

Глава 2

Что такое история

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

*Антония Байетт**

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 жалилась 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

* Антония Байетт (род. 1936) — британская писательница. На русский язык переводились ее романы «Ангелы и насекомые», «Обладать» и др. *Прим. ред.*

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, выбираются 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, Шахерзада 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 вызывают 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 тяжелых 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»^{*} 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.

^{*} «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.

«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 разобратся 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»* 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.

* «Беовульф» — англосаксонская эпическая поэма, созданная в начале VIII (а не VII, как пишет автор) века. *Прим. ред.*

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* 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,

* Эбенезер Скрудж — мрачный скряга, персонаж повести Чарльза Диккенса «Рождественская песнь». *Прим. ред.*

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, гора 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 сможете им помочь, 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 преображает 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, имеющего реальную жизнь. 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 оказалась 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 знают, 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 угол?» (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 превыше 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 привлекал 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 поправки. Но история меняет дело: ваша история «правильной грамматики» исчезает в тени другой истории: «Я люблю свою жену».