

# Содержание

<b>Предисловие. Сообщения из мира историй .....</b>	11
Сцена I. Маленький клуб в Нэшвилле .....	11
Сцена II. Пещера в Южной Франции, 1994 год .....	13
Сцена III. Конференц-зал где-то в Париже .....	14
Все началось с барашка .....	18
<b>Что внутри? .....</b>	21
Основы .....	21
Расширение сферы применения .....	23
<b>Войдите в реку .....</b>	28
<b>Рецепты историй от девяти муз .....</b>	33
Рецепты брэндинга .....	34
Рецепты построения команды/взаимоотношений .....	35
Рецепты лидерства, стратегии и управления изменениями .....	36
Рецепты организационного развития .....	37
<b>ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ .....</b>	39
<b>Глава 1. 4 ключевые истории .....</b>	41
Истории об идентичности .....	44
Истории о видении .....	45
Истории о ценностях .....	46
Истории об изменении и обучении .....	48
Каковы ваши ключевые истории? .....	49
Вспомните несколько историй об идентичности .....	50
А теперь припомните несколько историй о видении .....	50
Вспомните несколько историй о ценностях .....	51
Готовы ли вы рассказать несколько историй об изменении и обучении? .....	51
Еще три ключевые истории! .....	52
Куда мне двигаться дальше? .....	53
<b>Глава 2. Организуйте кружок историй .....</b>	55
Определитесь с фреймом .....	57
Найдите или создайте третье пространство .....	60
Решите, кому нужно там быть .....	62
Установите основные правила .....	63
Разбейте участников на группы .....	64
Начните сессию и управляйте временем .....	65
Ваша роль ведущего .....	66
Готовы начать? .....	67
Куда мне двигаться дальше? .....	67
<b>Глава 3. Подсказки для историй .....</b>	69
Сначала несколько запретов .....	71
Посейте зерно предположения .....	73
«Расскажите мне о...» .....	73
«Ведра» историй .....	74
Экстремальные подсказки .....	75
Эмоциональные подсказки .....	76
Вдохновляющие подсказки .....	77
Откройте повествовательное пространство как можно шире .....	78
Доберитесь до сердца .....	79
Одни истории порождают другие .....	81
Куда мне двигаться дальше? .....	81
<b>Глава 4. Как сохранить огонь .....</b>	83
Ваша очередь! Сначала подберите историю для работы .....	85
Проясните свое намерение .....	86
Ваша очередь! В чем состоит ваше намерение? .....	87
Отнесите свою историю к одному из универсальных сюжетов .....	88
Ваша очередь! Выберите архетип сюжета .....	96

