе с Робом, моим тренером и наставником. Мы проехали эти бесконечные сорок два километра к старту на машине, и он всю дорогу шутил. Как только начался забег, Роб унесся вперед и в мгновение ока скрылся из вида. Свернув за угол, я была приятно удивлена, увидев знакомое лицо. Рядом со мной, широко улыбаясь, трусцой бежали Синтия и ее муж. Йен был в уличных туфлях. Он поздоровался со мной, а потом откланялся, вернувшись к машине, чтобы в случае чего подобрать Синтию на дистанции. Синтия сказала: «За следующим поворотом начнется сильный встречный ветер». Но я только посмеялась над каким-то встречным ветром. Я бежала не одна!

Четверо моих друзей сделали мне сюрприз и пробежали со мной часть марафона. Самые трудные сорок километров я была не одна. Я никогда не забуду тот день.

## **Глава 7**

# **Влияние на упрямых, беззаботных и равнодушных**

Пусть твоим неизменным методом станет внимательное рассмотрение строения человеческих поступков; как можно чаще старайся понять, чего хочет добиться тот или иной человек. Чтобы сделать этот обычай более значимым, испробуй его вначале на себе самом.

***Марк Аврелий***

Давным-давно в одну маленькую деревушку пришла страшная беда – на единственной дороге, ведущей к ней, поселилось ужасное чудовище, и жителям не стало от него житья. Многие храбрые и благородные рыцари выходили сразиться с ним, но какое бы оружие они ни выбирали, чудовище всегда находило оружие вдвое более мощное. Первый рыцарь выбрал себе деревянную дубину, но чудовище буквально расплющило его вдвое большей дубиной. Второй рыцарь решил сжечь чудовище, но оно испепелило храбреца, изрыгнув на него пламя, вдвое более жаркое. Третий рыцарь пошел против чудовища с железным мечом. Чудовище разрубило его волшебным мечом – вдвое более острым и вдвое более длинным. Но однажды деревенский дурачок Джек объявил, что знает, как одолеть чудовище. Люди посмеялись над ним, и лишь немногие любопытные отправились вместе

с Джеком, помогая ему нести еду и воду к тому месту, где поселилось чудовище. Увидев людей, оно зарычало, поднялось во весь свой исполинский рост и уставилось на Джека горящими глазами. Люди затаили дыхание, когда Джек бесстрашно подошел к чудовищу и протянул ему яблоко. «Хочешь есть?» – спросил он. Чудовище наклонилось, прищурило глаза так, что они превратились в щелочки, и понюхало яблоко. Когда же чудовище открыло свою гигантскую пасть, одна из женщин от страха упала в обморок – она не увидела, как чудовище аккуратно взяло подарок с дрожащей ладони Джека. Чудовище отправило яблоко в пасть, а потом подняло кулак и с силой опустило его вниз. Бум! Когда чудовище раскрыло ладонь, все увидели на ней два красных налитых яблока. После этого глиняный кувшин с водой превратился в большой золотой сосуд, наполненный сладкой ароматной водой. Люди со всех ног кинулись в деревню рассказывать односельчанам о чуде. Когда они вернулись, Джек улыбался чудовищу, а оно широко улыбалось ему в ответ. Улыбка была такой теплой, что даже самые недоверчивые деревенские жители признали, что отныне чудовище стало благословением, а не проклятием для их деревни.

*По пересказу Эда Стивендера сказки Аарона Пайпера «Великан, воздавший вдвое»*

Чем тверже вы убеждены в своей правоте, тем больше ваше искушение считать неправыми тех, кто с вами не согласен. Но люди плохо относятся к тем, кто считает их «неправыми». Эти «они» могут быть кем угодно – руководителем компании, чиновником, продавцом, вашей матерью или соседом. Начиная видеть в них врагов, вы задаете состязательный характер отношений – победа или поражение. Все, кто на «нашей стороне», – наши благодетели, герои, друзья, добрые крестные матери или «приятные соседи», и отношение к ним соответствующее. Сами себя мы склонны считать



героями, а на тех, кто оспаривает наши притязания или мешает нашим действиям, смотрим как на отъявленных злодеев. Проще представлять противников тупыми, упрямыми или ленивыми, чем думать, что у них, вероятно, есть «достаточные основания» не сотрудничать с нами и считать нас тупыми, упрямыми и эгоистичными. Да, так легче, но такой взгляд неэффективен, если вы собираетесь как-то на них влиять.

Давайте для примера рассмотрим следующую проблему. Защитники окружающей среды не желают, чтобы на военной базе в вашем районе были установлены системы для уничтожения химического оружия. Экологи считают военных упрямыми, не желающими вникать в нужды общества и признавать высокий риск. Однако армия и правительство должны выполнять международные договоры об уничтожении запасов химического оружия. Они считают, что предпринятые ими меры безопасности вполне достаточны (между прочим, дети военных живут с родителями на той же армейской базе). Военные называют экологов реакционерами, не желающими видеть всю картину целиком. Если ваша работа заключается в том, чтобы повлиять на одну из сторон (сторону выберите сами в зависимости от близких вам ценностей), то стратегия «мы правы, а они – нет» подорвет вашу способность убедить оппонентов. Демонизация оппонентов лишает стороны взаимоуважения, и никто из противников не станет даже слушать вашу историю.

Вам будет нелегко повлиять на людей, которых вы публично называете упрямыми и равнодушными. Вместо этого вам придется найти новую историю, которая признает их право на свою точку зрения и их добрые намерения. Неважно, на кого вы хотите повлиять, – эти люди превосходно мотивированы, озабочены и заинтересованы в том, что считают важным согласно собственной истории. Люди, выступающие против аборт, хотят спасти неродившихся детей. Люди, выступающие против запрещения абортов, заботятся о подростках и юных девушках, а также о

качестве жизни нежеланных детей. Намерения и у тех и у других вполне благородные. То же самое касается экологов и фермеров, финансистов и производителей, родителей и подростков, руководителей и сотрудников. Только признав за противоположной стороной известное благородство намерений, вы обрываете шанс хоть как-то повлиять на нее.

### ***Герои и злодеи***

Подавленность, растерянность и отчаяние заставляют нас цепляться за историю, представляющую нас героями, а «их» – злодеями. Почему? Это упрощает ситуацию. Такая однобокая история проще, чем сложная реальность жизни, где каждое явление имеет как минимум две стороны. Рассказывать простую историю – одно удовольствие. Для этого надо просто взгромоздиться на ящик и спустить на слушателей пар праведного гнева, излить на них разочарование, отчаяние или тревогу. Мало того, история о хороших и плохих парнях обещает героическую драму. Куда менее драматический процесс постепенного создания новой истории с общими целями не так волнующ, как перспектива (фанфары, салют!) уничтожения врага. Нам свойственно радоваться великим триумфам, при этом мирные решения часто рассматриваются как признак слабости или, хуже того, измены.

Проблема коренится в том, что мы воспринимаем влияние как проявление власти и силы. Есть старая игра, прекрасно демонстрирующая такую модель поведения. Два человека садятся друг к другу лицом и берут друг друга за правые руки. Тот, кто сможет перетянуть руку партнера за разделяющую игроков посередине линию, зарабатывает одно очко. Тренер делит группу игроков на пары, объясняет правила и говорит, что задача каждого – получить как можно больше очков. Тренер произносит: «Начали!», и люди принимаются изо всех сил бороться друг с другом, чтобы

перетянуть руку партнера на свою сторону. В среднем играющие зарабатывают по 2–3 очка за игру. Но находятся пары, где участники успевают заработать по 140 очков. Эти люди в какой-то момент понимают, что выгоднее не соперничать, а сотрудничать. То есть надо сделать так, чтобы сцепленные руки как можно чаще пересекали воображаемую линию раздела. Партнеры начинают просто перемещать руки туда и обратно. Правда, есть люди, не приемлющие такую форму игры. Сотрудничество кажется им слишком «пресным» и скучным в сравнении с борьбой.

### ***Банда неудачников***

До тех пор пока вы демонизируете группу или человека, называя их «противниками», ваша стратегия влияния будет неизбежно заключаться в насилии, осуществляемом непосредственной властью, оружием или манипуляциями. Вначале вы действительно сможете как-то подтолкнуть людей, которые двинутся в нужную вам сторону из страха или, может быть, стыда, но в конечном счете вы подтолкнете их к сопротивлению. Когда вы говорите с теми, кого считаете упрямыми, равнодушными, немотивированными, то в ваших интонациях неизбежно будут проглядывать отрицательные эмоции. Всем будет ясна ваша конечная цель: запугать, принудить или вызвать чувство вины и тем самым загнать в угол соперников. (Чудесная фантазия – соперник, признав свою неправоту, на коленях просит прощения, – к сожалению, очень редко реализуется в жизни.) Отрицательная энергия враждебной истории порождает паранойю, противодействие и, что хуже всего, безнадежность. Мне приходилось видеть, как преисполненные самых лучших намерений люди снова и снова терпят неудачу, потому что выбрали историю вражды и, сами того не желая, постоянно окатывают своих «противников» волнами негатива.

Поразительный пример такого рода я наблюдала в Восточной Европе на международной конференции, созванной по инициативе бывшего высокопоставленного сотрудника Организации Объединенных Наций. Этот человек посвятил всю свою жизнь борьбе за сохранение нашей планеты, борьбе против войны. Это был человек возвышенных идеалов, искренне стремившийся к их воплощению. Но его выступление закончилось полной неудачей. Конференцию открыл представитель Венгрии. Он с самого начала задал тон конференции – он шутил, говорил тепло, по-товарищески и зарядил присутствующих энергией и бодростью. Потом предоставил слово нашему серьезному герою. Целый час тот обрушивал на головы слушателей удручающие данные о детской смертности, уничтожении джунглей и распространении ядерного оружия. Буквально на глазах заряженная положительной энергией аудитория превратилась в сборище подавленных, напуганных, пристыженных и испытывающих чувство вины людей. Отрицательная энергия затопила зал, превратив искрящееся море в мертвое озеро.

Да, этот человек говорил «правду», но история его правды была деморализующей, отнимающей надежду и отбивающей желание что-либо делать. Его искреннее желание воодушевить нас правдой было подорвано негативной историей, которую он составил для себя. Он считает, что ни вы, ни я не желаем спасти мир, что мы равнодушны, беззаботны и слепы, и он успешно донес до нас эту истину. Отрицательные эмоции, которыми был переполнен этот человек, заразили и нас. Он был охвачен тревогой, подавлен и расстроен, и это же настроение передал и своей аудитории. Мы должны были либо почувствовать себя подавленными и расстроенными, либо перестать его слушать. Действие не рождается из подавленности, депрессии, тревоги или невежества. История этого человека не пробудила в нас добрые чувства, она породила стыд. Но не стыд, а надежда и вера сдвигают горы.

Любая история, которую вы рассказываете, коренится в вашей собственной эпической картине мира. Вы сможете пробудить в людях надежду, если сами ее чувствуете. Если ваша история перегружена горечью, обидой или злобой, то вам лучше выдержать карантин и помолчать, чтобы не заражать окружающих отрицательными эмоциями, потому что ваша цель – передавать людям, на которых хотите повлиять, эмоции, порождающие надежду и побуждающие к поступкам.

Джей О'Каллахан – профессиональный сторителлер, истории которого всегда влияют на тех, кто их слышит. Одна из его историй – «Большая гагарка». В ней рассказывается о школьном учителе по имени Дик Уилер, который однажды совершил в каяке путешествие в полторы тысячи миль. Его целью было проследить пути миграции вымершей большой гагарки и привлечь внимание к другим видам морских птиц, находящихся на грани вымирания. Но в своем путешествии он столкнулся с еще большей экологической проблемой – загрязнением океана и хищническим рыболовством. Неудивительно, что и у самого путешественника, и у рассказчика состояние океана породили ярость, безнадежность и ощущение полной беспомощности.

Джей говорит, что ему потребовалось четыре года, чтобы очистить историю от признаков обличающей проповеди. «Мне стоило большого труда избавиться от гнева, который я испытываю всякий раз, когда слышу, как мы обходимся с нашим домом, с Землей, – говорит Джей. – Я и сейчас испытываю гнев, но теперь я не направляю его на аудиторию!» Стоит послушать Джея, чтобы поучиться искусству сторителлинга. «Моя задача заключается в том, чтобы дать аудитории почувствовать то, что чувствовал Дик Уиллер во время своего путешествия. Мне хочется, чтобы слушатели тоже встречались с людьми, слышали их интонации, слышали, как рыбаки клянутся в том, что не ловят мальков». Личное переживание – лучший наставник. Возможно, тирады об адском пламени

действовали на наших прадедов, но сейчас вряд ли вы встретите взрослых, готовых безропотно выслушивать выговоры.

### ***Истинное зло***

Не могу передать вам, сколько раз мне приходилось слышать: «Вы просто не представляете, с какими людьми мне приходится иметь дело». Далее следует душераздирающий рассказ о психопате-директоре, бессовестной эгоистичной элите, которая готова любой ценой держаться за свои привилегии; о ленивых обездоленных, которые не пошевельнут и пальцем, чтобы лучше и больше работать. У меня вызывает досаду любое высказывание, которое начинается со слов «эти люди...»

Да, в нашем мире есть злые и порочные люди. Есть неисправимые лентяи. Встречаются люди, начисто лишенные совести. Они никогда должным образом не отреагируют на вашу историю, невзирая на все ваши положительные эмоции. Несомненно, есть люди, влиять на которых можно только силой и принуждением. Однако в девяти случаях из десяти те, кого вы демонизируете, – люди обычные, среднестатистические, ничуть не лучше и не хуже других. Бессердечный начальник отдела кадров, возможно, не спит ночами, сомневаясь в правильности своих решений. Менеджер отдела продаж может искренне мучиться оттого, что ему пришлось уволить продавца, не выполнившего явно завышенный план. Равнодушный руководитель среднего звена подолгу отсутствует на работе и бесконечно обедает только потому, что лихорадочно пытается найти смысл в своей работе. Если вы хотите наладить контакт с такими людьми, вам придется отбросить собственную предвзятость.

Вам непривычно считать этих «других» такими же, как вы? Конечно, такой подход разрушает привычную картину мира, которая делит всех на «хороших парней», вроде вас, и на тех, кто «не хочет ничего понимать», «не желает меняться» и «ничего не слушает».

Если вы выберете другую историю и станете считать своего противника таким же членом общества, как и вы, то может выясниться, что это именно вы не хотите ничего понимать, не желаете меняться и ничего не слушаете. Так что для вас важнее – быть правым или добиться влияния?

### ***Стратегия «Я не могу проиграть»***

Сторителлинг предлагает выигрышную стратегию влияния в рискованных ситуациях. Да, возможно, вы ничего не добьетесь, но поскольку история действует вне парадигмы соперничества, то вы и не проиграете. Опираясь на факты, рациональные суждения, авторитет или придерживаясь иных принудительных стратегий, вы неизбежно проводите разграничительную линию. Либо ваши слушатели переступают эту линию и переходят на вашу сторону, либо они этого не делают. Таким образом, как только вы проводите границу, включается модель «победа или поражение». Во многих ситуациях сделать шаг, пересечь линию и, следовательно, признать вашу правоту означает для слушателей потерю лица, что, как правило, исключает искреннее согласие. Если же слушатели отказываются переступить черту, то лицо теряете вы, а это подрывает ваш статус и лишает возможности влиять. Такова цена стратегии соперничества. Рассказывание истории позволяет избежать положения между Сциллой и Харибдой.

Сторителлинг можно уподобить сооружению песчаного замка на разделяющем вас песке, а не проведению по нему четкой разграничительной линии. Вы возбуждаете в слушателях любопытство, вызываете интерес и призываете к участию в игре, и они зачастую оказываются на вашей стороне, даже не осознав, что пересекли границу. Если же ваш рассказ не убедил слушателей, то они все равно не выскажут вам свое решительное «нет», и вы вольны подступить к ним с новой историей. Без разделения на

своих и чужих отсутствует соперничество, поэтому нет и проигравших.

Это справедливо даже для таких случаев, когда слушатель в глубине души искренне желает вашего провала и протягивает веревку ровно такой длины, чтобы вам хватило на ней повеситься. Ничего страшного. Примите брошенный конец и воспользуйтесь им. Расскажите историю, которая даст вам право рассказать следующую. Чтобы повлиять на бывшего противника, может потребоваться несколько историй. Иногда сама роль противника дает шанс высказаться. Новый директор, обращающийся к сотрудникам, не доверяющим любому руководству, является *ipso facto* подозреваемым. Если он расскажет им историю о доверии и откажется от соперничества с ними, они проникнутся еще большим подозрением, потому что будут продолжать кормить себя историей соперничества. Их эмоции можно изменить далеко не сразу. Пусть наш директор попытается рассказать новую историю... Главное – не поддаваться искушению трактовать неудачу как доказательство того, что люди, на которых вы хотите повлиять, действительно упрямые, равнодушные и ленивые. Постарайтесь смотреть на неудачу как на неизбежный результат первого шага, как на всего лишь первую часть истории, которая в конце концов создаст атмосферу взаимного уважения и сотрудничества.

### ***Внушение справедливости***

Ниже я перечислю шесть реакций, с которыми приходится сталкиваться при общении с теми, кто с самого начала сопротивляется нашим историям. Если движущей силой сопротивления являются цинизм, обида, зависть, безнадежность, апатия или жадность, то достижение влияния превращается в двухступенчатый процесс. Сначала вам придется вдохновить



слушателей историей о единстве и сотрудничестве, и только после этого они будут готовы выслушать историю о влиянии.

Эти шесть отрицательных эмоций – результат взгляда на мир как на арену неизбежного соперничества, защитная реакция на историю о мире, пропитанном несправедливостью. Если вы сможете рассказать слушателям правдоподобную историю о том, что справедливость есть, возможно, вам удастся вытеснить их отрицательные эмоции эмоциями положительными. Но это должна быть достойная доверия история. К тому же напрямую изменить эмоции невозможно. Прежде всего надо привлечь внимание слушателя. Если вы поняли, где находится источник отрицательных эмоций, вы можете составить более широкую историю, в панораме которой предыдущая окажется лишь частным случаем. В частной истории падение доходов представляется вселенской несправедливостью. В более широкой – дело уже выглядит так, что снижение зарплаты означает спасение компании, а значит, по сути, и ваше спасение.

Вам придется признать несправедливость, было бы ошибкой ее игнорировать. Но вы должны рассказать о возможности более высокой, общей справедливости, которая позволит выправить положение. Люди жаждут справедливости. Психическая энергия любого человека стремится к «хорошему» либо стремится уйти от «плохого». Да, вы можете использовать зажигательные истории о несправедливости, чтобы поделиться со слушателями своим цинизмом, обидой, завистью, безнадежностью, апатией или жадностью. История о разлившемся в море нефтяном пятне может побудить некоторых людей к активности. Но гневные истории способны еще больше отдалить активистов от людей, на которых они хотят повлиять. Гораздо больше воодушевляют истории о героических усилиях работников нефтяной компании, которые изо всех сил пытаются ликвидировать пятно.

## ***Цинизм***

Возможно, вы столкнетесь с необходимостью повлиять на людей, которые сомневаются в вашей искренности, компетентности или способности работать. Уверения и обещания здесь не годятся. Циники к ним нечувствительны. Они хотят доказательств – демонстрации ваших добрых намерений в действии. Личное впечатление в этом случае работает лучше всего, но его трудно создать, если аудитория вас не знает. История, создающая личное впечатление, – наилучший способ представить доказательства, помогающие преодолеть цинизм.

Самые закоренелые циники в нашем современном обществе – технические специалисты. Дик Мюллер, генеральный директор корпорации MTW, превосходно это понимает. Привлечение и удержание лучших специалистов по информационным технологиям – основа конкурентной стратегии этой успешной IT-компании. Мюллер знает, что специалисты весьма цинично относятся к обещаниям. Процесс их привлечения построен на демонстрации того, что главная ценность компании – это люди. Интервью при приглашении на работу начинается с телефонных переговоров, которые могут в общей сложности длиться от шести до восьми часов. После этого назначается личная встреча продолжительностью от получаса до одного часа. Причем это правило касается специалистов любого уровня. О чем говорят с соискателями? Им рассказывают истории о том, как работает в компании.

Одна из историй Дика повествует о том, что означает принцип «главная ценность – это люди» и как он действует. Начинает Дик с рассказа о страхе, который он раньше всегда испытывал, когда вел переговоры со страховыми компаниями. Какого бы корпоративного страховщика он ни выбирал, его подчиненные всегда жаловались на недостаточность пакета услуг. Тогда Дик решил доверить этот нелегкий выбор самим подчиненным. Из самых недовольных

сотрудников собрали группу и дали им сорок пять дней. Потом он пригласил их к себе и в присутствии других сотрудников спросил о результатах. Это очень важная деталь, так как циники всегда озабочены следствиями и результатами. К немалому удивлению Дика, сотрудники выбрали вариант самостоятельного страхования. Дик добавляет: «На встрече никто из сотрудников не спрашивал разрешения, они просто объяснили, что такое решение увеличивает сумму страховых рисков и выгодно всем. Это была их рекомендация, и она была принята». Гордость, звучащая в голосе Дика, придает больший вес искренности и правдивости истории. После нее даже самый закоренелый циник скажет, что слова Дика Мюллера не расходятся с делом.

Висящий на самом видном месте плакат «Люди – наша главная ценность!» никогда не убедит пришедшего устраиваться на работу циника. Ему нужны доказательства или рассказ о таких доказательствах. Можете не сомневаться, циник проверит вас – и это лишний стимул рассказывать только правдивые и искренние истории.

