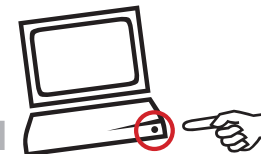


Сила историй

1

Что хуже: постоянно следовать ошибочному процессу, изучать его, не задавая вопросов, или учить такому процессу других?

Искусство коммуникации
нуждается в **Перезагрузке**



Как в профессиональной, так и в личной жизни мы нередко оказываемся в плену заблуждений. Единожды усвоив ошибочные истины, мы не только сами верим в них, но и стремимся передать свою уверенность другим. Любые новые знания ложатся на наши устоявшиеся представления: если новая информация противоречит им, мы отвергаем ее, потому что не хотим сомневаться в своей вере.

Ниже приводится правдивая история, показывающая, как хорошая идея может быть убита в процессе коммуникации и с каким упорством люди стремятся ее погубить.

В XIX веке по всей Европе возникли бесплатные или недорогие родильные дома. Это стало грандиозным жестом в сторону бедных, призванным уменьшить смертность новорожденных, а заодно и усовершенствовать медицинскую практику. В одном уникальном медучреждении, в Венской больнице, был даже не один, а два родильных дома. Одна из клиник предназначалась для практических занятий врачей и студентов. В одной клинике работали врачи, а в другой — сестры-акушерки. В акушерской клинике умирало в среднем около четырех процентов рожениц. У врачей смертность женщин была как минимум вдвое выше, а иногда она превышала десять процентов. Что-то было не так.

Молодой врач Игнац Земмельвайс* сравнил практику двух клиник и в 1847 году обнародовал свои выводы о причинах высокой смертности. Врачи, принимавшие роды, нередко приходили в отделение прямо после вскрытия трупов в прозекторской, при этом рук не мыли. Акушерки же не имели контактов с инфекционным и патологоанатомическим отделениями. Земмельвайс предложил ввести в клинике антисептику — медицинскому персоналу мыть руки хлорной водой. В результате уровень смертности в клинике сильно снизился (в 1848 году из 3556 рожениц умерло всего 45, то есть 1,27%).

В надежде спасти тысячи жизней Земмельвайс поспешил донести информацию об этом до медицинского сообщества. Снижение смертности было отличной новостью! Но ученые мужи подняли идеи молодого доктора на смех: предположение о том, что женщины могут заболеть по вине врачей, представлялось совершенно абсурдным.

Земмельвайс думал, что значимость этой идеи настолько очевидна, что она сама собой завоеует популярность. До 1858 года он вообще не писал работ, раскрывающих его методу. Лишь в 1861 году вышла книга Земмельвайса, считающаяся сегодня классической. Медики, среди которых были ученые с мировыми именами, не оставили от теории молодого профессора камня на камне. Порочная практика повсеместно продолжалась, а хорошие идеи шельмовались. У последователей Гипократа не укладывалась в голове мысль о том, что доктора могут нести заразу здоровым людям.

После разгромных рецензий на свою книгу, Земмельвайс, к тому времени заведовавший акушерским отделением клиники Св. Рохуса в Пеште (Венгрия), написал знаменитым врачам четыре резких письма. Это привело его коллег в бешенство.

В 1865 году была собрана медицинская комиссия, которая постановила направить врача на лечение в дом сумасшедших. Профессора обманом заманили в психиатрическую больницу; при попытке к бегству он был избит. По иронии судьбы, через две недели Земмельвайс умер от общего заражения крови.

Новый глава акушерского отделения клиники Св. Рохуса отменил дезинфекцию рук. Уровень смертности поднялся в десять раз. Никто не протестовал.

Практикующие врачи еще целых 75 лет продолжали сопротивляться обязательному мытью рук перед выполнением процедур. Ситуация менялась крайне медленно, несмотря на наличие неопровержимых доказательств. Чего не хватало?



Некоторые считают, что Земмельвайс был хорошим ученым, но не умел правильно доносить свои идеи. Если бы он смог просто и ясно рассказать об эффективности процедуры дезинфекции, то, возможно, спас бы тысячи жизней.

