

Содержание

<i>Выражение признательности</i>	5
<i>Введение</i>	7
Часть I. МЫСЛИТЬ ИСТОРИЯМИ	13
<i>Глава 1. Мышление историями. Что это значит?</i>	15
<i>Глава 2. Что такое история?</i>	26
<i>Глава 3. Обучение мозга</i>	36
<i>Глава 4. Истории, которые приносят победу</i>	50
Часть II. ПОИСК ИСТОРИЙ	61
<i>Глава 5. Истории формата «Кто я?»</i>	63
<i>Глава 6. Истории формата «Зачем я здесь?»</i>	76
<i>Глава 7. История-урок</i>	93
<i>Глава 8. История-видение</i>	114
<i>Глава 9. Истории о ценностях в практическом проявлении</i>	133
<i>Глава 10. Истории формата «Я знаю, что вы думаете»</i>	156
Часть III. ОТТАЧИВАНИЕ МАСТЕРСТВА	181
<i>Глава 11. Чувственная сторона опыта</i>	183
<i>Глава 12. Дар краткости</i>	199
<i>Глава 13. Истории о брендах, компаниях и политиках</i>	209
<i>Глава 14. Точка зрения</i>	221
<i>Глава 15. Слушание историй</i>	229
<i>Призыв к действию</i>	238
<i>Об авторе</i>	239

ВВЕДЕНИЕ

Мой дед по материнской линии считался одним из лучших торговых агентов компании «Kellogg's» в 1940-е и 1950-е годы. Это был веселый, общительный человек и большой любитель розыгрышей. На моей любимой фотографии он с видом генерала восседает на пони, при этом касаясь ногами земли. Я никогда его не видела, но байки о нем были неотъемлемой частью детства. Во времена деда люди часто рассказывали друг другу разные истории — грустные и смешные. И вот этот древний, но очень хороший анекдот помогает нам понять роль историй в межличностном общении.

В зоомагазин приходит покупатель и говорит:

— Мне нужен говорящий попугай.

Продавец отвечает:

— У нас есть несколько говорящих птиц. Вот этот большой зеленый попугай довольно болтлив. Он знает наизусть всю Библию.

Он стучит по клетке, и попугай произносит: «Господь — Пастырь мой; я ни в чем не буду нуждаться».

— Вот этот красный еще молод, но быстро учится, — продолжает продавец и обращается к покупателю: — Полли хочет крекер.

Попугай повторяет: «Полли хочет крекер».

— Еще у нас есть самец майны, но он принадлежал матросу, поэтому если у вас есть дети, то лучше его не брать, — заканчивает продавец.

Покупатель говорит:

— Я возьму молодого, если вы объясните, как научить его говорить.

— Конечно объясню, — отвечает продавец.

Он несколько часов рассказывает покупателю, как заниматься с птицей, после чего сажает попугая в клетку, берет деньги и отправляет человека домой.

Через неделю покупатель, возмущенный до глубины души, возвращается в магазин:

— Птица, которую вы мне продали, не хочет разговаривать.

— Не хочет? Вы следовали моим инструкциям? — спрашивает продавец.

— Да, делал все точь-в-точь так, как вы говорили, — отвечает покупатель.

— Может быть, ему одиноко. Поступим так: купите вот это зеркальце и повесьте в клетку. Птичка увидит свое отражение и сразу же заговорит, — предлагает продавец.

Покупатель следует совету, но через три дня снова появляется в магазине:

— Верните мне деньги: попугай не говорит.

Продавец, немного подумав, высказывает предположение:

— Наверное, ему скучно. Попугаю нужны игрушки. Вот, возьмите этот колокольчик — бесплатно. Повесьте его в клетку. Уверен, птица заговорит сразу же, как только у нее появится занятие.

Через неделю в магазин снова врывается разъяренный покупатель. У него в руках обувная коробка:

— Птица, которую вы мне продали, умерла.

Он открывает коробку, а там лежит бедный мертвый попугайчик.