### ***Обидчивость***

Если тем, на кого вы хотите повлиять, в принципе нравятся ваши цели, но они не считают должным сами сделать первый шаг, это означает, что они испытывают двойственные чувства в отношении возможного сотрудничества. Они могут хотеть его, но ничего не желают для этого делать. Они создают тупиковое положение: «Я изменюсь, если изменятся они». Но кто-то все же должен с чего-то начинать! Такое положение случается, когда на предприятии вводится какое-либо новшество. Во всякой системе существует неравенство, вызывающее возмущение и обиды. Стандартизация всегда предусматривает сдвиг к среднему уровню, поэтому те, кто заслуживает большего, станут получать несколько меньше, а те, кто

заслуживает меньшего, станут получать несколько больше. Социальная помощь, бюджетные предприятия, системы вознаграждения и оценки труда всегда кажутся кому-то несправедливыми. Пережевывание несправедливости, как показывает опыт многих столетий, становится оправданием бездеятельности. Если вы хотите повлиять на индивида или группу, погрязшую в обидах, вам потребуется новая история. При этом людям не нужно новое понимание, им не нужны более четкие инструкции, данные или факты, им не нужно видение проблемы. Единственное, что им в действительности нужно, – избавиться от чувства обиды.

Внедрение новых информационно-технологических систем (какая организация, впрочем, не внедряет новые системы?) требует от каждого отдела каких-то изменений в работе. Технари из IT-отдела неизбежно будут враждовать с руководством, которое якобы отказывается от плодотворного сотрудничества. Спецы сочиняют себе историю о том, что в руководстве засели твердолобые субъекты, которые спят и видят, как бы развалить все дело. Руководство, в свою очередь, придумывают свою историю, в которой технари представлены высокомерными, некомпетентными в управлении типами, не желающими ничего понимать, кроме своих компьютеров. Обе истории подпитывают обиды и негодование и мешают обеим группам повлиять друг на друга.

В таких случаях я пытаюсь рассказать историю, которая заставит гордиться того, кто сделает первый шаг навстречу. Одна из моих любимых историй – это рассказ о фермере по прозвищу Старина Джо. У Старины Джо был сосед. У обоих дети выросли и разъехались. Жены состарились и умерли. Старики остались вдвоем. Им поговорить-то, кроме как друг с другом, было не с кем. Но однажды они поспорили из-за теленка. Сосед обнаружил его на своем поле и сказал, что это его теленок. Старина Джо не согласился. «Смотри, – сказал он. – Видишь вот это пятнышко? Это мой теленок». Слово за слово, дело дошло до нешуточной ссоры. Они обиделись друг на

друга и перестали разговаривать. Недели молчания растянулись на месяцы. Теперь соседи не испытывали друг к другу ничего, кроме горькой злобы.

Однажды в дом Старины Джо постучал бродячий плотник. Этот человек приглянулся Джо, и он предложил ему кров и работу. Джо дал плотнику тарелку супа, кусок хлеба, а когда тот поел, подвел его к окну и спросил: «Видишь вон ту лужу?» Плотник кивнул. «Вчера ее не было. Этот дурак, мой сосед, провел плугом борозду по границе между нашими участками и залил ее водой – мне назло». Плотник снова кивнул. «У меня есть для тебя работа. Поставь высокий забор, чтобы я не видел больше ни его огорода, ни его дома. Сможешь это сделать?» Плотник ответил: «Я сделаю так, что вы оба останетесь довольны». Договорились, что утром Джо покажет плотнику, где взять доски, потом поедет, как собирался, в город, а к вечеру вернется и посмотрит, как идет работа.

На следующее утро Джо уехал и пробыл в городе до позднего вечера. Возвращаясь домой, он с холма увидел, что сделал плотник. Глаза Джо налились кровью от гнева. Вместо забора плотник построил мостик через рукотворный ручей. Джо хлестнул коня и, подъехав к мосту, собрался было сказать плотнику все, что он о нем думает, как вдруг перед ним появился сосед. Джо не успел и слова вымолвить, как сосед от души обнял его. «Джо, ты намного лучше меня, – сказал он. – У меня ни за что не хватило бы духу построить такой мост. Признаю, что тот теленок, наверное, все-таки твой. Может быть, ты простишь меня?» Джо обнял соседа, буркнул что-то насчет того, что ему «нечего прощать», потом обернулся и увидел улыбающегося плотника. Джо стал просить его остаться, но плотник отказался, сказав, что у него есть работа в другом месте.

Неважно, чью сторону мы примем в этом споре, – ясно, что нам нужно немало плотников для наведения мостов. Вопрос о том, кто прав и кто виноват, о том, чей это на самом деле теленок, не так важен, как обиды, подрывающие наше доброе отношение друг к другу. По большей части нам не удастся искоренить

несправедливость, но зато мы можем заставить ее съежиться до мелкого пустяка на фоне более значимой истории, где очень велика роль миротворца.

## ***Зависть***

Как часто мы объясняем неудачную попытку сотрудничества словами «это просто зависть»? Весьма распространенное объяснение, но не всегда точное. Человек, на котором поставили клеймо завистника, теряет доверие и в дальнейшем рассматривается как потенциальный враг. Неравенство в оплате, предпочтительный доступ к ресурсам или нечистоплотное распределение кредитов неизбежны. Конечно, никто и никогда не признается в зависти. Из всех эмоций зависть считается самой низменной. Если вице-президент по поставкам завидует вице-президенту по маркетингу, то на вопрос, почему он не помог вице-президенту по маркетингу, когда тот попал в трудное положение, никогда не ответит: «Я ему очень завидую, потому что генеральный относится к нему лучше, чем ко мне». Нет, сам себе вице-президент по поставкам рассказывает другую историю, очень разумную и обоснованную: «Я был очень занят» или «Он не просил о помощи». Но порою суть ответа становится понятной по интонации, например, саркастического уточнения: «А что, ему нужна помощь?» Если вы слышите, как кто-то говорит о фаворитизме, знайте, на самом деле речь идет о зависти, вызванной несправедливостью.

Привыкшие к постоянным ссорам братья, оказавшись в новой школе, становятся единым целым и стоят друг за друга горой, подобным же образом и руководители отделов поставок и маркетинга забудут о своих разногласиях, поняв, что всей компании грозят большие неприятности, например от конкурентов. Зависть просыпается в мелкой истории, где на первый план выходят мелкие детали, где незначительное неравенство гипертрофируется, а сами

споры не имеют под собой никакой серьезной почвы. Представьте более широкую историю, подчеркните общность интересов, и вы восстановите поправное чувство справедливости. Взгляд на ситуацию с иной точки зрения или новая история могут на корню уничтожить зависть. Любая же попытка непосредственно опровергнуть наличие несправедливости грозит погружением в трясину застарелых обид, питающих чувство зависти.

Борьба самолюбий часто порождает враждебность, которая делает невозможным сотрудничество с «любимчиками». Вице-президент по производству не станет пересматривать свои схемы, потому что ему невыносима сама мысль о том, что это поможет вице-президенту по маркетингу успешно завершить квартал. В таких тупиковых войнах не бывает победителей. В любой, самой спаянной команде руководителей со временем непременно найдется один, который будет считать, что его недооценивают. Вместо того чтобы прибегнуть к безнадежной стратегии, которую можно выразить фразой «Вам необходимо понять...» (эти три слова восстановят против вас любого слушателя), стоит рассказать историю.

Когда вы в следующий раз окажетесь в подобной ситуации, попробуйте сказать: «Мы как те две выдры». Едва ли собеседник удержится от вопроса: «Какие еще выдры?» После этого спокойно можете рассказывать индейскую сказку о двух выдрах, которые не могли поделить пойманную рыбу. В это время мимо пробежал шакал. Услышав спор, он предложил свою помощь в дележе добычи. Выдры согласились. Шакал разделил рыбу на три части – голову отдал одной выдре, хвост – другой, а тушку взял себе, в уплату за разрешение спора. Эта история заставляет взглянуть на дело с иной точки зрения. Дав понять, что в любой конфликтной ситуации обязательно найдется свой шакал, вы сможете восстановить мир в команде.

Маленькая история помогает переместить внимание с прошлых несправедливостей на перспективу сотрудничества, что позволит избежать дальнейших несправедливостей. Но лишь при одном

условии: историю следует рассказывать с неподдельным уважением к обиженному. Иначе весь эффект будет уничтожен тоном превосходства, эдаким преувеличенным терпением или снисходительностью. Стараясь покончить с завистью, отриньте сначала собственные обиды, чтобы ваш тон был искренним, уважительным и сочувственным.

### ***Безнадежность***

В нашем обществе депрессия приобрела характер эпидемии. Сложность мира, в котором мы живем, лавина бессмысленной информации, общий кризис значимости – все это породило в людях чувство безнадежности, они не верят в возможность позитивных перемен. Что бы вы ни предлагали, ваши слушатели будут уверены, что перемены могут осуществить только те, кто обладает реальной властью, то есть не вы и не они.

Индивид или группа могут разделять ваши идеи и поддерживать ваши устремления, но они ничего не станут делать, потому что уверены в собственном бессилии. Ваша первейшая задача – помочь им почувствовать собственные силы, и только потом вы сможете повлиять на них с тем, чтобы побудить их этими силами воспользоваться. Сделать это нелегко. Ментальность жертвы – защитная реакция, и жертвы цепко держатся за свою историю. Рассказ о силе требует не только художественного мастерства, но и незаурядного знания психологии. Самое главное – помнить, что ощущение безнадежности, собственной беспомощности не имеет отношения к «фактам». Это эмоциональное чувство, ставшее привычным ответом. Значит, в вашей истории главная роль также должна принадлежать эмоциям. Приготовьтесь также к тому, что для отказа от привычки требуется долгое время. Привычка ощущать себя беспомощным соблазнительна. Победить ее может только очень сильная история.



Стив Вирт, духовный наставник при Нью-Йоркской городской больнице, рассказывает чудесную историю об автобусном бойкоте в Монтгомери в пятидесятых годах. Вирт использует ее в тех ситуациях, когда надо убедить людей, что «существуют возможности, превосходящие их страхи».

Для начала Стив широкими мазками рисует место действия. «Представьте себе 1953 год, Монтгомери, штат Алабама. Законы расовой сегрегации предписывали чернокожим пользоваться особыми фонтанчиками для питья и занимать в автобусах предназначенные для них места. Чернокожий, занявший место для белых, подвергался аресту: ему выдвигали обвинение в нападении на водителя, хотя он сидел смирно и никого не трогал. Кто бы мог тогда подумать, что тощенькая портниха и молокосос, только что окончивший богословский факультет, смогут изменить страну?» Стив особо подчеркивает, что ни одно из событий, приведших к автобусному бойкоту, не было спланировано заранее. Роза Паркс просто села на место для белых и не стала вставать, потому что у нее болели ноги. Ее арест показал всю абсурдность обвинения. Стало ясно, что будет трудно доказать, будто эта маленькая хрупкая женщина «напала на водителя автобуса». Одно это действие, объявленный вскоре бойкот и усилия двадцатилетнего доктора Мартина Лютера Кинга вдохновили на поступки тех, кто раньше был ослеплен страхом, и вернули совесть тем, кто раньше был ослеплен яростью и предрассудками.

Стив всегда завершает свой рассказ словами о том, что никто не может заранее знать, к каким великим последствиям могут привести самые обычные действия. Результатом любого сделанного нами выбора могут стать великие преобразования. Если же мы отказываемся от надежды, то вместе с этим отказываемся и от пусть даже крошечного шанса сделать выбор, который может привести к переменам. Для этого не требуются ни особая смелость, ни мужество, ни еще какие-то выдающиеся качества. Надо просто сохранять верность надежде.

Надежда – неперенный элемент воздействия, независимо от того, на кого вы хотите повлиять. Пропагандируете ли вы социальную активность, рекламируете косметику или акции своей компании, вам надо знать, как рассказать историю надежды – сначала себе, а затем уже и людям.

### ***Апатия***

Среди зараженных безнадежностью можно выделить особую подгруппу – тех, кто страдает апатией. На первый взгляд, все выглядит так, будто апатичных людей вообще ничто не интересует. Однако мой опыт общения с ними говорит, что апатия – это, скорее, мощная ответная реакция человека, который слишком сильно переживает происходящее. Отсутствие перспективы заставляет таких людей переходить с позиции «Я не могу это решить» к позиции «Пошли они все к черту!». Они отрешились от чувств, которые вам как раз и надо в них пробудить. Наилучшая стратегия – помочь им вернуться в мир, восстановить утраченные или сознательно оборванные связи. Выслушав историю, которой вы попытаетесь подорвать их оборону, они воздвигнут еще более мощные стены. Значит, от вас требуется история, восстанавливающая их связь с теми явлениями, которые вызывают у них здоровые чувства.

Для начала подружитесь с ними на их же поле, а потом постепенно подводите к новой точке зрения, рассказывая подходящие истории. На самом деле людям отнюдь не все равно, просто надо пробиться сквозь стены, которыми они постарались защититься от разочарования.

Люди хотят работать хорошо. Болтовня по телефону, решение домашних проблем и зависание в чатах – неплохая замена работы, но в глубине души любой человек хочет гордиться плодами своего труда. Добросовестная работа улучшает самочувствие. Тяжелая

работа – это радость, если она имеет смысл. А вот негативная спираль всеобщей халтуры оставляет у людей дурной привкус.

Так как стены апатии воздвигаются на обломках разбитых иллюзий, то лучше всего использовать истории, повествующие об отрицательных человеческих качествах. Надо сильно не уважать утратившего иллюзии человека, чтобы просто приказать ему встряхнуться и сосредоточиться на позитиве. Для начала покажите ему, что у вас тоже нет иллюзий, но вы же не утратили надежду!

Есть очень хорошая зимбабвийская сказка. Один человек был женат на женщине, у которой был слепой брат. Однажды муж с шурином пошли на охоту. Зрячий мужчина тщательно прикрыл свою западню листьями и сучьями, а западню шурина оставил неприкрытой. «Все равно он ничего не видит», – подумал он. На следующий день они проверили свои ловушки. Муж нашел в своей ловушке маленькую птичку, а в силки шурина попала красивая птица, переливавшаяся всеми цветами радуги. Муж подумал, что жена просто потеряет дар речи от такой красоты. Он подменил птиц и отдал шурина свою невзрачную птичку. Тот тщательно ощупал ее и положил в мешок. По дороге домой они заговорили о том, почему люди ссорятся, и муж спросил у шурина: «Отчего люди враждуют?» Слепой ответил: «Потому что они делают друг другу то, что ты сделал мне». Мужу стало стыдно. Он вынул из своего мешка пеструю птицу и отдал ее шурина. «Прости меня, брат», – сказал он. Некоторое время они шли молча. Наконец муж спросил: «А как же люди снова становятся друзьями?» Шурин улыбнулся и ответил: «Когда они делают то, что только что сделал ты».

Искать сотрудничества, помогать друг другу выгодно прежде всего нам самим. От этого мы чувствуем себя лучше. Взаимопомощь и сотрудничество – это на самом деле вопросы качества жизни. И даже если никто не видит, как мы бездельничаем, припрятаем для себя лучшее или обманываем клиента, мы-то сами все равно об этом знаем! И если мы притворяемся, что нам ни до чего нет дела, мы обманываем лишь самих себя.

## ***Жадность***

Самое трудное – влиять на людей, обуянных алчностью. Впрочем, если у вас есть то, что им нужно, договориться и повлиять на них будет просто: от вас требуется всего лишь рассказать историю о том, что им надо сделать, чтобы насытить свою жадность. Предложите им своего рода сделку – и все, ваша задача выполнена. Но вдруг вы имеете дело с жадиной, которому не можете дать всего, чего он хочет? Вот это задачка потруднее! Пожалуй, это единственный случай, когда вы действительно имеете дело с людьми, которым абсолютно все равно, что вы им скажете. Если объект вашего потенциального влияния считает, что для него главное – непременно сорвать свой куш, заставить его пересмотреть свое отношение и сделать иной выбор будет трудно, почти невозможно.

Региональный менеджер, дама, привыкшая к легким деньгам, едва ли заинтересуются долгосрочными выгодами от новой системы компенсаций, которая может поставить под угрозу их премиальные. Политик, зависящий от поддержки группы лоббистов, никогда не пойдет на реформу избирательной кампании. Управляющий, привыкший терроризировать подчиненных, никогда в жизни не согласится на поручительное руководство. У всех у них дела идут и так хорошо. Их единственное желание – чтобы вы с вашими попытками на кого-то там влиять поскорее убрались куда подальше.

Вам надо придумать или подобрать историю, которая побуждает человека к пересмотру жизненной позиции. Есть старая африканская сказка, которая может погрузить в рефлексию даже безнадежно самодовольных типов. Эта история говорит о том, что невозможно купить ни за какие деньги, – о потребности человека в любви и привязанности (пожалуй, это единственная стратегия, пригодная для обращения алчных).

Однажды звери собрались в лесу, чтобы решить, кто из них самый сильный. Каждый выходил на поляну и демонстрировал, на что он способен. Обезьяна вскочила на дерево, а потом принялась ловко перепрыгивать с ветки на ветку. Все звери начали ей аплодировать. Тогда к тому же дереву подошел слон, вырвал его с корнем и поднял до неба. Все звери согласились с тем, что слон сильнее обезьяны. Но человек сказал: «Все равно я сильнее». Все посмеялись – разве мог человек быть сильнее слона? Человек рассердился и достал ружье. Звери бросились врассыпную и навсегда убежали от человека. Человек не знал разницы между силой и смертью. И звери до сих пор опасаются его невежества.

Это очень сильная история. Выбирая такую историю, помните, что эффект ее скажется не сразу, а только после долгих раздумий, когда человек будет спрашивать себя: «А зачем это она рассказала мне эту историю?» Отказ от жадности требует глубокой психологической перестройки, это долгий и мучительный процесс. Самое большее, на что вы можете рассчитывать, – это направить рефлексия в нужном направлении. Если после этого человек начнет смотреть на вас как на Рождественского призрака, который гонялся за мистером Скруджем, значит, вы достигли своей цели.

Порою максимум того, чего могут достичь истории, – это просто привлечь внимание к отрезвляющим истинам. В таких случаях перед рассказчиком встает очень трудная задача. Хитрость рассказывания истории, заряженной отрицательными эмоциями, заключается в смещении эмоционального баланса ближе к оптимистическому исходу. Люди, изо всех сил вцепившиеся в свою негативную историю или неспособные вообразить себе историю позитивную, должны сначала изжить свой негативизм. И первый для них шаг – послушать чужую историю.

## Глава 8

# Умение слушать как инструмент влияния

Мы – одинокие животные. Всю жизнь мы изо всех сил стараемся скрасить свое одиночество. Самый старый способ сделать это – рассказать историю, умоляя слушателя сказать – и почувствовать: «Да, так оно и есть на самом деле или так мне, по крайней мере, кажется. Ты вовсе не так одинок, как думаешь».

*Джон Стейнбек*

Когда-то давным-давно жил на свете монах, посвятивший долгие годы поискам смысла жизни. Этот монах жаждал обрести учителя, который помог бы ему открыть великие истины подлинной мудрости. Как-то прослышал он о гуру, жившем в соседней стране, и пустился в дальний путь. Он шел много дней, недель и месяцев и наконец на полянке среди густого леса обнаружил крошечную хижину. Подойдя ближе, он увидел, что дверь открыта. Монах долго стоял у двери, не решаясь войти, но потом все же вошел. В комнатке стоял стол, на котором монах увидел чайник и две чашки. Монах испытывал страшную жажду и тотчас налил себе чашку чая. Не успел он сделать это, как в комнату вошел гуру – сутулый старик с пронизательными добрыми глазами. Гуру посмотрел на монаха, на чашку чая, покачал головой и вышел из комнаты. Удивленный монах прождал целый час, но потом сдался,

покинул хижину, нашел в лесу укромное место и расположился там на ночлег. Утром он снова вошел в хижину, и снова в комнате никого не было, а на столе стояли чайник и две чашки. Подождав, монах налил себе чаю в чашку. Снова, как и вчера, в комнату вошел гуру, покачал головой и вышел. Так продолжалось несколько дней, пока монах не выдержал и взмолился: «Я прошел дальний путь, чтобы научиться у тебя мудрости. Не уходи, научи меня». Гуру обернулся, молча подошел к столу, взял чайник и стал наливать чай в полную чашку монаха. Монах отпрыгнул назад, когда чай, переполнив чашку, потек на стол и на пол. Гуру сказал: «Твой ум подобен этой чашке. Он уже полон. Ты должен очистить разум, прежде чем в него сможет войти что-то новое».

Новым идеям необходимо место для роста. Если старые убеждения, старая вера теснят новые идеи, они чахнут и погибают. Когда мы терпеливо выслушиваем людей, мы помогаем им выплеснуть часть их старого мышления и освободить место для мышления нового. Иногда, чтобы повлиять на человека, бывает достаточно одного умения слушать. Человек, которого внимательно и участливо слушают, начинает и сам прислушиваться к себе, и порою уже одно это заставляет изменить образ мыслей.

В большинстве случаев, однако, люди не слушают собеседников (хотя и уверены в обратном). Или делают это крайне плохо. Один из моих клиентов дал превосходное определение: «Слушать – значит ждать своей очереди заговорить». Что ж, по крайней мере честно. Мы все сознаем, что слушать надо внимательно, что для этого необходим навык, что умение выслушать собеседника – это настоящее искусство. Однако поскольку в нашем мире ценятся только осязаемые, измеримые результаты, все наши попытки научиться эффективно слушать чаще всего так и остаются попытками.

