

Глава 1

Шесть главных сюжетов

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

*Исаак Динесен**

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 богач 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.

* Один из псевдонимов датской писательницы Карен Бликсен (1885–1962).
Прим. ред.

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 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 «видении»
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 Скип, 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.

Скип 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», «видение» 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 самих 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 озираться 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 передавалась 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 «самого главного» 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 последнее слово 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 получают 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 выпадающие 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 «видение», его представления о жизни, ибо мы чувствуем себя живыми, когда не только накапливаем, но и отдаем богатства.

Истории на тему «Видения»

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 видением 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 заигипнотизирован

двумя миллиардами, что не в состоянии понять: никто из его сотрудников не видит того, что разглядел он. Послушайте, уважаемые, если у людей нет вашего *видения*, 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»* 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 овацию. 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 Гого — 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

* «У меня есть мечта» (I have a dream) — название самой известной речи борца за права чернокожих Мартина Лютера Кинга, которую он произнес в 1963 году. *Прим. ред.*

(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 экономит 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 просто 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, подорвалось 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 человеческая 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»

Людам 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.