Все новые идеи, большие и маленькие, встречают сопротивление, особенно если внедрение идеи требует изменения поведения. Устоявшиеся стереотипы легко не сдаются. Чтобы изменить сердца и умы, необходимо грамотно строить коммуникацию. Мы должны говорить ясно, убедительно и точно.

Неужели кто-то искренне верит, что такую сложную задачу можно решить, продемонстрировав презентацию из нескольких слайдов? Если существующие методы коммуникации работают не очень хорошо, нужно создать новые.

* Игнац Филипп Земмельвайс (иногда Семмелвейс, нем. Ignaz Philipp Semmelweis, 1818–1865) — венгерский врач-акушер, профессор (1855), один из основоположников асептики.

Визуальные

Материалы этой книги мы показывали разным людям. Один из них, ведущий консультант Microsoft Эл Нозль, решил высказать свое мнение об изменении подхода к подготовке презентаций.

Вы должны освободить свой разум! Никаких скучных маркированных списков с тезисами! Это не работает. Нужен совершенно другой подход. Современные технологии приучили людей к визуальным историям.

Много лет назад я служил в 101-й воздушно-десантной дивизии армии США. В то время идея воздушно-штурмовой дивизии, в основном использующей для высадки десанта вертолеты, была новой. И не все принимали ее на ура. Но один-единственный слайд в презентации решил ее судьбу.

Это была фотография вертолета, пролетавшего над труднодоступной местностью.

Любой, кто служил в пехоте, с первого взгляда мог понять содержащийся в кадре посыл. Это совершенно иной подход к преодолению препятствий и дальнейшему движению. Нет другого способа так быстро, просто и безопасно преодолеть препятствие; вот и вам нужно так же кардинально изменить подход к проблеме. Чтобы понять и оценить идею, вы должны иметь определенный опыт — как у пехотинца, стоптавшего сапоги на горных дорогах. То же самое с визуальным подходом к созданию и рассказыванию историй.

— Эл Нозль

ИСТОРИИ

В книге *Made to Stick* Чип и Дэн Хиты рассказывают о задании, которое они ежегодно дают студентам Стэнфордского университета. Располагая одними и теми же исходными данными, учащиеся должны в течение минуты произнести убедительную речь: но половина из них отстаивает одну точку зрения, другая — диаметрально противоположную. Как вы догадываетесь, студенты Стэнфорда хорошо умеют делать презентации, ясно и четко излагая информацию и приводя аргументы.

После презентации аудиторию отвлекают на несколько минут комедийным видео, а затем просят записать ключевые моменты каждой речи. Работать приходится по памяти, поскольку, выступая, студенты не делают никаких заметок, к которым смогли бы обратиться.

Для студентов становится настоящим открытием, как мало они могут воспроизвести по памяти. А ведь это хорошо образованные люди, которых иногда называют светлейшими умами человечества. Им и запомнить-то нужно не так уж много — всего лишь восемь одноминутных выступлений. Если из десяти студентов только один будет использовать презентацию, чтобы рассказать историю, управлять эмоциями или выделить несколько ключевых сообщений, то факты из такой презентации смогут припомнить 63% аудитории, а из обычной — только 5%. Это наблюдение стало для меня переломным. Использование историй поможет закрепить ваши идеи в сознании слушателей!

Виноваты ли инструменты?

Мы делаем презентации каждый день. Это особенно относится к профессиональной среде, где мы представляем идеи, соглашения и обновления на суд коллег, руководства, клиентов, партнеров и заинтересованных сторон. Иногда мы даже выступаем с презентациями дома и среди друзей. Однако не все презентации одинаково эффективны. Порой презентация приводит к принятию решений, действиям, возникновению обязательств — словом, позволяет что-то изменить. Но так бывает нечасто, обычно презентации ни на что не влияют. Аудитория, может, что-то и узнала, но ее поведение не меняется. Отсюда вопрос, насколько полезна была презентация?