Обучение слушанию как поведенческому акту фокусирует внимание на том, что «заметно невооруженным глазом», – зрительном контакте, кивании головой, повторении фраз. Единственное, чему мы обучаемся при таком поверхностном подходе, – это имитации слушания. Конечно, и это уже неплохо. Лучше притворяться, что слушаешь, чем не слушать вообще. Однако на самом деле настоящее искусство слушания намного сложнее и глубже, чем навык, который вынуждены прививать большинство инструкторов. Недавно я выступала на эту тему в Будапеште, и одна женщина сказала: «Слушать – это то же самое, что заниматься сексом». Этим заявлением она привлекла всеобщее внимание, а затем закончила свою мысль: «Если есть желание слушать, навык появится сам собой».

Если вы хотите повлиять на человека, помочь ему изменить образ мыслей, то искреннее, подлинное выслушивание подействует сильнее, чем самая искусная имитация. Истинное слушание обладает глубокой преобразующей силой. Вспомните, как вас внимательно и заинтересованно слушали, вспомните, как начинала при этом спадать ваша психологическая защита. Внимание собеседника к тому, что вы говорите, его умение слушать помогло вам адекватно высказать не только то, что вы понимаете, но и то, чего вы не понимаете в своих собственных мыслях и поведении. Истинное слушание позволяет вам рассуждать о своем непонимании. Оказывать влияние становится намного легче и проще, если вы получаете доступ к скрытой неуверенности собеседника. Застывшей уверенности трудно придать новую форму. Напротив, неуверенность и неопределенность легко поддаются лепке. Люди будут ощущать неловкость, если их не слушают, и свободно выражать свои сомнения, если чувствуют, что их внимательно и заинтересованно слушают.

***Это вам не терапия!***



Влияние подчас требует небольших доз психотерапии. Я не знаю, кто решил, что «психотерапевтический процесс» неуместен в бизнесе и в других видах деловой активности. Возможно, это придумали сами психологи, ревниво оберегающие цеховые секреты своего мастерства, или твердолюбые менеджеры, считающие, что эмоциям не место на работе. Впрочем, это не имеет никакого значения, потому что теперь настало время впустить в офисы эмоции. Каждый раз, когда кто-нибудь просовывает голову в дверь вашего кабинета и спрашивает: «У вас найдется минутка для меня?», а вы отвечаете: «Да, конечно», это уже начало психотерапевтического сеанса, на котором вы выступаете в роли врача. Мы постоянно занимаемся друг с другом психотерапией. Неважно, на что и на кого вы хотите повлиять, – в любом общении присутствует психологический компонент, который требует либо исцеления, либо эмоциональной обработки.

Мой личный опыт преподавания сторителлинга как инструмента влияния научил меня тому, что, прежде чем пытаться представить человеку историю новую, надо выслушать его старую историю. Начиная работу в группе, я вначале предлагаю участникам изложить их стратегии влияния. Даже такого рода выслушивание позволяет людям говорить не то, что они, как им кажется, должны сказать, а то, что они чувствуют. Вначале они перечисляют такие стратегии, как создание мотивации, взаимного уважения, убеждение в общности целей, но потом всплывают слова «навязывание», «манипуляция», «усмирение» и «угроза». После того как группа высказывается, я прошу людей сказать, какие из стратегий они в глубине души считают действительно эффективными, и аудитория мгновенно оживляется. Когда я их внимательно слушаю, они перестают скрывать свой цинизм, обиду и чувство безнадежности, они сами вскрывают и исследуют истинные причины поведения, которое я хочу изменить, – непопулярные иррациональные чувства, именуемые эмоциями.

Если вы хотите на кого-то по-настоящему повлиять, то должны создать надежную площадку, на которой человек смог бы признаться себе в своих истинных чувствах. Многие стратегии влияния побуждают людей к тому, чтобы скрывать свое несогласие (даже от самих себя). Курсы общения прямо-таки пекут выпускников. Эти выпускники уверены, что «готовы общаться по-новому», но спустя три месяца выясняется, что они ни на йоту не изменили своего прежнего поведения. Это происходит потому, что их обучили новым приемам, но не избавили от старых убеждений, которые и лежат в основе неумения общаться (например, «если я что-то сказал, то ни за что не откажусь от своих слов», «придерживать информацию – это отличная стратегия», «говорить правду – значит поставить крест на карьере»). Традиционные методы влияния работают на таком поверхностном уровне, что не только не оказывают никакого эффекта, но и внушают ложное ощущение успеха.

Классический пример такого подхода – приведенная в шестой главе история о председателе комитета по благоустройству, которая решила, что разобралась с расовым конфликтом, просто стукнув пару раз по столу председательским молотком и прекратив посторонние, по ее мнению, разговоры. Она убедила себя в том, что время, потраченное на создание спаянной команды, – это время, потраченное впустую. Ее методика влияния (в строго отведенное время, принуждение к групповому принятию решения и т. п.), на ее взгляд, сработала. Но единственное, чего она добилась, – молчаливого сопротивления и апатии. Она так и не поняла, что провал ее «новой стратегии» и тот факт, что она последней узнала о проблемах, – плоды ее стиля «выслушивания» людей.

Председатель комитета не освободилась от старых убеждений и чувств перед тем, как воспринять что-то новое. По ее мнению, коллективный подход или, упаси Господь, психотерапевтическое выслушивание не могут иметь места там, где надо «делать дело». Влияние без предварительного выслушивания – все равно что покраска дома без предварительной очистки и шпаклевки.

Несколько месяцев стены будут выглядеть красиво, но потом краска все равно осыпется, обнажив прежнее уродство.

### ***Вербальная загрузка***

Иногда наиболее убедительной историей будет не та, которую надо рассказать вам, а та, которую поведают ваши слушатели. Во-первых, их история может сообщить вам нечто важное, а во-вторых, люди могут отказаться от своей старой истории просто потому, что вы ее выслушали. Но заранее предугадать, как все получится, невозможно. Человек может изменить свое отношение к своей истории в середине рассказа или, встретив в вас внимательного слушателя, утвердится в своей правоте.

Однажды во время поездки – точнее, как раз в промежутке, так как рейс, на который я должна была пересест, отменили, – у меня было время выслушать разозленного до белого каления служащего авиакомпании. Он был не в состоянии ни с кем общаться и выслушивать претензии, пока не выслушают его самого. Пока я его слушала, в нем произошел поворот на 180 градусов – от разъяренного состояния он перешел к раскаянию и принялся извиняться. Вначале он просто дымился от злости, но по мере того, как мое внимание поглощало его гнев, он остыл и в конце концов сказал: «Простите. Вы здесь совсем ни при чем. Сейчас посмотрим, нельзя ли сделать для вас исключение». Люди часто переосмысливают свою линию поведения, если им дать для этого простор. Но чем сильнее их загоняют в угол, тем упорнее они держатся за свои застарелые убеждения и образ мыслей. Выслушав служащего авиакомпании, я помогла ему повлиять на самого себя, так как он получил возможность взглянуть на себя со стороны. Я помогла ему услышать его собственную историю, и он решил – при моем молчаливом участии – от нее отказаться.

Выслушать – значит поддержать говорящего в стремлении добраться до его собственной мудрости, творческого разума, значит дать ему возможность осознать новые ответы, новое мышление и новое поведение. Выслушать – это значит увидеть и оценить страхи, печаль или гнев собеседника из-за совершенной по отношению к нему несправедливости. Выслушивание помогает людям подумать, оценить свои мысли и ощущения, выявить в них несоответствия или проблемные места. Оно обладает психотерапевтическим эффектом, позволяющим человеку сдвинуться с мертвой точки.

Слушать трудно. В большинстве случаев люди сами не знают, как рассказать свою историю. Они не привыкли к тому, что их слушают. Вместо того чтобы рассказывать, они повторяют навязшую в зубах мольбу защитного рационализма, гипотетических обобщений и поверхностных умозаключений. Такая литания – первая линия обороны против тех, кто, подобно вам, хочет на них повлиять. Вам придется задавать нужные и уместные вопросы и побуждать собеседников действительно рассказывать свою историю, а не вываливать на вас умозаключения. Добросовестное слушание позволяет человеку заново пересмотреть и осмыслить собственную историю, переосмыслить предпосылки и сделать новые выводы. Плохое слушание бесцеремонно внедряется в процесс мышления и перекрывает все лазейки.

Агрессивное слушание и слушание доброжелательное, психотерапевтическое, могут использовать одни и те же вопросы, но вопросы эти задаются в абсолютно разных тональностях. Когда человека побуждают рассказать его историю, такие вопросы, как «Когда это случилось в последний раз?», «Где?», «Кто при этом присутствовал?», «Что произошло потом?» задаются с искренним желанием понять, что он видит со своей точки зрения. Ваша цель – отвести человека к месту, где его история началась. Вернувшись к истокам истории, люди получают возможность рассказать ее по-новому и сделать новые выводы.

Менеджер автосалона, пытающийся продать машину в лизинг человеку, который сразу заявляет, что ненавидит лизинг, вероятно, добьется большего, если попробует для начала выслушать упрямого клиента. Например, продавец может спросить: «Скажите, что у вас случилось, что вы так относитесь к лизингу?» или «Что вам рассказали такого, что вы теперь и слышать ничего о лизинге не хотите?» Если же продавец умеет выдерживать достаточно долгие паузы, то, вероятно, он узнает, в чем коренятся сомнения покупателя. И может произойти чудо: продавец вдруг услышит: «Но мне кажется, у вас несколько иные условия лизинга. Будьте добры, расскажите мне о них». Умение хорошо слушать вознаграждается правом говорить.

### ***Кровные братья и сестры***

Слушая чью-нибудь историю, люди оказываются вовлеченными в очень древний священный ритуал, который связывает их чувством родства. Написанные на бумаге, слова кажутся сентиментальной болтовней, но поучаствуйте в ритуале, и вы ощутите то, о чем я говорю. Чувство родства создает доверие, достаточное для оказания влияния. При этом сам процесс упрощается настолько, что достаточно попросить о том, что вам нужно.

Как-то я получила письмо от одного из участников моей творческой мастерской. В теме письма стояло: «Влияние семинара». Джон хотел, чтобы я узнала «окончание истории». Джон писал, что после нашего семинара по сторителлингу один из участников осмелился обратиться к остальным по e-mail с просьбой о большом одолжении. Он просил кого-нибудь из группы пожертвовать частью своего отпуска, чтобы увеличить своему сотруднику, больному раком, срок оплачиваемого по страховке ухода. В результате набралось несколько сотен часов. Этот больной раком человек, у которого закончилась собственная страховка, получил еще

несколько месяцев на восстановление. Джон особо подчеркивал, что больше всех пожертвовали те участники семинара, которые казались самыми замкнутыми и отчужденными.

Рассказывание и выслушивание историй типа «Кто я» и «Зачем я здесь» – это очень мощное и волнующее переживание. Пока участники того семинара не рассказали свои истории, они были просто группой случайно собравшихся под одной крышей незнакомцев. Один из них во время первого занятия демонстративно читал газету. У многих руки были скрещены на груди, а по лицам блуждали саркастические улыбки. Но после того как прозвучали личные истории, группа стала чем-то вроде семьи, члены которой подарили абсолютно незнакомым людям дорогой подарок (а время отпуска – очень дорогой подарок). Такова сила истории. Вы не в силах предугадать, когда вам понадобится помощь или когда к вам самим за ней обратятся. Но чем больше людей вы знаете – по-настоящему знаете, – тем больше у вас шансов повлиять на них с помощью единственного письма по электронной почте.

Рассказывание историй и их выслушивание – это не только и не столько инструмент влияния, сколько образ жизни. В тот день, когда я писала об автобусном бойкоте в Монтгомери, я разговорила в спортивном зале с одной из женщин. Она спросила меня, где и кем я работаю, и я рассказала и об этой как раз записанной утром истории. «Я была там», – неожиданно сказала женщина. Я попросила ее поделиться этим воспоминанием, и вот что она мне рассказала.

В четверг вечером мы всей семьей поехали в открытый кинотеатр для автомобилистов. Сейчас эта площадка заброшена, но в то время там любили провести время по-семейному. Мама сложила продукты в переносной холодильник, и мы отправились. Там на площадке были качели для детей – не могут же они, в самом деле, все время сидеть в машинах. Мне было тогда двенадцать лет. Наверное, было тепло, потому что домой мы ехали с открытыми окнами.

Мы были уже на полпути, когда увидели их. Куклуксклановцы в белых балахонах с капюшонами заблокировали проезд. Мы слышали, как они говорили: «Если в вас есть хоть капля ниггерской крови, вы отравлены». Мой маленький братик закричал: «Это неправда!» Папа шикнул на него. Папин страх испугал нас еще больше. Всю дорогу мы ехали, сжавшись на заднем сиденье.

В следующее воскресенье, после воскресной школы, мы узнали о взрыве бомбы в церкви на Шестнадцатой улице. Папа не разрешил мне участвовать в марше, но я ходила на похороны погибших девочек. Я никогда не забуду той процессии: мы испытывали страх, волнение, но и гордость.

Я тоже никогда не забуду эту историю. За несколько минут эта незнакомка с соседнего тренажера превратилась в близкую подругу, потому что поделилась со мной чем-то очень для нее важным. Всегда внимательно выслушивайте истории, которые будут рассказывать вам люди. Вы не можете предугадать, чему научит вас эта история и насколько сильно сблизит.

### ***Самый редкий ресурс***

В пятой главе мы обсуждали психологическое воздействие внимательного отношения к человеку – редкий феномен в наш пораженный бездушием век. Когда в последний раз к вам отнеслись с тем вниманием, о каком вы мечтали? Большинство ответит: «Не помню» либо, придерживаясь общепринятой логики (или защищаясь), скажут: «Не понимаю, какое это имеет значение». Наша повседневная жизнь протекает под лозунгом: «Никому нет до меня дела, так с какой стати я буду к вам внимателен?» В такой обстановке на смену взаимному уважению, коллективизму и влиянию приходят цинизм, отчуждение и сопротивление.

Если вы измените саму обстановку, превратите ее из разъединяющей в консолидирующую, то резко повысите свои шансы влиять на людей. Изменить обстановку нелегко, но вполне возможно. При этом от вас не потребуются никаких материальных затрат.

Единственный способ, который я могу предложить, – просто взять и сделать это. На занятиях с группой, на переговорах с клиентом, дома, со своими близкими, не пожалейте времени, чтобы послушать истории. Поверьте, времени на псевдонаучную болтовню о том, где, когда и как это делать, уйдет значительно больше. И главное, не пытайтесь добиться объективных, измеримых результатов, чтобы оправдать затраты. Я просто содрогаюсь при мысли о расходовании ресурсов на то, чтобы измерить «возрастание нового мышления в процентах от исходного»...

Выслушав истории, вы получите шанс задуматься над тем, что действительно важно, и познакомиться с окружающими настолько близко, чтобы ощутить доверие к ним. Влияние не достигает сидящих по своим стеклянным ячейкам незнакомцев, которые не доверяют друг другу, не уважают шефа и без конца пережевывают истории апатии или обиды, или того и другого вместе. Влияние порождается вниманием к людям, на которых вы хотите повлиять, и к их историям. А главное: влияние проистекает из внимания к еще не прозвучавшей истории, которая расскажет и им, и вам о будущем сотрудничестве и взаимном уважении.

### ***Истории о светлом будущем***

История, сулящая светлое будущее, подталкивает людей к сотрудничеству. Выслушивая истории тех, на кого вы хотите влиять, вы получаете уникальную возможность протоптать тропинку к совместному сотворению другой истории, которая и поведет людей в нужном вам направлении. «История видения», которая поможет



подростку воздержаться от наркотиков, получателю социальной помощи – найти работу, а сотруднику – более добросовестно отнестись к своим обязанностям, может возникнуть только из глубинного понимания страхов, надежд и мечтаний, содержащихся в их нынешних историях. Если человек, на которого вы хотите влиять, принадлежит к другой культуре или – если это подросток – прибыл с другой планеты, то история будущего, которая годится для вас, не будет годиться для них. Чтобы рассказать им адекватную историю, вам надо понять их историю, их мир.

Если вы хотите изменить впечатление, которое производит то или иное ваше действие на индивида или группу, вы должны понять, чем они живут, и внятно объяснить им смысл действия в контексте их истории. Вы сомневаетесь, не считают ли сотрудники вашу новую систему обслуживания клиентов просто «лишней работой» или «следующей дурацкой инициативой начальства» либо, по мнению подчиненных, вы затеяли это ради того, чтобы «пустить пыль в глаза, больше хапать и меньше работать»? Убеждать подчиненных в том, что все это должно означать на самом деле, – зря тратить время. Выслушайте их истории, и вы поймете, как они воспринимают ваши требования.

Генеральный директор одной компании попросил меня помочь снизить возникшее после слияния компаний глухое сопротивление, но при этом он не испытывал ни малейшего желания выслушивать истории сотрудников и создавать историю будущего, которая позволит им справиться со страхами. При таком подходе любая инициатива была бы пустой тратой его и моего времени. Я решила встряхнуть его и сказала: «Ваши доходы раз в пятьдесят больше их зарплаты, вы только что совершили действие, которое стоило их друзьям рабочих мест, обвалило на пятнадцать процентов стоимость акций, создало какие-то туманные рыночные перспективы и сократило расходы, а это сокращение в их глазах есть не что иное, как уменьшение объема работ, что чревато понятными

последствиями. Действительно, и почему это у вас возникли проблемы с влиянием на собственных подчиненных?»

Реакция директора повергла меня в немалое удивление. Он сказал: «Хорошо, если мы на минуту оставим эти разговоры, то какую стратегию вы бы порекомендовали?» Оставим «эти разговоры»? С реальностью лучше иметь дело во всей ее цельности. Можно, конечно, оставить в стороне глубинные опасения и чаяния людей и выработать временную стратегию. Будет полное впечатление, что она работает, но добиться с ее помощью долговременного влияния не удастся. Если вы хотите быстро добиться краткосрочных целей, то глубоко копать, конечно, не стоит. Если, однако, вы хотите установить долговременные доверительные отношения с подчиненными, добиться их преданности, самоотверженного отношения к труду, творческого подхода, то вам придется научиться выслушивать их истории и близко познакомиться с миром людей, на которых вы хотите влиять.

### ***Как испортить историю***

Некоторые оказываются плохими слушателями, потому что полагают, будто их сочтут внимательными, если они станут задавать множество вопросов. Напротив, обилие вопросов портит историю, не говоря уже о том, что нарушает ход рассуждений рассказчика. Если бы, например, я попыталась рассказать приведенную в начале этой главы историю о монахе человеку, который мгновенно стал бы засыпать меня вопросами типа «Почему он не перестал наливать себе чай? Почему он спал в лесу? Как был одет гуру? Почему монах не пошел за гуру?», то течение истории было бы нарушено.

Истории создаются для того, чтобы сообщать истины, которые всегда больше, чем сумма точных или не очень точных подробностей. Деспотичная дама-менеджер, прибегающая к манипуляциям, практически всегда отыщет в моей истории о

влиянии какую-нибудь деталь и сделает из нее вывод, уничтожающий самую суть. В принципе, я могу проделать то же самое и с ее историей. Это нетрудно. Изъян можно найти везде. Но если я начну потрошить ее историю так же, как она потрошит мою, мы скоро окажемся в тупике. В такой ситуации мне гораздо легче заставить ее саму рассказать историю успешного влияния, и, начав рассказ, она вдруг, к своему удивлению, понимает, что описывает ситуацию, подозрительно похожую. Мое молчание помогает ей осознать необходимость встать на иную точку зрения, помогает сделать это без моего вмешательства, без ненужных споров и без потери лица.

Истории – это рассказы об иррациональных отношениях между людьми, между людьми и идеями, между людьми и проблемами и между всеми ними вместе. В историях содержатся истины, которые просто не могут быть усвоены нашими жалкими рациональными мозгами, так как они не способны представить эти истины в виде логических схем. Люди, рассказывающие историю, зачастую сами ее «не понимают». Истории вообще могут не поддаваться аналитическому пониманию. Искусство слушания заключается в том, чтобы не дать себе логически расчленить историю.

Помните, что просить кого-нибудь рассказать историю – это не старый как мир прием под названием «Приведи пример!». Этим приемом люди, обладающие хорошей памятью, пользуются для того, чтобы одержать ложную победу над человеком с плохой памятью, у которых не получается сразу вспомнить подходящий пример, чтобы обосновать свою точку зрения («Ага, так ты не можешь ничем это доказать, значит, ты не прав!»). Это не влияние, это спор. Обычно проигравшая сторона умолкает, но убедить ее ни в чем не удастся.

***Тайное преимущество разума***

Чужие истории делают нас умнее, а разум – очень полезное орудие, особенно если речь идет о влиянии на других. Чем больше историй мы знаем и чем они разнообразнее, тем лучше для нашего интеллекта. Правила не так полезны, как отдельные случаи. Гарвардская школа экономики давно усвоила эту мудрость. Чтобы не заблудиться в реальном мире, надо знать нечто большее, чем набор правил. На самом деле принятие решений, основанное на одних только правилах, представляет собой своеобразную тупость, известную под названием «фундаментализм». Я имею в виду манеру поведения и взаимодействия с миром, согласно которой весь мир окрашен только в два цвета – черный и белый, без оттенков серого и без переходов. В фундаментализме можно быть только правым или неправым, других положений не существует. Фундаментализму чуждо всякое творчество. Но в сегодняшнем мире окостеневшая политика, формулы лидерства и слишком жесткие правила не годятся. Четкие руководства к действию упрощают действительность, и творческая мысль просто не успевает возникнуть. Истории же, словно зеркала, отражают сложность положений и предлагают уму творческие подходы и идеи игры со многими переменными.