Другие структуры историй. Поразвлекайтесь		
с акронимами .....	98	
Огласите свое намерение .....	99	
Другие полезные советы и приемы улучшения		
историй .....	100	
Прием №1. Сразу бросьте их в бой .....	100	
Прием №2. Добавьте эмоции («Король и королева») .....	101	
Прием №3. Добавьте сенсорную и двигательную		
информацию .....	103	
Прием №4. Макграффин, или блестящая деталь .....	104	
Прием №5. Поработайте с временной линией .....	105	
Прием №6. Сделайте ее короче! .....	106	
Ваша очередь! Отшлифуйте историю		
до окончательного блеска .....	107	
Как свести все воедино: история Джеффа .....	108	
Куда мне двигаться дальше? .....	109	
<b>ЧАСТЬ II. РАСШИРЕНИЕ СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ</b>	111	
<b>Глава 5. Истории, рассказанные дважды</b>	113	
Объясните участникам кружков суть процесса .....	115	
Разрешите кружкам приступить к рассказам .....	116	
Завершите обмен историями по кругу и выберите		
одну из них для повторного рассказа .....	116	
Создайте театр историй и начинайте! .....	117	
Критический эпилог: дайте название большой истории .....	118	
Как изменять это упражнение для групп разных		
размеров .....	120	
Запечатлайте их визуально! .....	121	
Другие варианты организации процесса .....	122	
Куда мне двигаться дальше? .....	123	
<b>Глава 6. Призываите музу (слушайте истории и создавайте смысл)</b>	125	
Теперь ваша очередь .....	129	
Meaninglistening и storymaking с помощью историй		
вашей команды .....	130	
Бросайте кубики! .....	131	
Вот как это работает .....	132	
Слушайте лучше .....	133	
Как углубить процесс: география смысла .....	134	
Вариант: пользуйтесь карточками архетипов .....	138	
Сила завуалированного приглашения .....	138	
Смыслообразование и индивидуальные разговоры .....	139	
За неимением системы: история Лори Сильверман .....	140	
Куда мне двигаться дальше? .....	142	
<b>Глава 7. Варианты кружка историй (риффы, джемы, джазовые лики и соло на ситаре)</b>	143	
Визуальный сторимайнинг .....	145	
Истории в словах .....	147	
Клиент устанавливает фрейм .....	149	
Пригласите свидетеля .....	150	
Дистилляция истории .....	151	
Карусель аудиторий .....	151	
Переход на личности: истории и важный опыт .....	152	
Покажи и расскажи («Реликвии») .....	154	
Сохраните семейное наследие .....	155	
<b>Глава 8. Архетипы историй о лидерстве</b>	157	
Наш список персонажей .....	158	
16 архетипов девяти муз .....	161	

Как заставить архетипы работать . . . . .	167	Извлеките смысл . . . . .	187
Определитесь с темой разговора . . . . .	167	Применение . . . . .	189
Проведите презентацию архетипов . . . . .	167	Другие варианты и идеи . . . . .	191
Разделите участников на группы . . . . .	168	Куда мне двигаться дальше? . . . . .	192
Предложите каждому участнику выбрать три архетипа и записать их на клейких листочках или индексных карточках . . . . .	168	<b>Глава 11. Фрактальные нарративы . . . . .</b>	193
Представьте свои карты . . . . .	169	Давайте начнем с примера: истории о ценности . . . . .	195
Проанализируйте и обсудите, что получилось . . . . .	169	Сторителлинг и институциональная память . . . . .	196
Как перенести это в будущее: трансформационный вопрос . . . . .	170	Другие структурные схемы фрактальных историй . . . . .	198
Как использовать архетипы в структурных схемах направленного слушания . . . . .	170	Куда мне двигаться дальше? . . . . .	200
Как применять архетипы в своих историях . . . . .	172	<b>Глава 12. Фрактальные нарративы и «путь героя» . . . . .</b>	201
Куда мне двигаться дальше? . . . . .	173	Тысячеликий менеджер . . . . .	203
<b>Глава 9. Позвоночник истории о будущем . . . . .</b>	175	Краткое описание «пути героя» . . . . .	204
Откуда взялся позвоночник истории? . . . . .	177	Зов к странствиям . . . . .	205
Подготовьтесь к упражнению . . . . .	178	Отвержение зова . . . . .	205
Проведите презентацию позвоночника истории . . . . .	178	Встреча с наставником . . . . .	205
Начните с кульминационного события: «Пока наконец...» . . . . .	178	Приближение . . . . .	205
Выберите одно событие, на котором сосредоточится группа . . . . .	179	Главное испытание . . . . .	205
Завершите работу над позвоночником истории! . . . . .	180	Награда . . . . .	206
Куда мне двигаться дальше? . . . . .	181	Обратный путь . . . . .	206
<b>Глава 10. Визуальная времененная линия . . . . .</b>	183	Возрождение . . . . .	206
Определитесь с историей, которую хотите рассказать . . . . .	184	Возвращение с эликсиром . . . . .	206
Установите начальные и конечные даты . . . . .	184	Проведите презентацию «пути героя» . . . . .	206
Проведите линию, которая рассказывает историю . . . . .	185	Свяжите истории с этапами «пути героя» . . . . .	207
Немного поразмышляйте . . . . .	186	Вариант: сторителлинг на тему испытаний и прогнозирования конечного результата . . . . .	209
Вставьте детали истории . . . . .	186	Куда мне двигаться дальше? . . . . .	209
		<b>Глава 13. Извлечение элементов истории . . . . .</b>	211
		Классическая версия: работа с небольшим количеством историй . . . . .	212
		Как углубить процесс извлечения элементов истории . . . . .	214