Возможно, сидя на скучной презентации, вы думали (или слышали от сидящих рядом): «Целый час потратил напрасно» или «Ну и зачем все это нужно?»

Вот только виноваты ли инструменты? В конце концов, программа PowerPoint стала бизнес-стандартом в коммерческих и правительственных учреждениях. От выступающих на крупных конференциях ожидают, что они будут использовать в презентациях PowerPoint. Офицеры применяют PowerPoint, чтобы обрисовать текущее положение для своего командования, преподавателям всех уровней — от начальной школы до университетов — программа необходима для проведения лекций. PowerPoint де-факто воспринимается как инструмент получения знаний, обмена информацией и идеями.

Но инструменты все-таки ни при чем, ведь PowerPoint и другие подобные программы появились относительно недавно, а скверная коммуникация существовала во все времена. К тому же именно в PowerPoint создано абсолютное большинство наших визуальных историй.

В поисках нужного инструмента

Обычно бизнес-презентации строятся на базе шаблонов с маркированными списками. Это провально со многих точек зрения, тем не менее их используют как инструмент убеждения в самых важных вопросах.

Причин тому много. Разные люди исходят из разных предпосылок, по-разному учатся и нуждаются в разной информации для принятия решений. Для одних важны детали, другие видят картину в целом. Одним требуются логические аргументы, другие хотят понять воздействие на людей и процессы. Но стандартный шаблон с маркированным списком не позволяет предоставить необходимую информацию во всех возможных комбинациях. Тем не менее люди пытаются это сделать, и, как следствие, слушатели либо путаются, либо испытывают раздражение, игнорируют презентацию. Что может быть хуже?

И вот столь малоэффективный способ убеждения людей применяют сплошь и рядом. Эйнштейн сказал: «Безумие — раз за разом делать одно и то же, ожидая разных результатов». Это справедливо и в нашем случае. Большинство PowerPoint-презентаций, которые должны привлекать сторонников новых идей, столь же для этого пригодны, как топор для нарезания хлеба. Такая презентация будет работать, но не часто и не очень хорошо.

Нужна перезагрузка. Мы начинаем заново и пересмотрим идею презентации как таковой.

Эта книга об эффективных коммуникациях, заставляющих людей действовать. Методика, с которой мы вас познакомим в следующих главах, позволяет создать то, что мы назвали **визуальной историей**.

визуальная история

визуальная история

Визуальная история

1. Рассказ о событии или серии событий так, словно они произошли или могли бы произойти.
2. Простая и ясная визуализация идеи, представленная на одном «листе бумаги», позволяет привести слушателей к конкретному умозаключению.

Визуальная история может быть наброском, сделанным от руки, или же подробным рисунком, объединенным с ментальной картой, а порой и высококачественной инфографикой. Основное ее отличие от других историй в том, что она создается с целью убедить кого-то действовать или сделать какие-то изменения.

Чтобы быть эффективным, нужно влиять на людей

Визуальная история — отправная точка, с которой начинается создание презентации, или компьютерной анимации, или обычного выступления. Это проверенная, простая и эффективная техника для распространения идеи, причем так, чтобы аудитория восприняла ее на ура.

Визуальная история не просто излагает идею. Она сочетает в себе техники сторителлинга* с визуальным дизайном, чтобы передать сообщение в формате, подходящем конкретной аудитории. Визуальная история побуждает аудиторию к действию. Это важно, потому что идея, которая не вдохновляет или не мотивирует людей к действию, слаба и беспомощна. Даже самая хорошая идея, наподобие «мойте руки перед операцией», остается невостребованной, если ее не донесли соответствующим образом.

Каждый год в мире создают миллионы презентаций, большинство из которых можно отнести к одной из трех основных категорий. Презентации используются, чтобы **УБЕЖДАТЬ**, **ОБУЧАТЬ** и **ОТЧИТЫВАТЬСЯ**. Максимальную пользу визуальные истории могут принести тогда, когда нужно убеждать. Эта техника может оказаться полезной и в том случае, когда презентация делается для отчета или обучения, но задача ее — донести до аудитории информацию, заставляющую ее действовать. Визуальная история собирает информацию воедино, причем так, чтобы привести ваших слушателей к нужному умозаключению.