Стараясь не упустить ни одной книги об искусстве сторителлинга, я однажды, не ведая, что творю, купила книгу Роджера Шанка *Tell Me a Story: Narrative and Intelligence* («Расскажи мне историю: повествование и разум»). На самом деле в книге речь шла об искусственном интеллекте. Я не отношу себя к технофилам. Если бы мне предложили на выбор машинный или человеческий интеллект, я бы без колебаний выбрала второй. Но я прочла книгу с большим интересом; мало того, я была очарована тезисом Шанка о том, что искусственный интеллект возможен только в том случае, если мы научим компьютер рассказывать и понимать истории. Шанк неоднократно подчеркивает, что люди слушают чужие истории только для того, чтобы получить подтверждение собственных историй. (Есть старая шутка: он так умен, что согласился со всем, что я ему сказал.) Обучение же происходит только в том случае, когда

мы переосмысливаем или переписываем свои собственные истории либо добавляем к ним новые. Получается, что ядро интеллекта состоит из умения рассказывать и понимать истории.

Специалисты по обработке знаний плодятся как грибы после дождя. Но смотрите-ка, они спотыкаются о то же препятствие, что и специалисты по искусственному интеллекту. Область, где информация преобразуется в мудрость, находится там, где знание и интеллект требуют навыка рассказывания и слушания историй. Интеллект, называемый «молчаливым знанием», – это мудрость, таящаяся в историях. И первое, что открывает для себя специалист по обработке знания, – это то, что историю нельзя расчленить на управляемые байты информации.

Этот принцип отражается и в строении интеллекта. Если вы плохой слушатель, если вы слушаете только для того, чтобы утвердиться в собственной истории, если вы пытаетесь расчленить чужую историю на куски, то вы тем самым не используете свою способность учиться на историях. Если вы просите человека, рассказывающего вам историю, «скорее переходить к сути дела», вы тем самым превращаете осмысленную историю в бессмысленный набор так называемых ключевых фраз. Чтобы взять на себя роль Влияющего в своем сообществе, компании, семье, вы должны в то же время взять на себя и роль старательного Учащегося.

Способность влиять соединяет в себе навык и искусство. Любой успешный художник учится всю жизнь. Художник не прекращает изучать текстуру и химию красок, свойства поверхностей, уникальную реальность символов и метафор. Если вы хотите стать влиятельным человеком, вам тоже надо всю жизнь учиться. Слушая истории людей, вы узнаете то недоступное вашему взгляду, что видят в мире они; вы узнаете новые способы пользования такими инструментами, как интонации, паузы; вы усвоите их стиль влияния, узнаете, как по-разному люди реагируют на ваш стиль влияния и убеждения.

Во всяком случае, умение слушать чужие истории поможет вам лучше ориентироваться в ментальном поле людей. Ни один строитель не начнет работу, пока не выяснит особенности грунта, на котором он собирается возвести здание. Так и вам не стоит начинать рассказывать свои истории, пока вы не выслушает старые истории тех, на кого вы хотите повлиять.

## **Глава 9**

# **Что должен и чего не должен делать рассказчик**

Я никогда не стану настолько старым,  
чтобы без смущения говорить тогда,  
когда мне нечего сказать.

*Авраам Линкольн*

Икар хотел летать. Больше всего на свете хотел он воспарить над головами восхищенных родственников и друзей и увидеть то, чего не видят они. Часами лежал он на спине, глядя на птиц, и мечтал о том дне, когда так же сможет подняться над землей и взмыть в небо. И наступил день, когда он начал делать себе крылья. Из прочных веток и перьев он изготовил два крепких крыла, скрепил сучья и перья воском, и получились крылья, которым могла бы позавидовать любая птица. Отец, наблюдая за сыном, предостерег его: «Сынок, летай, если уж тебе так хочется, но ни за что не подлетай близко к Солнцу. Я боюсь за тебя. Запомни мои слова». Икар согласно кивал головой, но предстоящее приключение так сильно пьянило его, что слова отца не омрачили его настроения. Завтра он полетит. И он полетел. Вначале движения его были неловкими и неуклюжими. Иной раз он не успевал взмахнуть крыльями вовремя и падал, прежде чем улавливал восходящий поток воздуха. Но вскоре он уже освоился настолько, что смог выбирать и высоту, и направление полета. К полудню он, пролетая над домом, хвастливо окликнул семью: «Смотрите на меня!» Он по спирали

взмыл вверх, танцуя и кружась в воздухе, как акробат. Увидев это, отец громко закричал, стараясь еще раз предостеречь сына, но Икар ничего не слышал. Он кружил и кружил, постепенно приближаясь к Солнцу. Его так захватил восторг полета, что он не заметил, как начал таять воск, которым были скреплены крылья. Когда же Икар заметил, что от его крыльев стали отваливаться большие куски, было уже поздно. Родственники и друзья лишь беспомощно наблюдали, как он стремительно несется вниз, навстречу смерти, как ударяется об землю и как остается от него лишь кучка плоти, оплавленного воска и обожженных перьев.

Искусство сторителлинга сродни любому другому виду искусства. Рассказать историю можно хорошо и талантливо, а можно – плохо и бездарно. Иногда у тех, кто делает это хорошо, от успеха кружится голова, и они подлетают слишком близко к Солнцу. Если вы рассказываете мощную историю и добиваетесь влияния, то чувствуете прилив сил. Вы вглядываетесь в море лиц или в глаза единственного слушателя и вдруг понимаете, что по-настоящему проникли в сознание этого человека. Вы попали в его самое сокровенное место, где воображение рисует новую реальность, а ум выводит новые следствия из разыгрывающихся там историй. Возможно, вы не управляете всем этим зрелищем, но вы в нем одна из звезд.

### ***Ящик Пандоры***

Но здесь возникает один серьезный вопрос. Рассказывая истории, мы открываем ящик Пандоры, и поэтому должны подумать и об обратной стороне влияния. Большинство хороших сторителлеров испытывают страх, когда сознают свою власть над аудиторией. Один мой друг, профессиональный рассказчик, признается, что, когда он



видит перед собой море восторженных лиц, полуоткрытые рты, глаза тех, кто загипнотизирован его историей, он шепчет про себя: «Господи, я держу их в руках... Что мне теперь делать?» Влияние и власть пугают – и должны пугать.

Я искренне надеюсь, что приобретенный навык вы используете для благих целей. Хочу надеяться, что в детстве мама научила вас, что манипулировать людьми в своих корыстных интересах нехорошо и глупо. Если вы используете историю для того, чтобы выбить из кого-то деньги, устранить неугодного вам человека, получить незаслуженную награду или неэтично воспользоваться влиянием, то вашу историю ждет печальный конец. Используйте истории, чтобы сделать жизнь лучше, богаче, легче, здоровее. Ваше влияние должно доставить радость как можно большему числу людей. Если вы искренне хотите улучшить свою жизнь и жизнь других, то у истории вашей жизни будет счастливый конец.

Существует множество историй о падении и несчастьях. Они призваны предостеречь от веры в то, будто «ты знаешь ответы на все вопросы». Такие истории предупреждают об опасности свалившейся в руки удачи. Власть, не основанная на высочайшем чувстве ответственности, власть, не ограниченная этическим кодексом, может вылиться в историю об Икаре или царе Мидасе. Если вы научились летать, то знаете и о том, что нельзя подлетать близко к Солнцу. Главное, о чем я хочу вас предупредить: миру нужны талантливые рассказчики, но всегда помните, что ваши крылья скреплены воском.

### ***Не кичитесь своим превосходством***

Даже если вы превосходный сторителлер, то уважительное отношение к другим только укрепит ваше влияние, не говоря уж о том, что убережет от падения. Конечно, есть люди, обладающие раздутым самомнением, но не обладающие даром рассказчика.

Напыщенные отставные политики, важные, как индюки, консультанты-всезнайки и жуликоватые гуру мистических учений – все они способны, сами того не сознавая, отпугнуть от себя любую аудиторию. Не окажитесь на их месте!

Проявление превосходства, пусть мимолетное, – это проявление неуважения. Мы должны, просто обязаны соблюдать хрупкое равновесие между желанием повлиять и уважением к сделанному другим человеком выбору. Сам факт нашего желания влиять уже ставит нас в опасное положение. Даже если мы убеждены, что знаем историю лучшую, более эффективную, более нравственную, сулящую успех скорее, чем все другие истории, полной уверенности в этом быть не может. Кроме того, обращение к тем, на кого мы хотим повлиять, с позиции благочестивого превосходства вызывает либо возмущение, либо рабскую зависимость. И то и другое нежелательно.

На первый взгляд, зависимость кажется результатом успешного влияния, но это только на первый взгляд. Значительная часть человечества не желает мыслить самостоятельно. Поэтому любой во всеуслышание заявивший, что «знает ответ», сразу обзаводится солидной когортой последователей. Вы на самом деле этого хотите? Иметь последователей? Внутри строго иерархической системы, в предсказуемом мире ответ может и должен быть «да». Однако в реальном мире зависимость от «героя-вождя» заканчивается катастрофой. Если вы обращаетесь к аудитории из четырехсот человек, то хотите в результате увлечь за собой четыреста творчески думающих единомышленников, а не людей, поминутно спрашивающих: «Что мне делать дальше?» Ваши истории либо покажут вашим слушателям, как умны вы, либо – как умны они.

Моя подруга, успешный писатель, оратор и преподаватель, жаловалась на то, что люди во что бы то ни стало хотят навесить на нее ярлык гуру. Достижение влияния требует пауз, и я промолчала, но мне хотелось сказать: «Милая моя, если они так липнут к тебе, значит ты сама их на это провоцируешь». Любой человек,

обладающий даже малой харизмой и умеющий складно говорить, может склонить на свою сторону тех, кто с готовностью отрекается от самостоятельного мышления. Вообще-то роль гуру очень соблазнительна. Но становиться объектом поклонения весьма опасно, поскольку тогда из поля вашего влияния автоматически исключается думающая публика.

Если такой снисходительно вещающий гуру на мгновение отвлечется от восхищенных лиц последователей, то увидит не столь восхищенные лица. Поднятые в удивлении брови, отведенные в сторону взгляды – это ответ думающего человека на снисходительную улыбку, длинные туманные объяснения и мудрые афоризмы. Тех, кто не входит в тесный кружок последователей, дух превосходства будет раздражать, и повлиять на таких людей вы не сможете. Отказ от роли гуру может разочаровать поклонников, но взамен вы, возможно, получите более широкую аудиторию.

Есть также и люди, не обладающие харизмой, однако рассказывающие свои истории с позиции превосходства. Они не претендуют на роль гуру, но зато страдают другой болезнью – уверенностью в собственной непогрешимости. Они говорят с другими как с несмышлеными детьми, нуждающимися в поминутном руководстве.

У мастеров сторителлинга есть специальный термин «голос рассказчика». Этим термином описывают искусственность в поведении рассказчика, устраивающего из истории дешевое шоу. Деланный голос, преувеличенная мимика – лично мне при виде такой профанации хочется залезть от стыда под стул. Даже если к «голосу рассказчика» прибегают от неуверенности в богатстве собственного, природного голоса, то и в этом случае создается впечатление, будто рассказчик общается с несмышлеными детьми. Уважение передается слушателям тончайшими нюансами интонации и языка тела – помните об этом, и вы без всякой фальши добьетесь взаимного уважения аудитории.

Но также встречаются и люди, искренне уверенные в своем превосходстве. Это страшная публика. Слова, произнесенные с выражением экзальтированного превосходства, могут иметь катастрофические последствия – сопротивление или, хуже того, зависимость. Хороший пример такого рода содержит следующий абзац:

Молю Бога, чтобы он на будущие годы благословил наш труд, наши деяния, нашу прозорливость и решимость. Пусть Всемогущий сохранит нас от надменности и трусливой угодливости, поможет обрести праведный путь, положенный Им нашему народу, пусть он не отнимет у нас мужества творить праведное, избавит от колебаний и слабости перед лицом силы и опасности.

Вдохновляющие слова, если их произносят в знак уважения к братьям и сестрам. Но эти же слова пугают, когда мы узнаем, что они были произнесены в 1938 году Адольфом Гитлером, призывающим нацию к геноциду. (В следующей главе мы подробно разберем, как Гитлер пользовался искусством сторителлинга.) Здесь же достаточно сказать, что иллюзия превосходства опасна и требует неусыпной бдительности. Пусть люди сами делают выводы. Доверяйте их мудрости. Станьте рядом со слушателями, взгляните на мир с их точки зрения. И, самое главное, продолжайте слушать тех, кого вам не удалось убедить. Они нужны вам, чтобы вы прикоснулись к тому, чего пока не знаете или не понимаете.

### ***Не давайте вашим слушателям скучать***

Самый большой грех сторителлера – скука. Разматывание бесконечно длинной, ничем не кончающейся истории наводит невыносимую тоску. Такое случается, если вы забываете о

слушателях, если рассказываете историю, чтобы избавиться от собственной депрессии, пользуетесь ею как психотерапевтическим сеансом или пытаетесь с ее помощью по капле выдавить из себя страх.

Тем не менее не нужно бояться и без всяких оснований считать свои истории скучными. У каждого из нас всегда есть что рассказать. Главное – соединить то, что интересно людям, с тем, что есть интересного в вас и в вашей истории. Самый простой способ сделать это – обратиться к тому, что интересует всех людей без исключения.

Как-то на моем семинаре молодой инженер спросил: «Что делать человеку, если он чувствует, что занудствует, – ну, например, на презентации, когда докладчик видит, что уже всем надоел, но не понимает, как перестать нудить?» По длинному и витиеватому вопросу я поняла, что: а) мы говорим не о каком-то человеке, а об этом самом инженере; и б) мне показалось, что мысль о том, что он заставляет аудиторию скучать, делает его еще более нудным. Поговорив, мы выработали три подходящие стратегии.

Стратегия первая: придерживайтесь конкретных деталей. Не измышляйте гипотез. Для наглядности я предложила собеседнику отвлечься от «какого-то человека, который чувствует, что занудствует», и поговорить о конкретном человеке, то есть о нем самом. «Так что же вы делаете, когда чувствуете, что наскучили аудитории?» – осведомилась я. Все тут же обернулось в его сторону. Он улыбнулся и сказал: «Я начинаю нервничать и быстрее говорить». Ему не нужна была стратегия для какого-то гипотетического человека, ему нужна была стратегия для себя. Его вопрос был никому не интересен. Но, задав ему личный вопрос, я сделала обсуждение конкретным. Как только вопрос стал конкретным, он сразу возбудил интерес – и не только у него самого, но и у всей аудитории.

Витая в области гипотетического, вы лишаете ум слушателей чувственной и эмоциональной пищи. Теории всякого рода обращены к ничтожно малой части нашего мозга. Конкретные истории

завладевают всем мозгом без остатка. Например, я недавно слышала по радио выступление ученого-диетолога. Этот гуру не стал вещать о допустимости добавления в рацион жира за счет увеличения отношения белка к углеводам (храп в зале). Вместо этого он сказал, что предлагает французскую диету, потому что французы «едят жирную пищу, пьют вино, курят и наслаждаются жизнью, но при этом у них реже случаются инфаркты, чем у нас, американцев». Как только теория нарядилась в одежду конкретной истории, она сразу же стала интересной. Возможность потреблять больше жирной пищи за счет баланса белков и углеводов становится интересной, так как новую диету увязали с приятным воспоминанием о французской кухне – ее ароматах, вкусе и красоте, о гастрономических удовольствиях, которым предаются беззаботные французы. Конкретика всегда интереснее обобщений.

Обобщения – это поле игры интеллектуалов, чем объясняется то, что интеллектуалы, как правило, страшные зануды и истории рассказывать не умеют. Рассказчик околдовывает массы, в то время как интеллектуал теряет нить, углубляясь в теорию.

Стратегия вторая: замолчать. Это только кажется, что замолчать просто, – в следующий раз, когда осознаете, что «начинаете нудить», вы поймете, как это трудно сделать. Если вы чувствуете, что наскучили слушателям, просто замолчите. Возможно, они задремали, и ваше молчание разбудит их. Возможно, они отключились, потому что вы задели их лучшие чувства, но, скорее всего, они перестали вас слушать, потому что им действительно стало ужасно скучно. В любом случае продолжать испытывать их терпение неразумно. Если вы ошиблись и им не скучно, не беспокойтесь, они сами попросят вас продолжить.

Стратегия третья: озадачьте слушателей. Если у вас появились сомнения в том, что у вас и ваших слушателей одна цель – то есть вы считаете, что ваша история их больше не интересует, используйте самих слушателей как свой последний ресурс. Обратитесь к ним за помощью. Можете даже спросить: «Вам скучно?» (В вашем тоне ни

за что не должно звучать обвинения: люди не виноваты, что вы скучно говорите.) Я часто задаю этот вопрос. Если в ответ мне с энтузиазмом отвечают: «Нет, нет, продолжайте», то продолжаю говорить, уже не думая, что докучаю аудитории. Иногда ответ звучит как завуалированное «да». Например: «Ну, вообще-то нам было бы интереснее услышать...» В этом случае я могу на ходу изменить сюжетную линию, чтобы сделать историю более интересной, или вытянуть историю из слушателей, что, несомненно, их оживит и порадует. Долговременное влияние требует сотрудничества и определенных усилий. Даже если у вас в рукаве припасена другая история, вытянуть ее из слушателей лучше, так как в результате они точнее воспримут ваши идеи.

Если вы сильно разнервничались или потеряли нить, то лучшая стратегия – признать это. Если вы скажете: «Я что-то нервничаю» или «Вам не кажется, что здесь слишком жарко?», то эти признания избавят вас от необходимости притворяться. Такое признание освобождает мозг: вы можете теперь сосредоточиться на восстановлении контакта с группой и на теме вашей истории. Аудитория вас поймет. Люди, обладающие обычной эмоциональной памятью, очень хорошо понимают, что значит нервничать. Смириться с притворством намного труднее.

Еще один секрет сохранения интереса к своей особе – ограничение взаимодействия с аудиторией. Слишком частое напоминание о себе притупляет восприимчивость слушателей к вашему голосу, к вашим звонкам и к посланиям на электронную почту. Назойливость – болезнь не только кинозвезд. Вспомните о том, как ведут себя интересные люди. Скорее всего, они не открывают рот при каждом удобном и неудобном случае. Если вы склонны к многоречивости, лучше вспомнить Клинта Иствуда<sup>[24]</sup> и испробовать его методику на следующем совещании. Вы увидите, что когда вы наконец заговорите, на вас сразу обратят внимание.

## ***Не заставляйте людей чувствовать свою вину***

Истории, в которых для мобилизации слушателей используется страх или стыд, могут быть эффективными, но лишь на короткий срок, для достижения устойчивого влияния они не годятся. Сильный страх или глубокое чувство вины парализуют людей. Эти эмоции не притягивают, а, наоборот, отталкивают. Даже очень сильная история перестает быть действенной, как только рассказчик перебарщивает с отрицательными эмоциями. Тот человек из ООН, который очень долго мучил нас своим выступлением, являет собой разительный пример неудачного использования истории, построенной на чувствах стыда и вины.

Одной из самых насущных задач в США в XIX веке было убедить южан отменить рабство. Некоторые аболиционисты прибегали к проповедям о грехе и стыде, чтобы заставить плантаторов раскаяться, но главный аболиционист – президент Линкольн – не любил серьезных речей, предпочитая им шутки. О войне с Мексикой он, например, сказал, что все это дело напомнило ему одну историю о фермере, который говаривал: «Мне не нужно чужой земли, но мне нравится присоединять соседние участки».

Я нашла одну хорошую историю Линкольна в книге Кита Дженнисона *The Humorous Mr. Lincoln* («Мистер Линкольн как юморист»). После долгого спора о рабстве со своим другом судьей Лайлом Дики<sup>[25]</sup> Линкольн как-то разбудил его среди ночи и предложил ему представить себя героем трех историй: «Если право на порабощение зависит от цвета кожи, то любой встречный, чья кожа светлее вашей, имеет право сделать вас своим рабом. Если это вопрос интеллекта, то любой встречный, кто умнее вас, имеет право сделать вас своим рабом. Если это вопрос интереса, то любой, кому это интересно, имеет право сделать вас своим рабом». Линкольн повлиял на Дики, показав ему иную точку зрения, а не стал вызывать к стыду или чувству вины. (Заметьте, что такой способ влияния



требует времени, так как собеседник должен представить себе человека с более светлой кожей, более умного и более амбициозного.)

Линкольн понимал, что юмор и хорошая история могут влиять сильнее, чем гневные отповеди. Его часто упрекали за снисходительность к врагам. Одна женщина как-то сказала ему, что он должен уничтожать своих врагов, на что президент ответил: «Что я и делаю – я превращаю их в друзей». Это стиль влияния настоящего сторителлера. Он не ищет победы, а хочет стереть разделяющие людей границы. Когда Линкольна однажды вызвали на дуэль и предоставили ему выбор оружия, он, известный своим презрительным отношением к такому способу решения конфликтов, отвергнув кинжалы, сабли и пистолеты, предложил: «Как насчет того, чтобы пошвырять друг в друга коровьими лепешками с расстояния в пять шагов?»