Распределите истории . . . . .	215	Глава 16. Инновационный сторибординг (+ структурные схемы сторибординга) . . . . .	241
Соберите идеи . . . . .	215	Классический инновационный сторибординг . . . . .	244
Разбейте ответы на кластеры . . . . .	216	Сокращенная версия . . . . .	247
Дайте кластерам названия . . . . .	216	Другие структурные схемы сторибординга . . . . .	248
Охарактеризуйте кластеры . . . . .	217	Пример: мой сторибординг креативного процесса . . . . .	248
Переместите, сгруппируйте и дайте названия всем позитивным и проблемным характеристикам . . . . .	218	Как выстроить упражнение . . . . .	250
Оценивайте и рефлексируйте . . . . .	218	Подсказки для создания видения . . . . .	251
<b>Глава 14. Картины творческого напряжения . . . . .</b>	<b>219</b>	Подсказки для выполнения работы . . . . .	251
Что тут происходит . . . . .	221	Подсказки для воплощения в жизнь . . . . .	251
Варианты использования упражнения		А теперь начинайте действовать . . . . .	252
«Картины творческого напряжения» . . . . .	223	Куда мне двигаться дальше? . . . . .	253
Быстрый вариант: VisualsSpeak . . . . .	224	Создайте сторибординг своего предложения	
Постройте модель с помощью метода «думайте руками» . . . . .	225	с помощью презентационного ПО . . . . .	253
Куда мне двигаться дальше? . . . . .	226	<b>Глава 17. Шагните в историю: прогулки по полю историй . . . . .</b>	<b>255</b>
<b>Глава 15. Стратегия — это история . . . . .</b>	<b>227</b>	Как окунуться в историю . . . . .	257
Путь героев . . . . .	229	Выберите особый мир . . . . .	258
Зов к странствиям . . . . .	229	Озвучьте зов к странствиям . . . . .	261
Обыденный мир/текущая реальность . . . . .	229	Преодолейте порог . . . . .	263
Герой . . . . .	230	Вернитесь с эликсиром . . . . .	264
Дракон . . . . .	230	Истории продолжают работать на вас! . . . . .	265
Путь . . . . .	230	<b>Глава 18. Цифровой сторителлинг . . . . .</b>	<b>267</b>
Результат/эликсир . . . . .	230	Приложения для книг комиксов . . . . .	268
Пример: стратегический нарратив «дом послания» . . . . .	232	Приложения для создания фильмов . . . . .	270
Поделитесь своей историей . . . . .	233	Приложения для создания слайдов . . . . .	271
Стратегия сторибординга . . . . .	237	Приложения для фотоальбомов . . . . .	271
Вариант: включите в сторибординг архетипы девяти муз! . . . . .	239	Ресурсы изображений . . . . .	272
Куда мне двигаться дальше? . . . . .	240		

<b>Приложение</b> . . . . .	275
Шпаргалка по символам для тех, у кого доминирует левое полушарие . . . . .	276
10 типов историй, 7 основных сюжетов и 36 драматических ситуаций. . . . .	278
<b>Об авторе</b> . . . . .	282

## Сообщения из мира историй

### Сцена I. Маленький клуб в Нэшвилле

— Ты уверен, что это здесь?

Я заруливаю на переполненную стоянку, а моя жена Робби думает, что я ошибся адресом.

— Здесь, можешь не сомневаться, — уверенно говорю я, занимая последнее свободное место.

Такой вопрос задают все, кто оказывается тут впервые. Глядя на этот типовой стрип-молл\* в пригороде Нэшвилла, никогда не догадаешься, что здесь — между химчисткой и мебельным салоном — располагается место встречи самых влиятельных фигур современной музыкальной индустрии.