Записав визуальную историю на одном листе, мы легко сможем представить ее в любом формате — от презентации до видео. На следующих двух страницах мы проиллюстрируем идею визуальной истории, начав с быстрого усовершенствования существующей презентации. Поскольку подобная ситуация возникает довольно часто, мы посвятили этому вопросу 16-ю главу.

* Сторителлинг (англ. storytelling — рассказывание историй) — метод передачи информации путем рассказывания историй. Такой историей может быть сказка, анекдот, история из жизни или даже короткая фраза.

Что может изменить один день?

Боб и его команда в течение нескольких месяцев разрабатывали идею нового продукта. Они могут точно сказать, для чего он нужен, как его делать и сколько он будет стоить.

Команда уже много раз представляла свой продукт с использованием стандартной презентации, описывающей его возможности и преимущества.

Иногда презентации шли хорошо, иногда аудитория выглядела растерянной. Предстояло выступление перед самой важной аудиторией, от которой зависело обеспечение команды финансами.



Понедельник				Вторник				Среда			
0900	121200	151500	181800	0900	121200	151500	181800	0900	121200	151500	181800

Люди постоянно совершают одну и ту же ошибку, рассказывая то, что они знают, вместо того, что нужно знать аудитории.

Маленькое упрощение может сильно продвинуть нас вперед, повысив качество восприятия.

Но если вы действительно хотите увлечь слушателей, самое время начать думать по-другому. Вам нужна история.



Четверг						Пятница			
0800	1000	1200	1400	1600	1800	0900	1200	1500	1800

Обычно для создания визуальной истории нужен не один день, но, если у вас уже есть контент, можно очень быстро адаптировать его.

Глава 16 рассказывает, что Боб и его команда сделали в четверг и пятницу. Если вы очень хотите узнать это, можете сразу перейти к ней. Однако учтите, что между этими главами описано множество идей и методик.



Мартин

Ежегодно руководители различных отделов организации проводили совещания по корректировке стратегии.

Каждый год СІО* представлял обновленную стратегию в области информационных технологий — пятнадцатиминутное выступление по документу объемом около восьми страниц.

И каждый год, не обсуждая вопрос по существу (ІТ-отдел не считался стратегически важной единицей), руководители все одобряли. В результате из года в год ничего не менялось, потому что изменения в технологиях и возможности, предоставляемые интернетом, не считались приоритетными.

Но вот в рамках структурного обновления был назначен новый СІО. Перестраивались отделы, было запланировано и серьезное обновление ІТ-инфраструктуры и бизнес-систем. Меня пригласили поработать над обновлением и реализацией ІТ-стратегии. Эта грандиозная программа должна была повлиять на все основные бизнес-функции. За два года предполагалось заменить десятки тысяч компьютеров, провести модернизацию сети и центров обработки данных, систем и ядра бизнеса.

Если бы попытка убедить исполнительных директоров в необходимости применения этой стратегии и проведения дорогостоящих изменений провалилась, то мы не смогли бы привлечь нужных людей, а задержка с реализацией программы грозила лишними тратами. Если бы мы не гарантировали необходимого уровня взаимодействия, то могли бы упустить возможности для совершенствования бизнес-процессов.

* Chief Information Officer — директор по информационным технологиям.