### ***Увлечь и пленить***

Сделайте свой рассказ интересным для слушателей. Говорите об их мире, их надеждах, мечтах, больных местах и об их тайных страхах. Вы можете говорить и о себе. Но рассказывать надо о конкретных вещах, о том, что вы знаете по своему личному опыту. Общие истины никому не интересны. Интересна неподдельная страсть, подлинные человеческие трагедии и комедии.

В одном из своих писем Элеонора Рузвельт недоумевает, почему некоторым рассказчикам так трудно достучаться до слушателей. «Да есть ли у них элементарное чувство любопытства?» – удивляется она. Любопытство в отношении тех, на кого вы хотите повлиять, – это обязательное условие вашей способности возбудить интерес к себе и своей истории. Только неподдельное любопытство может подсказать вам историю, которая удостоится внимания слушателей. Существует огромная разница между любопытством в отношении

человека и попыткой его понять. Любопытство уравнивает, создает ощущение чуда, преподносит сюрпризы и спрашивает разрешения. Попытка понять предполагает превосходство, законы логики и несет на себе отпечаток раздражения в связи с необходимостью предпринимать какие-то усилия. Если вы находите человека или группу скучной, то это рикошетом ударит и по вам, так как слушатели, общаясь с вами, тоже не будут ощущать ничего, кроме скуки.

Вы будете интересны, если сами проявите подлинный, искренний интерес. Стимулируйте свое любопытство. После долгого совещания двое идут в туалет и, заперев за собой двери кабинок, говорят друг другу то, что думают на самом деле: «Это была пустая трата времени». Эта короткая история намного интереснее, чем сухая констатация факта, что на совещаниях люди говорят правду реже, чем в частных беседах. Я узнала эту историю только благодаря моему любопытству. Мне всегда было интересно, что говорят люди после совещаний, семинаров и деловых встреч.

Неиссякаемое любопытство позволит вам накопить множество, на первый взгляд, ничем не связанных историй, которые при необходимости сами будут всплывать в вашей памяти. Людей всегда интересуют причудливые ситуации и необычные взгляды. Начните историю словами: «Моя подруга была пандитом и говорила, что, когда она жила в ашраме...» или «Тогда я и познакомился с тем парнем, который был водителем грузовика, торговцем марихуаной и проповедником Свидетелей Иеговы...» – и внимание слушателей вам обеспечено.

Иногда завладеть вниманием помогают причудливые эксцентричные детали. Мой коллега очень любит рассказывать историю о том, что попавшие в рай и ад люди сидят за одинаковыми столами, уставленными одинаковыми яствами и едят одинаковыми вилками длиной шесть футов. В аду все страдают от голода, потому что не могут дотянуться ртом до наколотой на вилку еды, а в раю все едят до отвала, потому что кормят друг друга. Это хорошая история о

пользе сотрудничества, но коллега неизменно превращает ее в поистине захватывающую историю. Продолжая рассказ об аде, он говорит о крысах (имитирует шорох), шастающих по столу между гниющими остатками пищи. Слушатели начинают явственно ощущать запах помойки под августовским солнцем. Юношеский задор, с каким он рассказывает историю, чувственная и эмоциональная стимуляция делают ее еще более запоминающейся. Я, например, запомнила ее на всю жизнь.

Если вы из тех, кто предпочитает «переходить сразу к делу», то наверняка не раз с удивлением обнаруживали, что вы – единственный ваш слушатель. Добавьте в историю немного перца. Наполните ее образами, запахами, звуками, чтобы вызвать интерес аудитории и увлечь ее за собой.

### ***Опора на человечность***

Однажды после утренней воскресной службы к алтарю вышла женщина, чтобы попросить прихожан пожертвовать деньги на церковный автобус. Незадолго до этого масса денег ушла на ремонт церкви, поэтому задача перед женщиной стояла нелегкая. Начала она с того, что попросила сидевших в церкви прихожан подвинуться на шесть дюймов влево. Сказав это, она замолчала и принялась терпеливо ждать, пока мы не выполним ее просьбу. Мы подвинулись. Тогда она попросила нас подвинуться на шесть дюймов вправо. Когда мы подвинулись, она сказала, что только что мы вытерли пыль с восьмидесяти процентов поверхности скамей. Если мы смогли сделать это только одним своим задом, то страшно подумать, чего мы добьемся, если приложим и остальные части тела. Мы заулыбались. У каждого прихожанина есть зад, и хотя об этой части тела не принято говорить на публике, а тем более в церкви, история этой женщины напомнила нам о том, что все мы – люди. Короче, она получила свой автобус.

Юмор – мощнейшее напоминание о том, что все мы – люди. Комедийный актер Джордж Карлин устроил целое представление из того, что происходит, когда мы роняем на пол кусок еды. Неважно, кто вы – президент крупной компании, домохозяйка или кинозвезда, вы столкнулись с проблемой: лакомый кусочек, который вы непременно хотели съесть, упал на пол. Что вы будете делать? Поднимете его с пола, стряхнете пыль и съедите? Выбросите? Постесняетесь ли вы его съесть, если на вас смотрят? Общечеловеческое переживание – великий уравниватель.

Самое большое достояние сторителлера в том, что он – человек. Вы априори понимаете, что люди любят, ненавидят, чего они боятся, чего жаждут, какие потери оплакивают. Ваши лучшие истории привязывают слушателей к вам и друг к другу общими для всех переживаниями и воспоминаниями. Говорите о глубинных страхах или сокровенных надеждах. Вы обнаружите, что не одиноки. Говорите о своих страстях и о том, от чего вы получаете удовольствие. Это неотразимо действует на слушателей. Пусть даже я не испытываю страсти к ремонту старых автомобилей, но я хорошо понимаю, что такое страсть, и могу разделить ее с рассказчиком. Когда человек рассказывает о том, каких трудов ему стоило отыскать задний бампер, и о том, какую радость он испытал, когда наконец после четырех лет прочесывания автомобильных свалок нашел эту деталь, вы искренне делите с ним эту радость.

Мэри ЛоВерде, автор книги *Stop Screaming at the Microwave* («Не кричи на СВЧ»), во время своих выступлений просит людей рассказать об их хобби. Многие в ответ поднимают руки, и аудитория замирает от любопытства. Одна женщина как-то сказала: «Я делаю вуали для невест». Ее лицо светилось таким воодушевлением, что нам всем стало интересно; этот интерес еще более возрос, когда Мэри задала несколько вопросов в связи со свадьбой своей сестры в прошлом месяце. Когда обе женщины заспорили о том, какие кружева больше подходят для вуали, мы от души смеялись. Как понятны были нам их чувства!

Однажды мне пришлось слышать, как говорит Майя Ангелу<sup>[26]</sup>. Я не помню в точности ее слов, но могу пересказать: «Мы все одинаковы. От Бостона до Бангладеш мы все хотим кого-нибудь любить. От Парижа до Покипси все мы настолько дерзки, что хотим, чтобы кто-нибудь любил и нас. От Кернерсвиля до Каира все мы хотим, чтобы наши дети были здоровы и счастливы. От Цинциннати до Сирии мы все хотим чувствовать, что делаем полезную работу, – потом она смущенно улыбнулась и добавила: – И все мы хотим, чтобы нам платили немного больше того, чем стоит наш труд». Расскажите историю о любви, о жажде любви, о детях, о деньгах – и вы пробудите в людях интерес, ибо это важно для всех без исключения, просто потому что они – люди. Настроив людей на свою волну, вы можете обратиться к ним со своим делом. Без надлежащего настроения ваше обращение сорвется в пропасть, через которую вы забыли перекинуть мост.

### ***Уходя, оставляйте надежду***

Чтобы повлиять на людей, вы должны дать им надежду на будущее. Но подпитывать чужую надежду можно только в том случае, если вы питаете ее сами. Если же вы ее утратили и чувствуете себя беспомощными, ваши истории становятся банальными или, хуже того, бездушными. Сильные истории рассказывают сердцем. Найдите в себе надежду и крепко держитесь за нее. Способность влиять идет рука об руку с верой в успех.

Бывает и так, что ваши устремления и обещания кажутся несбыточными вам самим. Гражданские права, реформа экологического законодательства, мир во всем мире и даже более приземленные цели, будь то удвоение доходов, получение кредита или улучшение системы школьного образования, могут казаться такими недостижимыми, что любые действия по их воплощению представляются бессмысленными и тщетными. Влияние в таких

ситуациях – это вопрос веры. Расскажите историю, вселяющую веру и надежду, и вы добьетесь своего.

Однажды я слышала, как правительственный чиновник горько жаловался на то, что в стране не осталось хороших лидеров. Сам он уже утратил всякую надежду найти что-то положительное в своих руководителях, и эта безнадежность лишила его способности влиять на других. Я попросила его рассказать о ком-нибудь из тех, кого он считает настоящим лидером. И он рассказал мне о человеке дела и чести, человеке, который никогда не поддавался политическому давлению, не шел на сделки с совестью, прельстившись какими-то выгодами. Он рассказал о человеке, который всегда поступал «по справедливости», каких бы усилий это ни стоило. У рассказчика изменились и голос, и настроение. Передо мной был уже не сломленный беспомощностью пожилой человек, утративший последние иллюзии. Я попросила его представить себе такую картину: этот чудесный человек (уже, увы, ушедший из жизни) передает ему эстафету и завещает продолжить его дело. Я предложила ему самому стать таким лидером, какого он хотел найти, – то есть увидеть в себе то, что он искал в других. Глаза его увлажнились, и я поняла, что попала в цель. Это великое событие – обретение утраченной было надежды и мечты. Многие из нас теряют надежду, но мы должны вновь ее обрести – без этого мы не сможем влиять на других.

Цинизм и апатия убивают надежду. Люди боятся ее, ведь она сулит новые разочарования. Она требует действия, поступка. Невозможно надеяться и продолжать сидеть сложа руки. Надежда требует отказа от удобных теорий о том, что ни вы, ни ваши близкие не можете ничего сделать. Нельсон Мандела блестяще описывает вызов, с которым мы сталкиваемся, когда стремимся пробудить надежду.

Нам страшно не потому, что мы бессильны. Нам страшно потому, что наша сила неизмерима. Свет, а не тьма пугает нас.

Мы спрашиваем себя: «Кто я такой, чтобы быть таким красивым, талантливым, щедрым, потрясающим?» Но на самом деле кто вы, чтобы НЕ быть таким? Вы – сын Божий.

Ваши мелкие игры не служат миру. Никому не станет легче от того, что вы съежитесь до такого размера, когда люди не будут чувствовать себя рядом с вами в безопасности.

Это чувства присущи каждому из нас. Но если мы позволим нашему внутреннему свету сиять, то и другие люди засияют. Как только мы освободимся от страха, наша свобода сама по себе освободит и других.

*Нельсон Мандела, 1997 г.*

Ваша история надежды, ваше стремление помочь другим обрести веру в себя, ваши призывы к деятельности, нравственности или состраданию исходят в первую очередь из вашей веры, из ваших надежд. Секрет сторителлинга не в ответе на вопрос «Как мне убедительно рассказать историю о том, во что я сам не верю?», а в ответе на другой вопрос: «Как мне поверить в то, в чем я хочу убедить других?»

## Глава 10

# Жизнь сторителлера

Жить – то же самое, что играть в ресторане на скрипке, которую впервые взял в руки.

*Сэмюел Батлер*<sup>[27]</sup>

Много лет тому назад жил на свете одинокий каменотес. Он был добрым и трудолюбивым человеком, и Бог прислушивался к его молитвам. Однажды каменотес попросил у Бога богатства и могущества. Проснувшись утром, он обнаружил, что стал богат сверх всякой меры. Он объявил на весь свет: «Я самый могущественный!» Солнце посмеялось над ним и спросило: «Настолько ли ты всемогущ, чтобы заставить расти растения?» Этого каменотес не мог. Радость от несметных богатств померкла. Он взмолился: «Боже, сделай меня таким же всемогущим, как Солнце». На следующее утро каменотес поднялся вместе с Солнцем, потому что сам уже был Солнцем. Радости его не было границ. Он согревал землю, заставлял расти травы, цветы и деревья, он испепелял засухой тех, кто не любил Бога. Он объявил миру: «Я самый могущественный!» Ветер посмеялся над ним и спросил: «Настолько ли ты всемогущ, чтобы гнать корабли по океану и облака по небу, закрывая ими само Солнце?» Радость каменотеса снова померкла, и он взмолился о том, чтобы стать ветром. На следующее утро его мольба исполнилась. Он стал ветром, он вихрем кружил над полями и морями, гнал по небу облака, а по океану корабли. Он объявил всему миру: «Я самый



могущественный». Гора услышала эти хвастливые речи и рассмеялась: «Настолько ли ты всемогущ, чтобы сдвинуть меня с места?» Ветер принялся дуть. Он дул, дул, но не смог ни на дюйм сдвинуть гору с места. Восторг каменотеса поубавился, и вскоре он снова взмолился Всевышнему, чтобы тот сделал его таким же могущественным, как гора. На следующее утро он стал горою. Бывший каменотес не мог нарадоваться своей мощи. Никакой ветер не мог сдвинуть его с места. Солнце не могло рассеять отброшенную им тень. Это было истинное, а не мнимое могущество. Но однажды до слуха его донеслись мерные удары – тук, тук, тук. Гора посмотрела вниз и увидела у подножия каменотеса, который откалывал большие камни и носил их на стройку. Гора взревела: «Я самая могучая на свете. Уходи прочь!» Каменотес в ответ лишь усмехнулся: «Если ты такая могучая, то сама уйди прочь. Я занят, я строю дом, чтобы моя семья могла укрыться от зноя и дождя». Гора тяжело вздохнула. Она так хотела быть самой могущественной. В конце концов она не выдержала и снова взмолилась Богу: «Боже, сделай меня таким же могущественным, как каменотес». Бог ответил: «Ты уверен, что хочешь этого?» Человек-гора ответил: «Да, да, я хочу, я желаю этого больше всего на свете». На следующее утро каменотес проснулся в своей хижине, в своей старой кровати. Радость его была просто безмерной.

*Китайская сказка в пересказе Дага Липмана*

У сторителлера прекрасная и чарующая жизнь. Как только вы убеждаетесь в том, что способны сдвинуть горы, они уже не кажутся такими массивными. Когда начинаешь сознавать, кто ты и зачем ты здесь, жизнь обретает смысл. Изменяется и отношение сторителлера ко времени. Время расширяется. Отдельные его моменты перестают существовать сами по себе, сливаясь в непрерывную цепь. Каждый момент определяется тем, что было до него и что будет после. Ничто не существует само по себе. Если вы определили свое место в мире,

каждый следующий выбор становится важной частью более широкой истории. Это очень важно. Важно для вас, для вашей личности. У всего появляется особое значение. Каждый следующий день становится новой главой, которую вы рассказываете всей своей жизнью.

### ***Хранитель культуры***

Сторителлер – это жизненная сила, формирующая культуру компании, сообщества, семьи. Мы, люди, определяемся историями, которые рассказываем. Нормы и обычаи любой культуры передаются рассказываемыми и пересказываемыми историями. Это большая ответственность. Что вы чаще рассказываете: историю надежды или историю жертвы? Со временем это становится очень важным определяющим фактором.

На семинаре по лидерству я познакомилась с женщиной, которая с детства слышала истории о женщинах своей семьи. Во всех историях говорилось о трудолюбии, силе, самоотверженности и бесстрашии женщин семьи Стюарт. Она признавала, кто она, благодаря историям, которые передавались в семье из поколения в поколение. Когда она была еще маленькой, бабушка говорила ей: «Не забывай, внученька, что ты – Стюарт». Эти истории помогают ей делать верный выбор и принимать правильные решения. Когда она говорила: «Я – Стюарт», она становилась как будто выше ростом, и мы испытывали гордость за нее. Эту женщину сформировала ее история.

Как в жизни семьи, так и в жизни любой компании истории играют более важную роль, чем любые наставления. Вспомним Силиконовую долину – культуру мыслителей с живым умом, интеллектуалов, бесстрастных людей, принимающих исключительно разумные решения, «эффективные на 110 процентов». Это была история полуночников, в рабочих кабинетах которых стояли

холодильники, забитые энергетическими напитками. Это была история ночных перелетов, история непрерывного риска. Всякий, кто не принимал их правил игры, кто был ориентирован на семью, всякий, кто долго взвешивал решения, автоматически исключался из этой культуры. Всякий. Если только он не был рассказчиком. Чтобы рассказать людям новую историю, тому человеку потребовалось немалое мужество...

Особенной приверженностью к рационализму отличалась группа программистов. Они были циничны и обидчивы (непосредственный результат долгой привычки достигать эффекта в 110 процентов). Они притесняли и унижали некоторых из своих коллег, организовали собственную замкнутую клику и с ходу отвергали любые идеи – из простого спортивного интереса. Но я видела, что по натуре это совсем не циники. У них просто не было времени на перезагрузку. Их души высохли. Нельзя всю жизнь жить на кока-коле и плитках шоколада. Группа была постоянно занята поиском козлов отпущения. Однажды она ополчилась против сотрудника, пропустившего производственное совещание. Вместо того чтобы вступать с коллегами в перепалку, этот человек набрался мужества и рассказал свою историю. Он пропустил совещание, потому что хотел присутствовать на футбольном матче, в котором участвовала его маленькая дочка. Он рассказал, какую радость испытывала вся семья, когда два месяца назад они купили девочке форму. Рассказал и о том, что в течение последних двух месяцев испытывал невероятный стыд, так как не мог ответить на укоризненные вопросы дочери, почему он не был ни на одной игре. Этот человек принялся описывать подробности матча, и мы были захвачены историей отцовской гордости. Группа начала потихоньку оттаивать и оживать. На лицах появились улыбки. Потом еще один рассказал подобную историю, и вскоре выяснилось, что почти все члены группы втайне посвящали время семье или очень хотели это делать, скрывая свои чаяния от коллег.

Новые истории послужили началом формирования новой культуры отношений. Это была почетная альтернатива делению сотрудников на «слабаков» и тех, кто дает 110 процентов. Со временем появились истории о том, что сотрудники, отдающие часть времени семьям, лучше работают, чем их измотанные коллеги, потому что лучше отдыхают и к тому же более счастливы в семейной жизни. Коллеги начали посмеиваться над теми, кто хвастался, что за восемь дней облетел по делам восемь стран. Про таких говорили: «Неудивительно, что он не знает, что происходит в его отделе. Он же превратился в настоящего зомби!» Новые истории начали подтачивать и размывать старую организационную культуру и строить новую, в которой обязательным стало личное время. Смена стиля работы сделала ее лучше, а успех укрепил влияние на другие подразделения компании.

### ***Культура вины***

Сами по себе истории ничего изменить не могут. Сила их влияния определяется лишь одним фактором – запоминается ли она. И что именно в ней запоминается. Люди, рассказывающие себе истории неудачников, действительно становятся таковыми, а те, кто рассказывает победные истории, становятся победителями. К сожалению, природа человека такова, что он гораздо легче усваивает «пугалки». Наш мозг работает так, чтобы повысить шанс на выживание, и поэтому нас притягивают трагедии и предостерегающие истории типа «ужас-то какой!». Так оно и будет, если эволюция не снабдит нас новым мозгом. Нельзя победить человеческую природу, но ценой больших усилий можно наряду со страшными историями внедрить в сознание слушателей и «добрые» истории – внедрить не только в сознание слушателей, но и в свое собственное.

Истории, которые вы выбираете для рассказа, оказывают сильнейшее воздействие на окружение, которое вы сами себе создаете. Страшные истории расходятся активнее, но обычно вызывают долговременные негативные последствия. Внушить чувство страха намного легче, чем вселить надежду. История страха работает быстрее, но создает поле отталкивания, препятствует объединению людей, создает обстановку нетерпимости, лишает людей чувства сострадания и мешает духовному росту. Поэтому нет ничего удивительного, что церкви, делающие упор на наказание за грехи, страдают от внутренних распрей, лицемерия, мелочных ссор и сплетен. Церкви же, проповедующие надежду, воспитывают в прихожанах чувство сострадания и становятся местами, притягивающими людей.

Компании, эксплуатирующие миф о том, что страх побуждает к добросовестному труду, часто сталкиваются с негативными последствиями. Правда, выбор такой стратегии редко бывает осознанным. Ни один человек не будет сознательно убеждать себя в том, что он неудачник. Ни одна компания сознательно не пугает своих сотрудников. Но если вы послушаете истории людей или компаний, то сразу поймете, какие истории определяют их поведение. Вместо того чтобы культивировать истории «о надежде и сопереживании», многие учреждения культивируют принцип «прикрой свою задницу». При этом призывы к совести и состраданию развешаны на стенах и раздаются в публичных речах руководителей.

### ***Темная сторона историй***

Самой страшной демонстрацией силы историй страха стала история Гитлера и его манипуляций с немецким народом. Гитлер был поразительным сторителлером, он обладал поистине гипнотическими способностями. Вот абзац из «Моей борьбы», в

котором описывается встреча руководителей Национал-социалистической немецкой рабочей партии. Мы видим, как искусно пользуется Гитлер живыми деталями: «Я прошел через тускло освещенный, совершенно пустой зал и открыл заднюю дверь; там я увидел членов комитета. За столом, при свете крошечной керосиновой лампы, сидели четыре человека...» Вы явственно видите всю сцену, не правда ли? Гитлер умел распалить воображение своих слушателей до такой степени, что они начинали ярко, во всех подробностях видеть историю страсти и страха, достаточно сильную, чтобы затмить логику, совесть и человечность. Гитлер рисовал волшебный миф судьбы и священной мести, превращавший убийство в праведный акт. Его юношеское желание стать художником компенсировалось картинами, которые он создавал в своем воображении. Эти картины отражали арийское превосходство в сочетании с обязанностью защитить это превосходство от «разложения». Гитлер так живописал цели, что они оправдывали любые средства.