— Верните деньги, — требует покупатель.

Продавец ошарашен:

— Мне так жаль, я не представляю, что произошло. Скажите, птица хотя бы пыталась что-то сказать?

— Да, — отвечает покупатель, — он произнес одно слово как раз перед тем, как упал с жердочки и умер.

— Что он сказал? — спрашивает продавец.

Покупатель отвечает:

— Еды-ы-ы-ы-ы-ы!

Бедняга попугай, он умирал с голоду. Вот и мы с вами так же изголодались по простым человеческим историям. Окружающие все время нам что-то говорят, пытаясь оказать на нас влияние, но их речи приносят нам не больше пользы, чем зеркало и колокольчик умирающему от голода попугаю. Это все равно что конфета: бесполезные килокалории, не дающие нам жизненно необходимых питательных веществ. Людям нужно от вас нечто большее. Они хотят чувствовать в ваших словах частичку вашей души, видеть проявление человечности, говорящее о том, что есть некий «человеческий организм» (индивидуум или коллектив), от которого исходит это послание. Недостаток человеческого присутствия в современном высокотехнологичном образе жизни вызывает у людей жажду внимания. Истории помогают им почувствовать какую-то общность с окружающими, ослабляют чувство одиночества, дают им возможность ощутить себя живыми и понять, что где-то есть другой живой человек, который захотел им что-то рассказать.

Именно такую функцию выполняет рассказанный выше анекдот: он характеризует меня как личность. Например, теперь вы знаете, что моя семья отличается не много странным чувством юмора. Вы познакомились с моим дедом и знаете, что я его очень любила. Кроме того, анекдот сам по себе предлагает вам шанс проанализировать свой подход к общению с людьми. Не слишком ли много внимания вы уделяете «зеркалам и колокольчикам», таким как правильность интонации, точность формулировок, корректность идей, забывая о зерне душевного контакта, питающем само желание со-

беседника выслушать вашу речь? Сообщение какой-то информации никогда не бывает самоцелью. Это лишь *способ* достижения некой цели, которую в конечном итоге можно свести к одной простой задаче — удовлетворить потребности человека (ваши, наши, собеседника). Когда есть крыша над головой и еда на столе, все остальные наши потребности — только эмоциональные, которые удовлетворяются или не удовлетворяются в зависимости от того, какие истории о том, что имеет для нас наибольшее значение, мы рассказываем самим себе и друг другу, а также от того, кто их выбирает.

Довольный покупатель огорчится, услышав историю о том, что другой покупатель нашел товар лучшего качества и вдвое дешевле, но потом снова успокоится, когда вы заверите его, что этот рассказ не соответствует истине и распространяется вашим конкурентом, не владеющим полной информацией. Физически ничего не изменилось, но истории, касающиеся действительности, полностью меняют представление о том, что истинно, важно и, следовательно, реально.

Истории интерпретируют голые факты и доказательства, таким образом создавая действительность. Измените рассказ — и вы измените значение фактов. Фраза «мужчина вонзил нож в сына» может оказаться известием об убийстве или о жизненно необходимой трахеотомии — в зависимости от рассказанной в связи с этим фактом истории. Понимание реальной силы историй — это одновременно невероятная возможность и огромная ответственность. Истории, объединяющие людей, обладают способностью формировать мысленную реальность, имеющую физические последствия. Застройщик, разработавший иллюстрированную брошюру об истории района на базе рисунков местных школьников, имеет больше шансов получить разрешение властей, чем тот, кто подготовил сухую электронную презентацию об экономическом развитии региона.

Вовсе не физические характеристики яхты, дорогой машины, белоснежной улыбки или стройной фигуры обеспечивают им такую притягательность. Людям нужны чувства и ощущения, испытываемые при обладании этими атрибутами благополучия. Они жаждут подтверждения своего Я-образа, которое позволило бы им почувствовать себя важными, стоящими, хорошими. По большому счету, каждый человек хочет получать от других внимание, а вместе с ним и ощущение собственной важности, нужности, влиятельности, живости. Товары и услуги приносят удовлетворение только тогда, когда дают нам ощущение общности с другими людьми. Ваша способность дать потребителям чувство удовлетворения зависит от рассказываемых вами историй и историй, которые люди рассказывают самим себе о вашем товаре или услуге.