Здесь находится легендарное кафе Bluebird, и в Нэшвилле, где написание песен считается священным занятием, оно играет роль высшего храма. В тесном, всего на 90 мест, зале начиналась карьера таких звезд музыки кантри, как Пэм Тиллис и Гарт Брукс, и именно тут у них родились многие из их самых лучших песен. В этом гнезде выращивают истории, которые затем разлетаются по всему миру.

Я веду Робби мимо выстроившейся на тротуаре очереди местных жителей и туристов, которые трясутся от холода и надеются попасть внутрь. Мы направляемся прямо ко входу для почетных гостей. Сегодня мы приехали сюда по приглашению моего друга, Билли Кирша, который пишет песни для Вайнонны Джадд, Фэйт Хилл и многих других.

\* Стрип-молл — разновидность торгового центра. — Прим. перев.

Его песни рассказывают замечательные истории, и одна из них — Holes in the Floor of Heaven («Дырки в полу небес») — получила в конце 1990-х годов награду Ассоциации кантири-музыки в номинации «Лучшая песня года». Протискиваясь к нашему крошечному столику, мы приветственно машем Билли, который находится всего в паре метров от нас с тремя другими авторами песен. Они расположились лицом друг к другу и настраивают свои инструменты. У них это называется *сидеть кружком*.

Когда люди занимают свои места и начинается шоу, тут не раздаются взрывы смеха, какие можно слышать в других клубах. Аудитория ведет себя почтительно и тихо, подобно прихожанам, ожидающим начала церковной службы. Используя минимум инструментов — часто только акустическую гитару или синтезатор, — эти искусные создатели песен неторопливо потягивают пиво, по очереди исполняют свои произведения и рассказывают истории.

Начиная вечер, Билли берет несколько аккордов на синтезаторе. Аудитория встречает любимую мелодию аплодисментами, а когда Билли начинает петь, шепотом повторяет знакомые слова:

*Когда мне исполнилось восемь лет,  
Моя бабуля ушла в мир иной  
И я, маленький мальчик с разбитым сердцем,  
Задувал свечи на праздничном торте...*

Зачарованные слушатели кивают в такт головами, создавая эффект расходящихся по залу круговых волн. А когда Билли поет припев («В полу небес есть дырки, и через них текут ее слезы), одни без стеснения плачут, а другие просто закрывают глаза, но слова эти берут за душу всех. Я наблюдаю, как совместный эмоциональный опыт внезапно объединяет заполнивших помещение незнакомых людей, и у меня возникает сильное ощущение, что все мы — единый организм.

Это и есть тот самый духовный опыт, который, по мнению многих обитателей этого *Города Музыки*, подвергается опасности исчезнуть из нашей жизни.

Еще один из выдающихся современных авторов песен, лауреат премии «Грэмми» Маркус Хаммон пишет хиты для кантри-групп Dixie Chicks, Rascal Flatts и многих других. Всего через несколько дней после моего приобщения к высшей духовности в Bluebird мы сидим в уютной кофейне, облюбованной чиновниками системы здравоохранения и студентами расположенного неподалеку Университета Вандербильта. Мы с Маркусом обсуждаем уникальную роль историй в создании классических песенных шедевров в Нэшвилле и вспоминаем основанные на них выдающиеся песни, такие как A Boy Named Sue («Парень по имени Сью») Джонни Кэша и The Gambler («Игрок») Кенни Роджерса. Прихлебывать латте и беседовать о любимых музыкальных произведениях очень весело и приятно, но затем в интонации Маркуса появляются нотки искренней горечи.

— В последнее время песен, основанных на историях, появляется все меньше, — говорит он.

Я спрашиваю, почему это происходит.