Его личная история, история, придуманная, чтобы объяснить, кто он и зачем он здесь, воспламенила жар его следующих историй. Несмотря на то что Гитлер презрительно относился к христианству: «священники – это зло, высасывающее из нас жизненные соки», – его самого тем не менее трогала мощь евангельских историй. Многие историки убеждены, что вера в собственное божественное предназначение выкристаллизовалась у Гитлера после того, как он стал свидетелем представления в Обераммергау. Наверняка это действо вызвало у Гитлера сильнейшую эмоциональную реакцию. В представлении было показано, как мстительный (и белокурый) Христос сыромятным кнутом изгоняет из храма менял и говорит иудею Иуде, что «пожалее тот, что родился на свет». Многие полагают, что Гитлер усвоил историю божественного мщения как свою собственную. Когда в 1922 году Гитлер попал в тюрьму, он говорил, что это его наказание во искупление, как распятие Христа на Голгофе. Возможно, он действительно воспринял историю Христа

как свою собственную. Его эмоции в ответ на представление страстей и мщения были настолько сильны, что история проникла ему в душу без всяких осознанных усилий.

Эта история и способность убедить в ней других стали главным инструментом гитлеровского обаяния и влияния. Даже когда он бессовестно передергивал факты, магнетизм его речи был так силен, что он буквально околдовывал слушателей. Это самый страшный пример того, как история может затмить собой факты.

В книге *The Spear of Destiny*<sup>[28]</sup> Тревор Равенскрофт цитирует Вальтера Штейна, который, в свою очередь, приводит слова бывшего видного нациста Грегора Штрассера: «Когда слушаешь Гитлера, внезапно начинаешь чувствовать, что перед тобой человек, который ведет человечество к свету. В темноте появляется свет. Господин со смешными усиками превращается в архангела. Потом архангел исчезает, и остается Гитлер, купающийся в собственном поту, с остекленевшими от усталости глазами». Истории, рассказанные Гитлером, преображали его самого и тех, кто его слушал. Это темная сторона истории. Это история чудовищного страха, и, как все подобные истории, она посеяла семена раздора и отчуждения.

### ***«Истина»***

В истории человечества, как и в психологии влияния, не существует объективных истин. Возможно, я вас разочарую, если скажу, что единственный способ понять истинную силу истории и осознать всю меру ответственности – это самому стать сторителлером. Стадс Теркел<sup>[29]</sup>, один из самых блистательных рассказчиков XX века, признает: «Я не претендую на объективность; такого зверя в природе не существует, хотя мы постоянно за ним охотимся». Великая депрессия была фактом; существует всеобъемлющая статистика, описывающая все, что тогда происходило, но если вы хотите знать «правду» о ней, то придется

послушать истории. Устная история, документированная Теркелом в книге *Hard Times* («Трудные времена»), содержит рассказы, рисующие реальность. Теркел пишет, что ему было уже далеко за пятьдесят, когда песня Махалии Джексон «Копни глубже» подвигла его стать профессиональным сторителлером. Он занялся тем, чем и должен заниматься рассказчик, – копнул глубже.

История как наука – это последовательность частных историй, которые мы рассказываем себе для того, чтобы выстроить подобие системы причин и следствий. Мы представляем картину мира исходя из историй, которым склонны верить. Истории, которые мы рассказываем о жизни, скомпонованы так, чтобы помочь нам почувствовать, будто мы понимаем, что происходит и почему. И это хорошо, потому что наши истории не дают нам пропасть в бездне экзистенциального страха. В глубине души мы понимаем, что объективных истин нет, но это знание не может заменить историю, ради которой стоило бы жить. Нам нужны истории, чтобы прочно стоять на земле.

Ваша история прекрасна, если она добра, и уродлива, если она зла. История помогает совершить невозможное, но она же и оправдывает вас, даже если вы шагаете по трупам. Обладая таким обоюдоострым оружием, вы должны время от времени заново переоценивать свою историю. Надо также принимать во внимание и учитывать истории других людей. Когда мы овладеваем мастерством сторителлинга и влияем на людей, поверивших в нашу историю, мы взваливаем на себя ответственность за позволяемые себе допуски и упрощения.

### ***Искаженные и отредактированные истории***

Моя подруга Пэм Макграт решила в подробностях изучить историю Марии Магдалины. Она нашла несколько сокращенных историй, которые надо было развернуть. Знаете ли вы, что в шестом



веке папа Григорий соединил образ Марии Магдалины еще с двумя библейскими образами? Именно тогда, через шестьсот лет после своей смерти, Мария превратилась в проститутку. По какой-то причине папа объединил в одном лице Марию Магдалину, Марию из Вифании и грешницу, которая умастила ноги Иисуса елеем (папа посчитал, что грешница обязательно должна быть блудницей). Но не будем обвинять старину Грегга. Ему надо было ускорить процесс обращения язычников, и он немного подредактировал историю, чтобы сосредоточить внимание на смирении и искуплении. Семь бесов, которых Иисус изгнал из Марии Магдалины, и все вместе не обладали той убедительностью, как заголовок в *Catholic Times* – «Проститутка прощена!». Так что сокращение и извращение историй – это уже давний феномен. История изначально была инструментом влияния.

Вы, конечно, знаете историю о Бетси Росс<sup>[30]</sup>. Но знаете ли вы *историю* ее истории? Ту самую, согласно которой именно Бетси Росс сшила первый флаг Соединенных Штатов. Эта история была впервые рассказана в 1870 году, то есть много лет спустя после окончания войны за независимость. Версия, официально заверенная внуком, внучкой и племянницей Бетси, больше ничем не подтверждена. Некоторые считают, что эту версию широко распространяли в пропагандистских целях после Гражданской войны. Говорят, что во время войны женщины взяли на себя бóльшую часть мужской работы, а история Бетси Росс могла помочь вернуть их к исконно женским занятиям. Мы не знаем этого наверняка.

Можно быть уверенными: историю извращают из самых добрых побуждений. В бизнесе извращенные истории могут привлечь покупателей, уменьшить убытки, улучшить перспективы, посрамить клеветников и вообще создать образ, который поможет достичь поставленной цели. Перед такими искусниками преклоняются, но не очень-то им доверяют. Каждая история – это в какой-то степени искажение действительности, но существует все же точка, после которой искажение превращается в целенаправленный обман.

Истории, которые, если подходить формально, являются вымыслом, могут открывать слушателям истины, как например история о каменотесе. Но что такое великие истины? Если в каких-то своих историях вы стараетесь вещать истины, в которые не верите сами, то это может привести к непредсказуемым результатам. Если вы рассказываете историю о своей, скажем, надежности, хотя на самом деле часто пропускаете назначенные встречи и не выполняете соглашения, то в конечном счете прослывете не только ненадежным человеком, но и обманщиком. Так что в историях лучше говорить правду. Перефразируя Стадса Теркела, можно сказать, что такого зверя, возможно, не существует, но охотиться за ним надо.

### ***Нарушение статус-кво***

Пэм говорит: «Истина – ветреная любовница, она не всегда танцует с тем, с кем пришла на вечеринку». Время от времени, говоря правду, все мы попадаем в затруднительное положение. Стилль современной жизни приучил многих из нас просто игнорировать истину. Люди, на которых вы хотите повлиять, так давно говорят королю, будто он одет красиво, что и сами поверили в это. Так что история, которая поможет разглядеть голую правду, не всегда убережет вас от нападков, даже если она рассказана мастерски.

Проблема заключается в том, что вам как рассказчику просто положено видеть короля в его истинном обличье. В 1997 году в интервью журналу Forbes Стадс Теркел рассказал о своем опыте сторителлера. Он считает, что невозможно противостоять искушению назвать голого короля голым. В данном случае «голый король» – это неверное допущение о том, что современная технология делает жизнь лучше. Приведенная ниже история – прекрасный пример того, как сторителлеры нарушают привычный статус-кво.

Как-то я пришел на работу к одному успешному брокеру. Оторвав голову от своего компьютера, он сказал: «Отсюда я нанимаю людей и заключаю сделки». Он повел меня в зал заключения сделок. Там стояла гробовая тишина. Никто ни с кем не разговаривал, все сидели, уставившись в мониторы компьютерных терминалов. Какое великое слово – терминал. Оно пугает меня до спазма в кишках.

Однажды мне пришлось пересаживаться с рейса на рейс в аэропорту Атланты. У меня было с собой что выпить, и из одного терминала до другого я поехал на поезде. Поезд был забит битком, но в нем было очень тихо. Тишину нарушал лишь объявлявший остановки механический голос. На одной из станций, когда двери уже закрывались, в тамбур влетела запыхавшаяся пара. Равнодушный механический голос объявил: «В связи с поздним закрытием дверей отправление задерживается на тридцать секунд». Люди злобно посмотрели на опоздавшую пару, а я, не выдержав, крикнул: «Джордж Оруэлл отдыхает. Система действует настолько эффективно, что мы и сами уже потеряли всякую человечность и остатки чувства юмора». Теперь возмутителей спокойствия стало три. Люди зло смотрели на молодую парочку и на меня. Неподалеку на коленях у матери сидела маленькая девочка. Я спросил: «Что ты обо всем этом думаешь?» Девочка рассмеялась, а я сказал: «Наконец-то я слышу человеческий голос. Значит, не все потеряно!»

Как мы видим, между сторителлером и смутьяном очень тонкая грань.

### ***Ежедневная практика***

Книг по влиянию и лидерству столько, что ими можно заполнить целую библиотеку. В одних книгах представлены модели анализа или мышления, в других разбираются философские аспекты, в третьих можно найти список признаков «лидерского» поведения. Сторителлинг – единственный метод влияния, который можно рассматривать как модель, философию, инструмент и – даже более того – ежедневную практику. Поиск новых историй и их постоянное рассказывание, став привычкой, рождает мудрость, которую невозможно почерпнуть в книгах, позаимствовать у наставника или в каком-то другом источнике.

Когнитивное обучение слишком поверхностно. Когда вы попадаете в трудную ситуацию, когнитивные модели обычно не помогают, так как просто не оказываются вовремя под рукой. Для успешного влияния требуется молниеносная реакция, исходящая из глубин эмоциональных отделов мозга. Такого глубинного обучения можно достигнуть только путем ежедневной тренировки. Мастера единоборств не читают книг по техникам борьбы, они ежедневно в ней практикуются. Спортсмены тоже тренируются каждый день. Тот, кто хочет овладеть каким-либо искусством (а влияние – это искусство), нуждается в практике. Рассказывание историй – самый простой способ ежедневно практиковаться в основах влияния.

Начните ежедневную охоту за историями. Каждое событие, порождающее эмоцию или происходящее в результате эмоции, может стать историей. Если вы видите человека, который обладает восхищающими вас качествами или достиг изумляющих целей, то попросите, чтобы он рассказал вам свою историю. Историю можно найти везде и во всем: в книгах, кино, в жизни знакомых.

Выкроите несколько минут и вкратце запишите основную идею новой для вас истории. Этим можно заняться везде и всегда: во время длительных путешествий, застряв в дорожной пробке, лежа в кровати, стоя под душем. Если вам повезет, то из ваших уст польется красивая, нарядная история. Беверли Кей, автор книги *Learning Journeys* («Познавательного путешествия»), прекрасного источника

историй о поворотных пунктах в жизни знаменитых людей, использует семь способов поиска историй. К их описанию я добавила несколько советов, облегчающих начало занятий этой умственной гимнастикой.

1. Ищите образцы: разнообразные темы, раскрывающие вас как личность; сюжеты о моментах душевного подъема, доказывающих, что вы на правильном пути; повторяющиеся случаи неудач, побуждающих искать истории о том, зачем вы здесь; истории о ваших триумфах, о том, что они все вместе для вас значат.

2. Ищите закономерные последовательности: вспомните хорошие и плохие результаты ваших усилий в прошлом, посмотрите, как их можно использовать для будущего успеха; оцените, как хорошие и плохие результаты повлияли на ваши отношения с людьми; читайте истории с моралью (например, басни Эзопа), чтобы вспомнить подобные случаи в вашей жизни.

3. Извлекайте уроки: вспомните критические ситуации и сформулируйте уроки, которые вы из них извлекли; вспомните самые крупные из совершенных вами ошибок; вспомните моменты, когда вы были рады, что послушались родителей; вспомните о поворотном пункте в карьере и об извлеченных из него уроках; оглянитесь назад и подумайте, что бы вы сейчас сделали по-другому.

4. Ищите пользу: вспомните историю, изменившую вас, историю, которая органически вплелась в старую историю; вспомните чужие истории, которые работали; есть ли в вашем арсенале «домашняя» история, которая могла бы оказаться полезной и на рабочем месте? Попросите других рассказать вам историю, которая на них повлияла, и попросите разрешения ее использовать.

5. Ищите уязвимые места: расскажите о ваших слабых местах; вспомните, когда и почему вы в последний раз плакали; вспомните, когда вы в последний раз были так счастливы, что хотелось пуститься в пляс; вспомните момент, когда вам хотелось от стыда спрятаться под стол; вспомните трогательные семейные истории о тех, кого вы искренне любили.

6. Представьте себе будущие переживания: превратите свои мечты о том, «как могло бы быть», в полновесную историю с реальными героями (люди любят, когда их включают в истории); разверните свои дурные предчувствия в полноценную историю с потенциально плохими последствиями – какими они будут и кому повредят.

7. Подберите достойную воспоминания историю: найдите запомнившуюся вам историю и исследуйте ее глубинный смысл; фильм или книга понравились вам по какой-то причине – постарайтесь рассказать их историю со своей точки зрения, так, чтобы другие поняли, какой смысл в них видите вы.

Не забывайте, что одна история порождает следующую. Расскажите свою семейную историю коллеге на работе, и в ответ, скорее всего, услышите его.

Постоянно практикуйтесь. Рассказывайте короткие истории и постепенно совершенствуйтесь в мастерстве сторителлинга. Подружитесь с человеком, который бы объяснил вам, что ему нравится в ваших историях. Это творческий процесс, и только одобрение помогает сосредоточиться на том, что вы делаете правильно. Критика нужна только в том случае, если вы решили стать профессиональным сторителлером. Она отбрасывает назад и мешает развитию.

При ежедневной практике навык так глубоко внедрится в подсознание, что будет доступен вам в любой момент. Вам не придется лезть за словами в карман (когда удачный ответ приходит в голову через два часа после разговора). Старайтесь добиваться влияния ценой наименьших усилий. Моя любимая тактика – это заставлять улыбаться самых хмурых слушателей. Умение вызывать у людей улыбки научило меня лучше понимать человеческое поведение, чем все психологические курсы вместе взятые.

Недавно я застряла в аэропорту из-за снегопада. Я зашла в магазин и стала перелистывать лежавшие на прилавке журналы. Один я решила купить, а потом взяла с прилавка другой, гламурный журнал, который ни за что бы покупать не стала, наткнулась в нем на

статейку и принялась читать. Обычно мы не считаем калории, когда быстро перекусываем в забегаловке, точно так же мы не считаем «чтением» ерунду, выхваченную взглядом в магазине. Женщина за прилавком одарила меня тяжелым взглядом, говорившим: «Вы будете это покупать?» Я спряталась за стойку с книгами. Покончив со статьей, я положила журнал на прилавок и купила другой, который изначально планировала. Продавщица была явно раздражена моим поведением – ее отношение было отчетливо написано на ее лице. Я посмотрела на ее бейдж: «Эдди Джо». Я спросила: «Вас назвали в честь отца?» После короткой паузы женщина улыбнулась и сказала: «Да, родители очень хотели мальчика». «Мои тоже, – сказала я. – В шесть лет я научилась удить рыбу». Женщина спросила, не назвали ли и меня в честь отца, и я ответила, что нет, но это ее не разочаровало. Она поддержала мой рассказ: «Я научилась делать разные вещи. Мой отец был плотником – я могу пилить, строить перегородки из гипсокартона, размечать заготовки и, как заправский мастер, забивать гвозди». Мы обе улыбнулись. Мы обменялись историями и обе почувствовали себя лучше. Я извлекла еще один урок, укрепивший мое инстинктивное стремление находить подходящую историю всякий раз, когда вижу хмурое лицо. Рассказчик должен развивать не только свои навыки, но и свои инстинкты.

### ***Переживайте свою историю***

Многие люди не хотят называть себя «сторителлерами». Действительно, это звучит несколько самонадеянно, и я с этим согласна. Моя подруга Черил – художница и говорит, что люди, называющие себя «художниками», подчас очень легкомысленно относятся к своему искусству. Однажды на фестивале в Джонсборо я и Черил остановились поговорить с Эдом Стивендером, профессиональным рассказчиком. Он спросил меня: «Вы

сторителлер?» Я ответила, что нет, и Черил тут же ткнула меня в бок: «Но ты же сторителлер!..» Отчего такая сдержанность? Мне кажется, это проявление уважения к ремеслу. Вы не считаете себя сторителлером? Замечательно. Но пусть это не мешает вам рассказывать истории, искать истории, поступать как подобает рассказчику и жить жизнью рассказчика. Для этого не надо вешать на дверь табличку с надписью «Сторителлер».

Ваша *жизнь* – это самая важная история из всех, какие вам придется когда-либо рассказывать. Это ваша история, она уникальна, нигде и никогда в мире не будет истории, похожей на нее. Осознанно проживая свою историю, вы сможете противостоять стрессам и ударам судьбы. Проблемы, вплетенные в ее обширный контекст, съеживаются, теряют свою кажущуюся значимость. Когда истории, которые вы проживаете и рассказываете, в которые вы верите, сложатся в единую картину, то вы сами заметите, насколько устойчивее вы стали под натиском внешних обстоятельств. Помня историю жизни, зная, кто вы и зачем вы здесь, легче делать выбор и принимать важные решения. Мир расширяется и в то же время становится более осмысленным.

Согласованность и адекватность необходимы, чтобы влиять на других. Ваше видение, послание и актуальные ценности не окажут никакого влияния на людей, если они не увидят, что вы и сами живете в соответствии с этими ценностями. Согласованность потребует от вас повышенного внимания к тем историям, которые вы рассказываете себе. Я всегда стараюсь осознавать истории, которые рассказываю себе. Я редко рассказываю другим историю моего видения. Это может показаться сентиментальным, но мое видение помогает мне жить. Я верю, что человечество сможет выработать новое поведение, поведение сотрудничества, и только так мы справимся с противостоящими нам угрозами. Если мы смогли в беспощадной конкурентной борьбе выжить, то теперь нам надо научиться сотрудничать, чтобы выжить перед лицом экологической катастрофы и угрозы войны.



Думайте об истории, которую вы рассказываете себе, которую вы проживаете. Если ваша история повествует о том, что у вас нет времени, что у вас лопается терпение, что вас никто не уважает, что у вас нет денег и вы не получаете заслуженного вознаграждения, то вам надо срочно искать себе новую историю. Несчастные люди не могут вдохновить других на славные подвиги. Фрустрация, безнадежность или тревога – не самая лучшая реклама для пропагандируемых вами идей. Люди посмотрят на вашу жизнь и начнут думать: стоит ли прислушиваться к советам этого человека? Пусть ваш успех начнется с влияния на самого себя и на вашу персональную историю. Играйте с новыми историями и новыми образами, чтобы прочно стоять на ногах в этом мире.

Сторителлинг позволит вам освободиться от пут, о которых вы, вероятно, даже не подозревали. Один из моих студентов как-то сказал: «У меня было такое впечатление, что раньше мой разум находился в тюрьме, но сторителлинг распахнул ее двери и позволил мне думать по-новому». Каждая новая осмысленная история – это как справка об освобождении.

# Глава 11

## Мыслить историями

Руководство старается придать вещам строгий формат, но реальность упрямо ломает всякие рамки.

*Гаррисон Кейлор*<sup>[31]</sup>

С момента выхода в свет первого издания этой книги я много занималась организацией нашего дела по всему свету – от Техаса до Нигерии, от Нью-Йорка до Нэшвилла, от Сент-Луиса до Санкт-Петербурга. Каждый день я слышу вымученные истории из уст деревянных лидеров, корпоративных рабов, самозванных кудесников и непризнанных героев, пытающихся творить надежду из отчаяния, щедрость из алчности и деньги из воздуха.

Эта глава посвящена обстоятельствам, которые мешают превращению историй в полезный инструмент влияния. Например, то, что случилось с сетью детских больниц Children's Miracle Network, доказывает, что тысячи нерассказанных историй ждут своего часа, чтобы поднять цунами поддержки. Так почему же люди не делятся историями? Нет времени? На то, чтобы рассказать приведенные в моей книге истории, уходит от трех до шести минут. Нет, люди не пользуются историями, потому что думают, будто они неинтересны, или, хуже того, думают, что у них просто нет никаких историй. От этой стыдливости очень легко избавиться. Просто надо добавить к «критическому мышлению» еще один тип мышления – «мышление историями». В нашем стремлении придерживаться строгих фактов и того, что мы именуем рациональностью, мы убираем из процесса принятия решений эмоции и наглядные

примеры. Но таким образом вы умерщвляете и саму историю. Три истории в этой главе – одна, рассказанная Стивом Джобсом, вторая из моего личного опыта, а третья из опыта курсов продавцов – иллюстрируют, как мышление историями расширяет перспективы и примиряет с многозначностью. И наконец, случай из практики организации Sunrise Senior Living показывает, как использовать наше искусство в компаниях.