Убедительная наглядность

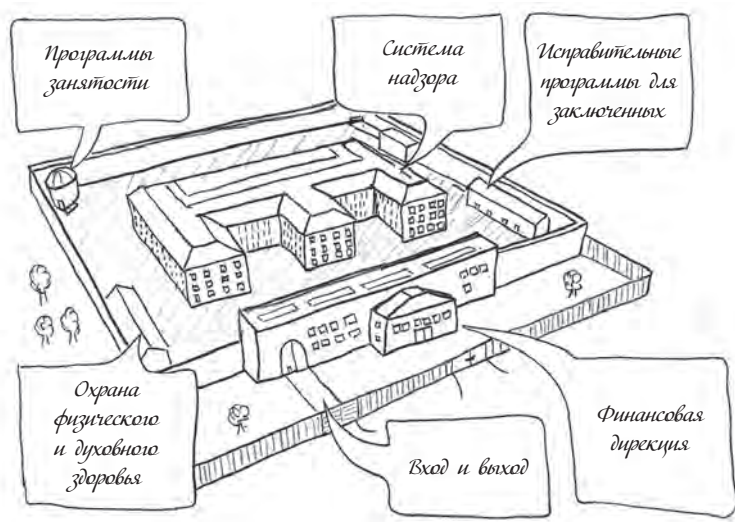
Задолго до того, как метод разработки визуальных историй получил название, Мартин использовал его для оптимизации отношений между ІТ-отделом и прочими структурами Her Majesty's Prison Service.

Приближалась дата ежегодного совещания руководителей, которое, как мы знали, предоставляло нам прекрасную (и редкую) возможность изменить характер работы (а это были исправительные учреждения) всей команды. Как новички мы могли попробовать что-то необычное.

В назначенное время мы не включили проектор. Вместо того чтобы показывать PowerPoint-презентацию или зачитывать восьмистраничный документ, мы раздали копии визуальной истории, изложенной на одном листе бумаги, и затаили дыхание. На листе была изображена тюрьма, а по периметру шел ряд маленьких историй, по одной для каждого члена правления. Истории охватывали изменения, которые могут произойти в ближайшие три года.

Исходник той одностраничной презентации остался, вероятно, где-нибудь в тюремных архивах, но она была более подробной, чем требовалось. Этот набросок дает темы для историй и общее представление о визуальной истории.

Мы сразу почувствовали разницу в реакции руководителей. Никто ничего не сказал. Все изучали визуальную историю. После



нескольких минут молчания заговорил СЮ. Он рассказал о главных технологических изменениях в структуре исправительного учреждения, используя различные части изображения как отправную точку для ряда историй.

За 30 минут накопились вопросы. Через 45 минут встреча подошла к концу. Мы превысили свой лимит времени, но результат сильно отличался от результатов предыдущих лет. Главы отделов теперь проводили своего рода брифинги один на один со своим IT-представителем. Потребовалось некоторое время, чтобы IT-стратегия получила одобрение. Многие вопросы теперь требовали ответа, но начало переменам в отношениях между IT-командой и отделами было положено.

Метод визуальной истории

Эта книга для мечтателей и преподавателей, инициаторов перемен и революционеров, мотиваторов и двигателей прогресса. Если вы предпочитаете статус-кво или ваш бизнес не требует перемен, вам, вероятно, не нужна эта книга. Но если вы хотите влиять на принятие решений другими людьми, усовершенствовать или поменять что-то, прочитайте ее. Мы можем вам помочь.

Мы экспериментировали с визуальными историями в течение многих лет. Мы проанализировали большое число социологических исследований из самых разных областей, провели собственные и изучили работу других групп, пытающихся создавать эффективные коммуникации. Иногда нас ждал успех, а порой ничего не получалось. Когда мы изучили причины провалов, стало ясно, что мы либо упустили что-то при анализе, либо поспешили создать визуализацию, не выяснив, что именно интересует аудиторию. Каждый раз, когда нам удавалось достичь успеха, мы сначала создавали одностороннюю визуальную историю, разъясняющую центральную идею, а уже потом переводили ее в другие форматы.

Визуальная история выглядит довольно просто, и в этой простоте ее сила. Ясным сообщениям легко следовать, их легко воспринимать и использовать.

Мы сделали текст настолько простым, насколько возможно, чтобы создать историю, но это требует большей работы, чем обычно нужно для создания презентаций. Что-то менять всегда тяжело. Менять способ коммуникации тоже трудно. Но с визуальной историей вы, по крайней мере, сможете добиться успеха.

Что вы хотите получить? Решать вам.

Где вы хотите завоевывать мир сегодня?