

Содержание

Предисловие. Сообщения из мира историй	11	Глава 2. Организуйте кружок историй	55
Сцена I. Маленький клуб в Нэшвилле	11	Определитесь с фреймом	57
Сцена II. Пещера в Южной Франции, 1994 год	13	Найдите или создайте третье пространство	60
Сцена III. Конференц-зал где-то в Париже	14	Решите, кому нужно там быть	62
Все началось с барашка	18	Установите основные правила	63
Что внутри?	21	Разбейте участников на группы	64
Основы	21	Начните сессию и управляйте временем	65
Расширение сферы применения	23	Ваша роль ведущего	66
Войдите в реку	28	Готовы начать?	67
Рецепты историй от девяти муз	33	Куда мне двигаться дальше?	67
Рецепты брендинга	34	Глава 3. Подсказки для историй	69
Рецепты построения команды/взаимоотношений	35	Сначала несколько запретов	71
Рецепты лидерства, стратегии и управления изменениями	36	Посейте зерно предположения	73
Рецепты организационного развития	37	«Расскажите мне о...»	73
ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ	39	«Ведро» историй	74
Глава 1. 4 ключевые истории	41	Экстремальные подсказки	75
Истории об идентичности	44	Эмоциональные подсказки	76
Истории о видении	45	Вдохновляющие подсказки	77
Истории о ценностях	46	Откройте повествовательное пространство как можно шире	78
Истории об изменении и обучении	48	Доберитесь до сердца	79
Каковы ваши ключевые истории?	49	Одни истории порождают другие	81
Вспомните несколько историй об идентичности	50	Куда мне двигаться дальше?	81
А теперь припомните несколько историй о видении	50	Глава 4. Как сохранить огонь	83
Вспомните несколько историй о ценностях	51	Ваша очередь! Сначала подберите историю для работы	85
Готовы ли вы рассказать несколько историй об изменении и обучении?	51	Проясните свое намерение	86
Еще три ключевые истории!	52	Ваша очередь! В чем состоит ваше намерение?	87
Куда мне двигаться дальше?	53	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. Макгаффин, 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
ЧАСТЬ II. РАСШИРЕНИЕ СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ	111
Глава 5. Истории, рассказанные дважды	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
Запечатлейте их визуально!	121
Другие варианты организации процесса	122
Куда мне двигаться дальше?	123

Глава 6. Призывайте музу (слушайте истории и создавайте смысл)	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
Глава 7. Варианты кружка историй (риффы, джемы, джазовые лики и соло на ситаре)	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
Глава 8. Архетипы историй о лидерстве	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	Глава 11. Фрактальные нарративы	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	Глава 12. Фрактальные нарративы и «путь героя»	201
Куда мне двигаться дальше?	173	Тысячеликий менеджер	203
Глава 9. Позвоночник истории о будущем	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
Глава 10. Визуальная временная линия	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
		Глава 13. Извлечение элементов истории	211
		Классическая версия: работа с небольшим количеством историй	212
		Как углубить процесс извлечения элементов истории	214

Распределите истории.	215
Соберите идеи	215
Разбейте ответы на кластеры.	216
Дайте кластерам названия	216
Охарактеризуйте кластеры.	217
Переместите, сгруппируйте и дайте названия всем позитивным и проблемным характеристикам.	218
Оценивайте и рефлекслируйте.	218
Глава 14. Картины творческого напряжения	219
Что тут происходит.	221
Варианты использования упражнения «Картины творческого напряжения»	223
Быстрый вариант: VisualsSpeak	224
Постройте модель с помощью метода «думайте руками».	225
Куда мне двигаться дальше?	226
Глава 15. Стратегия — это история.	227
Путь героев.	229
Зов к странствиям	229
Обыденный мир/текущая реальность	229
Герой	230
Дракон.	230
Путь	230
Результат/эликсир	230
Пример: стратегический нарратив «дом послания».	232
Поделитесь своей историей	233
Стратегия сторибординга.	237
Вариант: включите в сториборд архетипы девяти муз!	239
Куда мне двигаться дальше?	240

Глава 16. Инновационный сторибординг (+ структурные схемы сторибординга).	241
Классический инновационный сторибординг	244
Сокращенная версия	247
Другие структурные схемы сторибординга.	248
Пример: мой сториборд креативного процесса	248
Как выстроить упражнение	250
Подсказки для создания видения.	251
Подсказки для выполнения работы	251
Подсказки для воплощения в жизнь	251
А теперь начинайте действовать	252
Куда мне двигаться дальше?	253
Создайте сториборд своего предложения с помощью презентационного ПО	253
Глава 17. Шагните в историю: прогулки по полю историй	255
Как окунуться в историю.	257
Выберите особый мир	258
Озвучьте зов к странствиям	261
Преодолейте порог	263
Вернитесь с эликсиром	264
Истории продолжают работать на вас!	265
Глава 18. Цифровой сторителлинг	267
Приложения для книг комиксов	268
Приложения для создания фильмов	270
Приложения для создания слайдов	271
Приложения для фотоальбомов	271
Ресурсы изображений	272

Приложение	275
Шпаргалка по символам для тех, у кого доминирует левое полушарие	276
10 типов историй, 7 основных сюжетов и 36 драматических ситуаций	278

10 типов историй из книги Снейдера «Спасите котика!»	278
7 сюжетов Букера из книги «Семь основных сюжетов»	279
36 драматических сценариев Польти	279
Об авторе	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 кантри-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 начало 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 гонятся 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, пытаюсь 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 удастся 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. Трое исследователей направляют желтые лучи фонарей в пещеру, которая увидела свет впервые за 30 тысяч лет. Через туман выдыхаемого на морозе воздуха трое 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.*



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 завороченные.

Женщина рассказывает группе историю об инновации, что соответствует теме, которую мы собрались 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 storytellерам 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-