— В последнее время отношение людей к музыке очень изменилось, — объясняет он. — Благодаря интернету она стала слишком доступной. Музыка звучит повсюду и превращается в предмет одноразового пользования. Поэтому все сегодняшние авторы гоняются за так называемыми хуками — элементами, которые мгновенно цепляют слушателей. Не думаю, что эта тенденция окажется долговечной. Во всяком случае, надеюсь на это. Однако сейчас мы переживаем именно такой период.

— Ты хочешь сказать, что сегодня музыка играет в жизни людей гораздо меньшую роль? — задаю я вопрос, пытаясь оценить последствия этой тенденции.

— В целом, да.

— И что песни, которые рассказывают истории, требуют большей вовлеченности?

— Так и есть. Истории требуют от слушателей больших усилий, большего участия.

Меня ошеломляют возможные последствия этой тенденции. Весь смысл моей работы состоит в том, чтобы повысить значение историй в организациях, а тут открывается совершенно противоположная перспектива, которая даже не приходила мне в голову: если люди перестали ценить чувство вовлеченности, значит, им незачем рассказывать истории! Эта идея кажется противоестественной, однако ее подтверждает легендарный сценарист Роберт Мак-

ки. В своей работе «История на миллион долларов» он отмечает, что Голливуд тоже вступил в эпоху «обедненного сторителлинга», поскольку публика потеряла желание сражаться с самыми трудными жизненными вопросами.

И все же это прямо противоположно тому, с чем я продолжаю сталкиваться в организациях, где каждый стремится к большей вовлеченности — и лидеры, и наемные работники, и потребители.

Во всяком случае, непреходящий успех творений Маркуса и Билли в этой хаотичной музыкальной индустрии вселяет надежду. Я полагаю, что рынок для музыки, которая встречается со своими слушателями в месте, исполненном глубокой человечности, по-прежнему существует. Сторителлинг может испытывать воздействие современной индустрии развлечений, но история как явление никогда не исчезнет полностью. Иногда она просто находит себе новые дома, где ей удается отыскать новые методы использования своей сверхъестественной способности вовлекать и объединять людей.

Сегодня этот новый дом располагается в мире организаций. Я сказал Билли и Маркусу: «То, что есть у вас, требуется всем лидерам». Билли использует эту идею, обобщая опыт создания и рассказывания историй, которым он теперь делится с корпоративными командами во всем мире.

История как явление не исчезнет никогда. Она всегда здесь. И сегодня в мире организаций рассказывание историй стало одной из тех популярных новых идей, в которых на самом деле нет ничего нового.

## Сцена II. Пещера в Южной Франции, 1994 год

Стена древних камней рушится, поднимая облако пыли в холодном декабрьском воздухе. Троє исследователей направляют желтые лучи фонарей в пещеру, которая увидела свет впервые за 30 тысяч лет. Через туман выдыхаемого на морозе воздуха троє пораженных исследователей вначале замечают на песке отпечатки крошечных ног, оставленные ребенком из эпохи палеолита, который вряд ли был способен вообразить, что они окажутся поразительным чудом для будущих представителей человеческой расы.

Затем исследователи направляют свои фонари на стены... и мгновенно переносятся в мир замечательных историй, для понимания которых не нужно никаких особых навыков, историй, повествующих об охоте и выживании, о брачных сезонах животных и шаманских ритуалах. Все они представлены в движениях, которые сегодняшние прозаики и сценаристы называют *сценами*.

Пещера Шове, признанная сегодня объектом всемирного наследия, позволяет нам получить представление об очень раннем применении способности человека рассказывать истории. И что замечательно, эта способность выглядит довольно развитой.

Когда в 1853 году был обнаружен «Эпос о Гильгамеше», написанный на глиняных табличках несколько тысяч лет назад, мы узнали, что к тому времени древняя практика, изучением которой сегодня занимается *теория историй*, продвинулась невероятно далеко вперед. Это произведение отличают сложные нарративные арки, разнообразие



*Можно ли считать это первыми записанными историями?  
Изображениям, обнаруженным в пещере Шове, больше 30 тысяч лет.*



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

тем, герои, злодеи, драматизм, интрига, измена и удивительные повороты сюжета.