### ***Деньги из воздуха***

Начиная с 1983 года Children's Miracle Network добыла из воздуха (радиоволн, музыки и историй) два миллиарда двести миллионов долларов на нужды детских больниц. Эта организация была основана Мэри Осмонд<sup>[32]</sup>. Ее задача – помогать больным и сотрудникам больниц рассказывать свои истории по радио, на телевидении и во время крупных общественных мероприятий.

Эверетт Маршал, бывший диджей из Сент-Луиса, рассказывает о тех временах, когда участвовал в радиомарафоне «Праздник ради спасения голодных» в 1989 году. На мероприятии удалось собрать шестьдесят пять тысяч долларов. Вроде бы неплохие деньги. До тех пор, пока из них не приходится платить гонорары участникам и организаторам, а также оплачивать аренду и прочие услуги. Шесть лет спустя Эверетт получил возможность участвовать в радиомарафоне Children's Miracle Network. В нем не было ни знаменитостей, ни прочих традиционных «завлекалок» – это был марафон историй. Эверетт подсчитал: за вечер было собрано триста двадцать шесть тысяч долларов, и все они пошли на нужды больниц. Эверетт все понял. Теперь он работает в этой организации – он находит и рассказывает истории больных, врачей, медсестер и родителей так, чтобы никто не мешал их слушать. Эверетт приводит в пример «Гринча – похитителя Рождества» (эту метафору я процитировала во введении), когда обучает команды для новых

радиомарафонов. «Душа есть у всех, – говорит Эверетт. – Правда, иногда она очень маленькая, но мы как раз и занимаемся тем, что заставляем души расти». Эверетт уверен, главное в хорошем сторителлере – смирение. Смирение – это цена, которую надо платить за успех. Слушание таких историй останавливает время, стирает экономические, социальные и расовые границы, создает органическую связь не только с больными детьми, но и с собственной душой.

Представьте такую картину: вот вы едете в машине, чувствуете вы себя паршиво, вы расстроены и подавлены, и вдруг слышите историю отца, рассказывающего о своем умершем сыне. И в этом рассказе есть какая-то магия: он рвет вам душу и преисполняет благородной щедростью. Ведущие, студийный персонал и администраторы радиостанций говорят, что потраченное ими время и силы – ничто в сравнении с энергией, бодростью и надеждой, заряд которых они получают во время передачи. Некоторые истории вы можете послушать на сайте организации по адресу [www.cmn.org](http://www.cmn.org) в разделе Radiothon Award Winners.

На марафонах из таких отвлеченных вещей, как аббревиатуры (МРТ), числа (результаты анализа крови) и суждения (прогноз был печальным), рождаются трогательные истории о личном, неповторимом переживании. А детский взгляд на мир часто напоминает нам, что в этой жизни действительно важно.

### ***Как ухаживать за курицей, несущей золотые яйца***

Две не рассмотренные до сих пор привычки – сосредоточенность на результате и стремление к ясности – способны убить любую историю. Да, и то и другое – вещи для сторителлера полезные. Но, рассказывая историю, с применением этих навыков следует повременить. Ясность слишком уж упрощает реалистическую многозначность хорошей истории, а сосредоточенность на

результате сродни просьбе к художнику написать картину, гармонирующую с вашим диваном. Он, конечно, может это сделать, но картина не будет произведением искусства.

Старая сказка о курице, несущей золотые яйца, в данном случае становится пророческой. Человек, одолеваемый жадностью, взял и зарезал курицу, чтобы узнать, откуда же берутся золотые яйца. Искусственно направлять развитие сюжета к достижению определенного результата – то же самое, что резать пресловутую курицу. Конечно, можно найти прямолинейные, «быстродействующие» истории, но они будут начисто лишены магии; они не всколыхнут душу, и большинство из них скучны, как финансовый отчет.

Привычка ориентироваться на результат помогает овладеть рынком, снизить расходы и поднять уровень прибылей. Но эта привычка никогда не сделает вас великим рассказчиком. Объективное мышление не заставит людей смеяться, плакать, надеяться, мечтать или давать деньги незнакомым людям. На такое способны только эмоции.

### ***Ретроспективная связность***

Рецепты и формулы приводят вас только к тем пунктам, которые уже обозначены на картах. Чтобы добраться до не отмеченного на карте будущего, надо поверить в ретроспективную связность – в то, что вы правильно выбрали путь. Один из талантливейших бизнесменов нашего времени пояснил эту мысль намного лучше меня. Этот принцип был высказан Стивом Джобсом в 2005 году в речи, обращенной к выпускникам Стэнфордского университета. Джобс тогда рассказал три истории. Ниже я привожу свою версию одной из них.

Оказавшись в конце пути, можно соединить линией все его точки, начиная с самого начала. Но при этом в начале пути нет никакой возможности знать, где же будут эти точки. Биологическая мать Стива (незамужняя студентка колледжа) хотела, чтобы семейная пара, усыновившая ее ребенка, гарантировала ему образование в будущем и отправила его, когда он подрастет, в колледж. Подходящая пара нашлась, но когда Стив родился, выяснилось, что они хотели взять на воспитание девочку. Все остальные претенденты образования не гарантировали. Мать ждала несколько месяцев, пока наконец не нашлась супружеская чета, согласившаяся подписать документы об усыновлении на таких условиях.

Восемнадцать лет спустя Джобс поступил в колледж, как хотела его мать, но потом решил не тратить зря деньги приемных родителей. Проучившись полгода в колледже Рида, Джобс оставил его и начал учиться тому, что больше всего занимало его воображение. Любимым предметом стала каллиграфия. Он «знал все о шрифтах с засечками и без засечек, о роли “воздуха”, пространства между буквами», он видел их художественную красоту, «которую не в состоянии объяснить никакая наука». Шрифты чаровали Джобса, несмотря на очевидное отсутствие какой-либо пользы от его увлечения. Оно и не имело никакого практического приложения, пока Джобс не принялся за разработку своего первого компьютера. Для системы были разработаны множественные гарнитуры безупречных шрифтов. Джобс говорил: «Я никогда не смог бы соединить все точки моего будущего пути, находясь в колледже. Но теперь, оглядываясь назад, я отчетливо вижу эти точки и линии».

Награда приходит к тем, кто не боится рисковать. Следуя интуиции и эмоциям, доверяя чувству и веря в то, что все точки будут надлежащим образом соединены, вы сможете составить

убедительную историю. Если вы опираетесь на четкие определения, критерии (пять элементов хорошей истории) или если у вас есть предсказуемые исходы, значит вы не верите в свою историю.

Да, конечно, существуют принципы и общие направления – например, мои шесть типов историй, но это всего лишь общие направления<sup>[33]</sup>. Человеческий опыт неисчерпаем. Добавьте к этому различные интерпретации любого из опытов, и вы получите сложность, которую невозможно уложить ни в какие схемы. Ориентированные на результаты методы были разработаны для систем, поддающихся систематизации, сборке и разборке. Но исход человеческого опыта невозможно предсказать так просто. Это все равно что использовать на Луне земной компас. Ни Луна, ни человеческий опыт не обладают устойчивыми магнитными полюсами. Вы лишь потеряете время, если будете стараться представить дело так, будто у вас есть надежная карта. Сторителлинг – это творческий процесс. Способность рассказывать истории раскрывается только тогда, когда рассказчик варьирует смыслы, следует эмоциям и забывает правила.

Эмоции создают не линейные причинно-следственные эффекты, а цепь вытекающих друг из друга причин. Сосредоточенность на результате слишком линейна и суживает перспективу. Отбросьте мысли о результате, и вы получите широкое поле зрения. При расширении поля зрения вы сможете увидеть новые пути, позволяющие достичь цели, а иногда в поле зрения появляются и новые цели. Сосредоточьтесь на эмоциях (надеждах, устремлениях) и свойствах (гордость, сочувствие) и правьте к желаемому результату, даже если не видите прямого пути к нему.

Иногда выбранные вами истории не приводят к достижению желаемого результата. Что ж, поблагодарите за это судьбу. Это говорит о том, что желаемые цели оказались чужды людям, сосредоточенным на других результатах. Другими словами, если вы не в состоянии найти историю, которая сделает ваши цели важными для других, то задайте себе вопрос: а так ли уж важны ваши цели?

Может быть, только вам нужна история об удвоении прибыли, при этом эмоциональная энергия вашей компании направлена на расширение рынка, поиск альтернативного топлива или на повышение цены акций с помощью иной стратегии.

Вера в ретроспективную связность внушит вам веру в процесс сторителлинга. Поймите, я не против сосредоточенности на результате. Просто дело в том, что диспетчеры задач и фанаты контроля убивают всякое поползновение к творчеству.

### ***Опора на реальность***

Что такое реальность? Ваш опыт реальности интерпретирует то, что вы видите, слышите, обоняете, осязаете и пробуете на вкус. Исходные сенсорные сигналы (даже слова на странице) поступают в мозг как некие данные, подлежащие обработке и осмыслению. В мозгу у нас нет электронных таблиц, поэтому информацию он организует в соответствии с эмоциями и чувственной памятью. Если история не кажется вам реальной, то она не покажется реальной и другим. Числа, ключевые моменты и схемы – это абстрактное представление реальной жизни. Реальность же воспринимается непосредственно, в чувствах и ощущениях: дыхание и слюноотделение, сопли и слезы, разбитый автомобиль под дождем, теплый щенок, запах мочи в доме престарелых. История говорит с мозгом на его собственном языке – на языке чувств.

Если бы я занималась обучением медицинских сестер, работающих в доме престарелых, то, вероятно, постоянно повторяла бы им ключевую фразу: «Относитесь к больным с уважением, обращайтесь внимание на мелочи». Но ключевые фразы не меняют поведения. В реальности молодой здоровый человек не может по собственному опыту знать, каково быть старым и немощным. Если бы я могла, то чудесным образом перемещала бы сестер на время в тела больных, например в тело восьмидесятитрехлетней женщины с



болезнью Паркинсона. Я бы дала им почувствовать, каково это, когда руки и ноги самопроизвольно дергаются. Они бы с ужасом поняли, что им не повинуется язык и они ничего не могут поделать со слюной, стекающей на подбородок. Только после этого девушки смогут понять, насколько унизителен для пациентов их традиционный утренний вопрос: «Ну, и как мы сегодня себя чувствуем?» Личностный, пережитый опыт важнее абстрактной фразы, так как помогает медперсоналу действительно понять необходимость уважения к больным... И не только к ним. Я не могу переместить этих медсестричек в другие тела, но могу рассказать им историю о своей бабушке, и они смогут пережить эту историю в своем воображении.

В ноябре 1995 года моя бабушка перенесла инсульт. В День благодарения я приготовила индейку, клюквенный соус, испекла шоколадный пирог, растолкла все это в блендере и отнесла в больницу. Бабушка была очень довольна, а может быть, даже и благодарна, так как знала, что я приехала из Северной Каролины. Я сказала, что отменю поездку в Австралию и останусь с ней. Бабушка в ответ промывчала что-то нечленораздельное, но по выражению ее глаз я поняла: «Не смей этого делать!» Я пообещала, что поеду, и бабушка успокоилась. На следующий день, когда я сидела рядом с ней, пришел физиотерапевт. Надо сказать, что в моей бабушке всегда было что-то величественное. Она всегда прекрасно и со вкусом одевалась. Она родилась в 1910 году, имела пять футов и девять дюймов роста (почти 180 см), но до самой болезни не стеснялась ходить на высоких каблуках. Имея девять классов образования, она справлялась с продажей мебели лучше, чем продавцы с магистерскими степенями по дизайну интерьера. От инсульта у бабушки была парализована вся левая половина туловища. Самым ужасным для нее было слюнотечение. Она все время держала у левого угла рта салфетку. Она не хотела,

чтобы кто-то это видел. Когда инструктор ЛФК пропела: «Вот и ладушки. Мы готовы заниматься?», бабушка так посмотрела на меня, что я едва не подпрыгнула на стуле. Я сказала инструктору: «Знаете, бабушка устала, может быть, вы перенесете занятие на завтра?» Потом я вышла вместе с инструктором в коридор и объяснила ей, что бабушка привыкла к более уважительному обращению. Но этого разговора, видимо, оказалось недостаточно. Я уехала в Австралию, а потом узнала, что бабушка перестала есть и наотрез отказалась от желудочного зонда. Она умерла 23 декабря 1995 года.

Эта история переводит фразу о необходимости уважения на язык реальности. К тому же она основана на моем подлинном жизненном опыте. Пережитая реальность никогда не бывает объективной. Истории рассказывают с какой-то определенной точки зрения или с нескольких точек зрения. Попробуйте сделать историю более объективной, и она тотчас станет слабой и неубедительной.

### ***Просто расскажите им, как это было***

Недавно международная компания, в которой я когда-то читала лекции, провела ежегодную производственную конференцию. На этой конференции вместо руководителя с его традиционной речью выступили девять сотрудников. Каждый из них рассказал свою историю. Главной ценностью в этой компании считается честность. Но честность зависит от ситуации, а решения обычно принимают за закрытыми дверями, и никто не знает, насколько честно вели себя руководители и верное ли решение они приняли. В таком случае единственная возможность наглядного объяснения – это рассказать истории о том, что уже произошло. Публикуемая ниже шестиминутная история, рассказанная уважаемым менеджером по продажам, стоит часового ориентированного на результат

директорского выступления, посвященного честности. Мало того, эта короткая история позволила выступить еще восьми сотрудникам с их вдохновляющими и реальными историями.

Когда я только пришел в компанию в 2002 году, дела у нас шли не очень хорошо. Планы продаж у меня были жесточайшие, а вы все знаете, что это такое. Я звонил всем, кому мог. Потом оглядел свою территорию и выяснил, что в центре ее находится мегастор, назовем его «Х».

Я подумал: а что я теряю, была не была! Я звонил туда раз пять или шесть, никто не отвечал, но я упрямо продолжал звонить. И вдруг – о чудо! – дозвонился. «Мегастор “Х” слушает...» Агент по закупкам потребовала, чтобы я назвал цену. Ну-у-у... Я попросил: «Помогите мне сначала понять, что...» Она перебила: «Я хочу знать цену». Я попробовал еще раз: «Хорошо, но какие у вас сейчас проблемы с поставщиками...» Она снова меня перебила. «Вы назовете цену или нет?» Я сказал: «Да, мэм. Завтра я приеду к вам».

На следующий день я приехал в штаб-квартиру «Х»... Вы там бывали? Гудящий улей. По зданию сновали толпы сотруников и посетителей. Я подошел на ресепшен, назвал свое имя и пристроился в очередь. Потом вышла та дама и повела меня в свой кабинет. Там я снова попросил: «Помогите мне понять, почему вы хотите сменить поставщика?» Она наконец сообразовала ответить: «Они нас не слушают. Мы хотим новый товар, а они дают нам то, что завалялось у них на складе». Я спросил, с кем они работают. Она ответила. «Это какое-то недоразумение, – возразил я. – Я хорошо знаю их директора, я с ним работал. Если бы он знал об этой проблеме, он бы ее решил. Если хотите, я дам вам его прямой номер. Позвоните ему. Если он не уладит вопрос, то это сделаю я. Но хочу сказать вам правду: думаю, что у вас самый подходящий поставщик, а коней на переправе не меняют. Позвоните ему. Я ему доверяю,

думаю, можете доверять и вы». Я считаю, что поступил правильно, и думаю, что любой из вас на моем месте поступил бы точно так же. Она позвонила мне на следующий день и сказала, что проблема решена. Она позвонила, чтобы поблагодарить. Прекрасно. Это ничуть не решило моих проблем с планом продаж, но было приятно услышать благодарность.

Через две недели она снова позвонила, попросила посмотреть их каталог и сказать, не могли бы мы заполнить некоторые позиции. Я составил предложение, и мы выиграли этот конкурс. В том году мы сделали в «Х» поставок на двадцать тысяч долларов. В следующем году сумма составляла уже двести тысяч. Думаю, вы знаете, какой у нас оборот в этом году. Бизнес стал приносить более двух миллионов, а начиналось все так скромно.

Правдивая история о реально пережитом опыте, рассказанная одним из сотрудников, повышает результаты лучше, быстрее и с меньшими издержками, чем басни о мышках, пытающихся урвать кусочек сыра побольше. Обычай рассказывать о ценностях компании с точки зрения рядовых сотрудников создает более реалистическую, более гибкую и более надежную систему, чем эффектные фразы и лозунги.

Истории о ценностях поддерживают культуру компании, влияют на поведение ваших сотрудников. Если вы действительно придерживаетесь высоких ценностей, вам надо лишь рассказать сотрудникам, что произошло на прошлой неделе или в прошлом месяце. Но если ваши поступки далеки от объявленных ценностей, тогда ваши попытки их пропагандировать будут выглядеть как попытки нарядить свинью в бальное платье и объявить ее принцессой.

## ***Умение мыслить историями***

Умение перейти от критического мышления к мышлению историями говорит о живости вашего восприятия, о способности переходить от объективной (извне) к субъективной (изнутри) точке зрения. Да, целенаправленный, даже временный отказ от критического мышления пугает. Но истории рассказывают с субъективной точки зрения. Только так ваша история станет трогательной и убедительной.

После того как вы нашли несколько полных смысла историй, можете вернуться в «режим» критического мышления, чтобы отредактировать и отполировать их до блеска. Но истории раскрываются только в восприимчивом окружении. Умственный контроль уничтожает историю. Устремившись к достижению результата, вы скомкаете любую историю. Мастера сторителлинга знают, как отвлечься от привычки делать все «правильно», в «правильное время» и «правильным образом». Вера в ретроспективную связность должна придать вам убежденности в то, что на высоких уровнях сложности следование инстинктам, эмоциям и историям в конце концов приведет вас к осмысленному результату.

Живость улучшается с практикой и в результате обучения и тренировок. Эта последняя глава – заключительная в обучающей части. Теперь очередь за вами – приступайте к практике.

# Примеры историй

## Истории Sunrise

Если компания верна своим ценностям, то у каждого ее сотрудника наготове множество хороших историй. Феерический успех организации по уходу за пожилыми людьми Sunrise можно проследить по ее историям. С 1981 года, когда Терри и Пол Клаассен начали свою удивительную кампанию, численность сотрудников возросла до более чем сорока тысяч. Сегодня уходом в четырехстах двадцати пяти общинах обеспечены более пятидесяти двух тысяч человек в четырех странах. Руководители Sunrise используют истории, а не директивные указания и тем самым легче и быстрее достигают своих целей. Однажды они попросили меня помочь каким-то образом структурировать их и без того поразительные истории. В настоящее время Sunrise использует сторителлинг как главный инструмент общения как внутри, так и вне организации.

Здесь я приведу шесть из нескольких тысяч историй, рассказанных на встречах, записанных на DVD и прозвучавших в выступлениях сотрудников Sunrise всех уровней.

### ***Кто мы: история основателя***

Организация по уходу за пожилыми людьми Sunrise является крупнейшей компанией такого рода в США. При этом я не знаю ни одной другой организации, которая бы с таким мастерством использовала сторителлинг в своей деятельности. Пол и Терри Клаассен обратились к историям, когда поняли, что традиционные правила и процедуры совершенно неэффективны. Оба пришли к выводу, что никакие правила и процедуры не смогут побудить людей

придерживаться таких ценностей, как «сохранение достоинства» и «поощрение независимости»; это под силу только историям.

Терри и Пол познакомились в семидесятые годы, когда работали в христианском оркестре, который чаще играл в домах престарелых, чем в церквях. Радость, которую они приносили людям в тесных, зачастую грязных и вонючих помещениях, убедила их в важности своего служения. Им нравилось видеть, как музыка вызывает улыбки на безучастных лицах страдавших от одиночества стариков. Они не пожелали расставаться с этим волшебством и когда решили завести семью и поженились.

Бабушка Пола жила в Голландии, в доме для престарелых, но до чего же этот дом был не похож на подобные заведения в Соединенных Штатах! Пол помнил, что в голландском доме к пожилым пациентам относились как к любимым подопечным и помогали им полноценно жить. Это был настоящий дом, а не казенное, бездушное учреждение. Пол и Терри решили сделать такую жизнь доступной для стариков и в Америке. Если такое возможно в Нидерландах, то возможно и в США.

Они приобрели переставший функционировать дом престарелых и принялись за работу. Для начала предстояло выгрести всю грязь. Если вам до сих пор не приходилось ремонтировать старый дом, то трижды подумайте, прежде чем его покупать, – вас ждет масса грязной работы. Когда пять комнат были готовы, супруги приняли на попечение первых пять пациентов, а сами остались жили в еще не отремонтированной комнате. Как только следующее помещение было готово, в нем появился новый пациент, а Терри и Пол переместились в следующую комнату, которую предстояло привести в порядок. Когда в октябре 1982 года родилась Кристен, в доме было уже семь подопечных.

Терри и Пол построили второй дом престарелых, спланированный так же, как и первый. Дом обставили мебелью, оборудовали семейные апартаменты и отдельные спальни. Это было совершенно новое направление в уходе за стариками в США. Опытный директор, которого они наняли для руководства вторым домом, строго осведомилась: «Где устав дома и перечень процедур?» Терри надо было выиграть время. Она попросила отсрочки до завтра. У Терри и Пола не было устава, не было перечня процедур, и вечером, обсуждая этот вопрос, они поняли, что им это и не нужно. Опыт и интуиция подсказывали, что, руководствуясь ценностями, а не инструкциями, они достигнут лучших результатов. В этом и заключался секрет успеха – в отходе от традиционной практики.