Если бы мы могли путешествовать во времени через века, то в любом месте остановки находили бы сообщества человеческих существ, сидящих кружком вокруг свитков, наскальных рисунков или костров. Я представляю себе ребенка, оставившего следы в пещере Шове, который сидит там в кругу соплеменников и восхищенно внимает каждому слову старейшин, рассказывающих изображенные на рисунках истории. Я вижу, как его поднятое вверх лицо освещается неровным светом факелов и как воспламеняется его воображение.

Так было всегда. Во всех культурах и во все времена истории являлись нашим главным путем к созданию общества, к выживанию, к коллективному акту создания смысла.

И сегодняшние племена хотят знать, могут ли истории делать что-то большее.

### **Сцена III. Конференц-зал где-то в Париже**

Перенесемся на 30 тысяч лет вперед. Я нахожусь в ярко освещенном конференц-зале, где каждый iPad подключен к цифровому проектору, позволяющему участникам мероприятия демонстрировать на экране изображения, наполняющие наш сторителлинг спонтанным смыслом, созданным методом краудсорсинга.

Но, по большому счету, ничего не изменилось.

Эта интернациональная группа руководящих работников расположилась полукругом; на расслабленных лицах

ясно читается универсальное выражение бессознательного удивления, свойственного всем культурам. Они слушают одного из своих — вежливую и спокойную женщину, которая не любит выступать перед публикой и которая раньше говорила мне, что она плохая рассказчица.

Но, оказывается, это не так! Она приехала сюда из азиатско-тихоокеанского филиала глобальной корпорации, занимающейся производством потребительских товаров, и ее английский оставляет желать лучшего, но коллеги-руководители слушают ее, как завороженные.

Женщина рассказывает группе историю об инновации, что соответствует теме, которую мы собирались исследовать на этом саммите лидеров. Но в ее повествовании содержится нечто гораздо большее. Негромким голосом, почти шепотом она рассказывает о своей команде, которой пришлось преодолеть страх и проявить поразительную храбрость, упорство и достоинство в пору самого серьезного спада на ее производственном участке. В истории этой женщины отражены самые глубокие чаяния всех присутствующих. Ей невдомек, насколько она хороша и какая могучая сила проявляется в ней в этот момент.

В зале я вижу финансового директора корпорации. Он кусает губы, потому что не хочет, чтобы все участники этого корпоративного мероприятия увидели, как у него на глаза наворачиваются слезы. И он такой не один. С ситуацией спада производства с точки зрения финансовых последствий знакомы все, но никто никогда не слышал об этом с точки зрения непосредственного исполнителя. Дело

в том, что раньше никому из руководящих работников ценности организации не казались такими актуальными. Чуть позже я слышу, как один из лидеров говорит: «Надо что-то делать», и он совершенно прав, потому что именно к этому побуждают самые лучшие истории.

«Почему это действует? — спрашивает позднее один из руководителей, пытаясь понять воздействие рассказанной женщиной истории на работу его организации. — Что нам предпринять?»

Такие вопросы задают все. Именно они делают возможными новые инсайты, которые были недоступны сторителлерам в пещере Шове.

Я объясняю, как нейробиологический подход демонстрирует, что каждый раз, когда мы рассказываем или слушаем историю, наш мозг выполняет всевозможные акробатические упражнения. Например, нам известно, что, когда вы слушаете историю, нейроны вашего мозга активизируются точно так же, как нейроны моего мозга, когда я рассказываю о явлении, именуемом синхронизацией активности нервных клеток. (Согласно одной теории, в нашем мозге есть зеркальные нейроны, которые соединяют разум людей, пребывающих в параллельных ментальных состояниях.)

Кроме того, мы знаем, что самые драматичные элементы истории повышают уровень кортизола — гормона, отвечающего за реакцию «сражайся или беги» и учащающего сердцебиение, и что благоприятное или счастливое окончание истории увеличивает выработку окситоцина — гор-