Той ночью супруги разработали свои «Принципы обслуживания»<sup>[34]</sup>. Теперь, двадцать пять лет спустя, стало ясно, что на основании ценностей можно скорее принимать удачные решения, чем на основании постоянно устаревающих инструкций и руководств.

Пол и Терри рассказывают эту историю новым сотрудникам при приеме на работу, эта история записана на компакт-дисках. На одной из встреч с иностранными инвесторами один из них хлопнул Пола по плечу и сказал: «За эту работу вы вознесетесь на небеса». Кто сказал, что инвесторов трудно убедить?

### ***Зачем существует Sunrise***

Спросите у любого сотрудника Sunrise, зачем он или она здесь, и в ответ вы, скорее всего, услышите историю, похожую на ту, которую я услышала в канадской провинции Онтарио.



Грейс и Эрлу М. очень нравилось жить в Виндзорском доме Sunrise<sup>[35]</sup>. Но Эрл умер, и Грейс растерялась. Ночами она бродила по комнатам, что-то искала, была сильно встревожена и не могла спать. Ее сиделка Сара изо всех сил старалась помочь. Она знала, что Грейс любит играть на пианино, и принесла ей нотный сборник. Грейс перелистала его, остановилась на теме из «Истории любви» и начала ее наигрывать. Мелодия напомнила Грейс о потере любимого человека, но и сказала ей, что она не одинока. Это было печально, но действовало умиротворяющее.

Сара просмотрела песенник и нашла там свою любимую Amazing Grace. К ее удивлению, Грейс заиграла мелодию и начала петь. Сара запела вместе с Грейс, и так они музицировали до двух часов ночи. Потом они пошли в спальню, Сара помогла Грейс переодеться в пижаму и уложила ее спать. Грейс спокойно проспала до утра и с тех пор стала нормально спать.

### ***Ценности Sunrise в действии***

Один из принципов Sunrise – «сохранение человеческого достоинства». Я особо выделяю этот пункт, потому что персонал, чья деятельность опирается на должностные инструкции, быстро забывает об уважении достоинства личности. Когда я организовывала ежегодное собрание Sunrise, на котором принято делиться историями, один из управляющих рассказал следующую историю.

До того как прийти на работу в Sunrise, я оперировал исключительно фактами и цифрами, считая себя деловым человеком. Я был модником, и медицинские сестры и сиделки Sunrise посматривали на меня с большим подозрением – они

сомневались, что я смогу принять их ценности. Однажды в пятницу, около пяти часов вечера, когда я обычно предавался сладостным мечтам об отдыхе, в кабинет вошла Кэри и сказала, что в кафе проблема. Я пошел за Кэри и увидел там одного из моих любимых пациентов. Он был когда-то преподавателем в колледже «Лиги плюща», и, несмотря на раннюю стадию болезни Альцгеймера, его поведение и внешний вид оставались «на уровне».

Он прекрасно и со вкусом одевался, и тот день не был исключением. На профессоре был твидовый пиджак, безупречно отутюженная сорочка и коричневый галстук. На ногах были модные кожаные туфли... Но вся беда заключалась в том, что между туфлями и рубашкой ничего не было. Для такого безупречного джентльмена это было, конечно, не комильфо.

Персоналу было интересно, что я буду делать. Они уже довольно долго пытались уговорить джентльмена вернуться к себе в комнату, но он не желал об этом и слышать. Чем больше они старались, тем сильнее он сопротивлялся. Внезапно мне в голову пришла идея.

– Профессор, – сказал я, – у меня возникла одна проблема, и здесь только вы сможете мне помочь. У меня сегодня свидание, но я не знаю, что мне надеть, чтобы произвести впечатление на девушку. Вы так хорошо разбираетесь в одежде. Вы не откажетесь пойти со мной в комнату и дать мне несколько советов?

Старик расплылся в довольной улыбке. Он пошел со мной в комнату, и там мне удалось его одеть. Этот эпизод не только его не унизил, но, наоборот, возвысил в собственных глазах. Более того, персонал стал уважать меня за такое решение.

Только история может передать творческий порыв этого молодого менеджера, и только компания, которая доверяет своим

сотрудникам, не истолкует ее как призыв к обману пациента. Дух и смысл истории можно легко исказить, если есть малейшая возможность ее негативного истолкования, чем и занимаются недоброжелатели. Но для сотрудников нормой является вера в лучшие побуждения, и поэтому они используют сложные истории. Да, их вполне можно истолковать и превратно. Но они этим не занимаются.

### ***Поучительные истории Sunrise***

В истории Sunrise есть один весьма поучительный факт. В 2003 году, через двадцать два года после создания, Sunrise приобрела все дома престарелых, ранее принадлежавшие компании Marriott – ее главному конкуренту. Сходство между ними было очевидным: обе компании придерживались высочайших стандартов обслуживания и одинаковых ценностей. Чтобы подчеркнуть приверженность традициям, в Sunrise часто рассказывают следующую поучительную историю.

Однажды – это было в первые годы существования Sunrise – Полу пришлось остановиться в гостинице Marriott. На столе в номере лежала карточка с надписью: «Ответ ДА... Какой у вас вопрос?» Пол стащил карточку и принес ее с собой в дом престарелых. Персоналу он объявил, что отныне и навсегда они будут так отвечать на любые просьбы и требования пациентов: «Ответ ДА... Какой у вас вопрос?»

«Ответ ДА» в настоящее время – основа деятельности Sunrise. Этот девиз пополнился массой изречений и поговорок, которые используют в процессе обучения персонала. Каждое изречение имеет свой символ. Преподаватель наугад выбирает изречения и рассказывает слушателям историю, соответствующую символу. В

данном случае речь идет о символе, «украденном» Полом. История заканчивается тем, что Пол и Билл Марриотт стали добрыми друзьями и процесс слияния прошел на удивление гладко – небывалый случай в корпоративной истории. Обычно такие приобретения и слияния сопровождаются многолетними ссорами, скандалами и склоками, но в случае Sunrise все было по-другому.

Мое сотрудничество с Sunrise началось сравнительно недавно. Многие сотрудники раньше работали в местах, где их учили неукоснительно следовать правилам. Пол и Терри хотят, чтобы сотрудники мыслили самостоятельно, а в этом случае истории являются наилучшим способом направить деятельность людей в нужном направлении, не указывая, что они должны думать и во что верить.

### ***Búдение Sunrise***

На обороте всех визитных карточек Sunrise можно прочитать девиз основателей компании: «Вера в священную ценность человеческой жизни». Пол и Терри – убежденные противники эйджизма<sup>[36]</sup>, но они еще и деловые люди. Достаточно послушать, как они говорят об идее устроить в каждом доме бистро, где «взрослый человек, если захочет, может выпить бокал вина»! Идея бистро включает в себя идею уважения человеческого достоинства и других ценностей – например, свободы выбора и права на встречи с семьей и друзьями. К тому же это дополнительное напоминание сотрудникам о том, что «мы не обращаемся со взрослыми людьми как с трехлетними несмышленишками».

Такая преданность делу всегда проистекает из глубокой веры. Пол и Терри уважают все религиозные воззрения, но при этом не скрывают и своих.

Вера Sunrise в высочайшую ценность человеческой жизни оставляет место всем религиозным традициям. Для Пола и Терри эта вера зиждется на словах из Книги Иакова: «Чистое и непорочное благочестие пред Богом и Отцем есть то, чтобы призирать сирот и вдов в их скорбях и хранить себя неоскверненными от мира».

Разговоры о вере – проблема для многих компаний, и ее надо преодолеть, прежде чем начать использовать истории. Истории специфичны и конкретны. Если вы из соображений политкорректности уберете конкретику из истории, то история превратится в пустое обобщение и потеряет подлинность. По этой узкой тропинке трудно идти, но все истории о видении, как ни крути, суть изъяснения веры в будущее. Если ваша вера в будущее вдохновляется Аллахом, Иеговой, Христом или Шивой, то это ваша история. До тех пор пока ваши истории и ваши действия допускают участие представителей всех религий, никто не станет возражать против конкретики вашей веры. Конкретика придает убедительности вашим утверждениям.

### ***«Я знаю, что вы думаете»***

Сотрудники Sunrise – очень разные люди. Естественно, когда в коллектив приходит новый человек, который до этого никогда не имел дела с домами престарелых, он должен доказать коллегам свою профессиональную пригодность. Один из директоров пришел в Sunrise с Уолл-стрит, и так уж получилось, что его первые шаги показали сотрудникам, что их подозрения относительно этого «биржевого спекулянта» были вполне обоснованными. Прошло какое-то время, и на ежегодной конференции он рассказал следующую историю.

В восьмидесятых и девяностых я был брокером на Уолл-стрит. Именно таким, каким представляют брокеров. Более десяти лет я занимался только тем, что обещал больше, чем делал. Придя сюда, я воспрянул духом. Теперь я мог гордиться тем, чем занимаюсь. Наконец я мог продавать продукт, в который сам верил – я знал, что мне не придется краснеть за обман. Я говорил всем, кто ко мне обращался, слова, продиктованные моим прошлым биржевым опытом, – ведь я же продаю продукт! Я говорил: «Представьте себе, что ваша мама живет как королева. Обслуживание – как в лучших отелях: каждое утро у нее убирают постель, а вечером расстилают... (Слушатели – опытные сотрудники Sunrise – начали посмеиваться.) Да, вы правильно поняли. Тогда я еще не осознавал того, что вы все уже давно знаете, – разницу между независимой жизнью и навязчивым уходом, который может быть неприятен свободному человеку.

Но тогда мне казалось, что я делаю великое дело, – нет бы мне промолчать! Я подписал соглашения с девятью новыми пациентами. На следующий день после того, как первая из новых пациенток въехала в дом, сиделки стали посматривать на меня как-то странно... Я понял, что сделал какую-то глупость. Я спросил, в чем дело, и мне наконец-то объяснили эту разницу... Но я же обещал! У меня случился рецидив старой болезни – я наобещал больше, чем мог выполнить. Оставался только один выход.

Каждое утро я приходил на работу и заправлял девять постелей, а вечером расстилал их. На выходные я нанимал людей, которые делали это за меня. Через пару месяцев пациенты и их родственники сжалились надо мной и попросили прекратить эту благотворительность. Я прекратил ее, только уступив их просьбам, так как это обещание я дал не только им, но и себе. Тогда я и дал себе клятву никогда не обещать того, что не могу сделать. Теперь я предпочитаю мало

обещать, но много делать. И мне нетрудно так поступать, потому что так в Sunrise принято – мало говорить и много делать.

Слишком красиво, чтобы быть правдой? Но это правда. Я не хочу сказать, что у Sunrise нет проблем. Невозможно без проблем осуществлять уход за пятьюдесятью двумя тысячами пожилых людей. Секрет заключается в умении Пола и Терри творить культуру, в которой уважают священную ценность всякой человеческой жизни (в том числе и жизней сотрудников), а в такой обстановке легче решать любые проблемы. Все последние двадцать пять лет эта культура прочно стоит на фундаменте своей истории.

# **Практическое искусство сторителлинга**

## **Какое воздействие вы хотите оказать на мир?**

Что вас более всего волнует? Защита окружающей среды? Нищета? Несправедливость в политике? Неравенство в оплате? Финансовый успех? Образование? Неэффективность работы правительства? Проблема бездомных? Голод? Беременности у девочек-подростков? Профессиональная этика? Семейные ценности? Духовность? Расовые проблемы?

Сторителлинг – это мощное орудие в руках человека активного, увлеченного социальными, политическими и нравственными проблемами. Поэкспериментируйте с силой рассказа, чтобы ответить на вопросы, которые не дают вам покоя.

Учите сотрудников своей компании рассказывать истории «Кто я» и «Зачем я здесь» – этим вы поможете им заново обрести уверенность в своих силах. Помогите им обработать, записать и обсудить их рассказы, и они откроют способность истории объединять вопреки различиям и побуждать к совместным действиям. Примеры историй «на все случаи жизни» вы найдете на моем сайте [www.groupprocessconsulting.com](http://www.groupprocessconsulting.com). Это истории сорока трех жителей бедного квартала Хьюстона – мужчин, женщин, подростков, – записанные на розданные им веб-камеры. Это необычайно трогательные рассказы! На сайте вы найдете также «Форум еретиков» – своего рода виртуальную группу поддержки для тех, кто хочет изменить мир.

Если вы равнодушны и думаете, что я смогу вам помочь, звоните.

*Аннет Симмонс (Annette Simmons)*  
*Group Process Consulting*



*1006 Courtland St.*

*Greensboro, NC 27401*

*336-275-44-04*

*336-275-44-05 (факс)*

*Annette@groupprocessconsulting.com*

*www.groupprocessconsulting.com*

# Благодарности

Я искренне благодарна Дагу Липману за то, что он долгие годы был моим наставником в искусстве сторителлинга. Без него я не смогла бы написать эту книгу.

Спасибо и всем другим замечательным людям, внесшим неоценимый вклад в мое образование: Дженни Армстронг, Черил ДеЧантис, Синди Франклин, Стивену Гиллигену, Рею Хиксу, Кентону Хайетту, Пэм Макграт, Джею О'Каллахану, Эду Стивендеру и многим, многим другим.

Спасибо всем, кто щедро делился со мной своими историями, – Роберту Куперу, Джону Кристоффу, Синди Франклин, Дэвиду Финчу, Дику Мюллеру, Марти Смай, Стиву Вирту и всем удивительным участникам семинаров Западного центра развития менеджмента.

Спасибо Пэм Вильгельмс за то, что она первой рискнула преподавать искусство сторителлинга как один из навыков, необходимых руководителю. Спасибо Алану Даунсу, который упорно настаивал на том, чтобы я написала наконец эту книгу.

Благодарна я и за бесценную помощь моей давней подруге Шерри Деккер – она редактировала рукопись.

Многие истории заимствованы из особых источников: «Мудрые сказки народов мира» Хизер Форест и «Сказки о мире» Маргарет Рид Макдональд. Я настоятельно рекомендую читателям эти чудесные книги.

Между первым и вторым изданиями я познакомилась с множеством людей, которым мне также хотелось бы выразить благодарность. Помимо упомянутых выше я очень признательна Карен Дитц, Элизабет Эллис, Милли Джексон, Деланне Рид, Джо Рэднеру, Брайану Штурму и Джозефу Соболю – все они выдающиеся представители неутомимого племени сторителлеров.

Мина Вильсон – мой большой друг и спутник в путешествиях. Не будь ее, мне никогда в жизни не пришлось бы познакомиться с

магараджей и переночевать во дворце. Доктор философии Бетси Карлсон дала мне возможность испытать силу социальной справедливости PhotoStory, приложения Microsoft: благодаря ей я поняла, что у апатии есть свои причины, но хорошая история может вернуть человеку интерес к жизни. Наконец, Митч Мэкссон научил меня играть с цифровыми повествованиями (правда, до этого со мной основательно поработал Гэри Мэгдер). Спасибо доктору Перри Манданису, чудесному другу и психиатру, которому порой приходилось совмещать обе эти ипостаси. Карен Профита из благотворительной организации Children's Miracle Network показала мне, каким образом лучше всего помогать детским больницам, за что душа моя преисполнена искренней признательности. Катрин Янг и все ее соратники из Медицинской службы помощи ветеранам взяли на вооружение искусство сторителлинга и довели его до совершенства. Мне все время надо расти над собой, чтобы не отставать от них. Дебби Блатт – непревзойденный мастер воплощать в жизнь добрые намерения.

Жаклин Мессик ведет меня по жизни как добрый, но непреклонный ангел-хранитель. Мэри Эллен Джойс из Брукингского института, одного из старейших аналитических центров Америки, вселяет в меня надежду, что когда-нибудь я действительно стану такой доброй, какой она меня считает. Майкл Гашью часто присылает мне свои стихи, для меня они – словно глоток воздуха, когда кажется, что уже нечем дышать. Я не знаю, чем я заслужила благосклонность Джей Пул, но невероятно ей за нее благодарна. Энн Клэнси – лучший в мире наставник.

Особую благодарность мне хочется выразить Каре Мэттисон, Нилу Мэсси, Полу и Терри Клаассен из фонда пожилых людей Sunrise – они щедро делились со мной своими талантами и рассказами. Спасибо и Леа Тау за ее вклад в мое обучение.

И, наконец, огромное спасибо Биллу Гэрроту, который наполнил мою жизнь любовью, шоколадом и смехом.

*Annet Симмонс*

*Annette@groupprocessconsulting.com*

Аннет Симмонс

# СТОРИТЕЛЛИНГ

Как использовать  
силу историй





# Примечания

## 1

Некоммерческая ассоциация в США, которая объединяет сторонников права граждан на хранение и ношение огнестрельного оружия. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 2

Swing Low, Sweet Chariot – старинный спиричуэл, духовная песня американских негров. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 3

«Гринч – похититель Рождества» – комедия режиссера Рона Хауарда (2000 г.), герой которой – зеленое существо Гринч – ненавидит праздники, радость и жителей городка Ктограда. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 4

Один из псевдонимов датской писательницы Карен Бликсен (1885–1962). *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 5

«У меня есть мечта» (I have a dream) – название самой известной речи борца за права чернокожих Мартина Лютера Kinga, которую он произнес в 1963 году. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 6

Антония Байетт (род. 1936) – британская писательница. На русский язык переводились ее романы «Ангелы и насекомые», «Обладать» и др. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 7

«Врата рая» (Heaven's Gate) – религиозный культ, основанный в США в 1975 году. В 1997 году его последователи совершили массовое самоубийство, вызванное появлением кометы Хейла-Боппа. Они были уверены в том, что, покинув земные тела, отправятся в путешествие на космическом корабле. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 8

«Беовульф» – англосаксонская эпическая поэма, созданная в начале VIII (а не VII, как пишет автор) века. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 9

Эбенезер Скрудж – мрачный скряга, персонаж повести Чарльза Диккенса «Рождественская песнь». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)



## 10

Луиджи Пиранделло (1867–1936) – итальянский писатель и драматург, лауреат Нобелевской премии по литературе 1934 года.

*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 11

«Студия 54» – популярный в конце 70-х – начале 80-х нью-йоркский ночной клуб. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 12

Понятие «яппи» появилось в США в 1980-е гг. Так называли молодых состоятельных, успешных в бизнесе людей. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 13

Джим Харрисон (род. 1937) – современный американский писатель, сценарист. Его книги «Легенды осени», «Зверь, которого забыл придумать Бог», «Волк» и другие переведены на русский язык.

*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 14

Эта серия карикатурных комиксов, в частности, иллюстрирует неловкие ситуации, в которые попадают разные герои. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 15

Джек Бенни (1894–1974) – американский актер, радио– и телеведущий. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 16

Герман Мелвилл (1819–1891) – американский писатель, аавтор классического романа «Моби Дик». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 17

Каптенармус – должностное лицо в воинском подразделении, отвечающее за учет и хранение оружия и имущества на складе. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 18

Идентификатор типов личности Майерс-Бриггс был разработан в 40-х годах XX века американскими психологами Изабель Майерс-Бриггс и Кэтрин Бриггс на основе работы «Психологические типы» Карла Густава Юнга. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 19

Типпер Гор (род. 1948) – американская общественная деятельница, супруга бывшего вице-президента Альберта Гора. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 20

Парк Лафайет – одна из частей Президентского парка в Вашингтоне. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 21

«Сухой закон», полностью запрещающий продажу спиртных напитков на территории США, был принят в 1919 году и отменен в 1933-м, хотя в некоторых южных штатах продержался до конца 40-х годов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 22

Джон Миллингтон Синг (1871–1909) – ирландский драматург. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 23

Эгг-ног – традиционный рождественский напиток на основе сырых куриных яиц и молока. Популярен в США, странах Южной и Центральной Америки. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 24

Герой Клинта Иствуда в вестерне «Хороший, плохой, злой» отличался крайней немногословностью. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 25

Теофилус Лайл Дики (1811–1885) – американский юрист и военачальник времен Гражданской войны. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 26

Майя Ангелу (род. 1928) – известная афроамериканская поэтесса и общественный деятель. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 27

Сэмюел Батлер (1835–1902) – английский писатель и художник. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 28

Издана на русском языке: Равенскрофт Т. Копье судьбы. СПб.: Амфора, 2006. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 29

Стадс Теркел (1912–2008) – американский писатель и журналист, был особенно популярен в СССР в 70-е – начале 80-х годов, когда

вышли его книги «Америка: улица разделения» и «Работа». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 30

Бетси Росс (1752–1836) – филадельфийская швея, которая, согласно преданию, сшила первый американский флаг. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 31

Гаррисон Кейлор (род. 1942) – американский юморист и радиоведущий *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 32

Мэри Осмонд (род. 1959) – певица, актриса, участница популярной в 70-х годах семейной поп-группы The Osmonds. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 33

Кстати говоря, истории делятся не на шесть типов. Это деление я привела только в качестве примера. В зависимости от точки зрения и подходов таких типов можно насчитать тридцать шесть, восемь или вообще только один. *Прим. авт.*

[Вернуться](#)

## 34

Подробнее об этих принципах см. на сайте организации Sunrise по адресу [www.sunriseseniorliving.com](http://www.sunriseseniorliving.com). *Прим. авт.*

[Вернуться](#)

## 35

Имена, естественно, изменены. *Прим. авт.*

[Вернуться](#)

## 36

Эйджизм – возрастная дискриминация, когда молодых людей воспринимают как еще неспособных к пониманию серьезных проблем, а пожилых – как уже неспособных, больных и немощных.

*Прим. ред.*

[Вернуться](#)