Ощущение человеческого присутствия в акте коммуникации часто вытесняется «критериями», придуманными для того, чтобы делать сообщения четкими, лаконичными, привлекающими внимание, но вместо этого чрезмерно все упрощающими, усекающими и раздражающими. Эти второстепенные задачи во многих случаях отодвигают на задний план реальную цель — установление связи между людьми. Без ощущения личности собеседника, которое создавало бы контекст, общение лишается искренности. Преподнося свое сообщение, вы должны показать самого себя — настоящего, а не выложенного, такого, каким хотите казаться.

Недостающий компонент в большинстве неудачных ситуаций общения — человечность. Это легко исправить. Чтобы наполнить человечностью каждое свое сообщение, чаще рассказывайте о каких-то случаях из жизни, и тогда сообщения сразу перестанут быть обезличенными, в них начнете проявляться вы сами. Воспользуйтесь советами данной книги для насыщения своих сообщений историями, и это гарантированно усилит ощущение ва-

шего присутствия в них. Более того, благодаря историям вы вспомните, что в жизни самое важное, что помогает жить и работать так, чтобы все имело смысл и чтобы другие следовали вашему примеру.

Люди дрейфуют в океане информации и разрозненных фактов, их захлестывают волны альтернатив. Барри Шварц, автор книги «Парадокс выбора: Почему “больше” значит “меньше”», говорит: «В какой-то момент все решения перестают быть продуктивными и приводят к обратному результату — превращаются в источник страданий, сожалений, переживаний по поводу упущенных возможностей и завышенных ожиданий».

В этом океане выбора наполненная смыслом история может стать спасательным кругом, который привяжет нас к чему-то надежному, важному или хотя бы более материальному, чем бестелесные голоса, со всех сторон требующие нашего внимания.

Часть I

МЫСЛИТЬ
ИСТОРИЯМИ

Глава 1

МЫШЛЕНИЕ ИСТОРИЯМИ

Что это значит?

Давным-давно, когда вы еще не научились быть более объективными, вы верили в свою важность и в то, что люди вокруг вас тоже важны. Наверняка вы задавали окружающим неудобные вопросы. Чтобы вы не выросли самовлюбленным и непослушным, вас отправили в школу учиться приносить пользу обществу. Вы познакомились с научным методом познания мира. Вы узнали, что вы не важны, что вы всего лишь точка на кривой Гаусса. Если повезло, ваша точка оказалась в двух единицах стандартного отклонения от середины и вас отнесли в категорию «одаренных», что объективно очень близко к понятию «важный». Потом вы узнали, что истинно лишь то, что можно проверить и доказать путем многократных экспериментов. Критическое мышление, рациональный анализ и объективное мышление приучили вас отодвигать эмоции в сторону и принимать обдуманые решения.

Умение принимать объективные, бесстрастные решения приносит свои плоды. Вы можете доказать верность своих идей с помощью анализа затрат и результатов, моделей и графиков, позволяющих окружающим согласиться с вашей правотой. Однако вам уже не так интересно быть правым, вы не испытываете прежнего чувства удовлетворения. Ведь теперь вы научно доказали, что правота не гарантирует того, что тебя послушают.

Возможно, вы даже начали подозревать, что все, с кем работаете, тоже располагаются в двух единицах стандартного отклонения от середины — только не в сторону одаренности. По большому счету, вы не видите никакой значимой корреляции между правотой и способностью убеждать.

Подобно большинству людей, получивших образование в двадцатом веке, вы пришли к выводу, что четкие формулировки, объективное мышление и рациональное принятие решений имеют свои ограничения в применении к непонятному, субъективному и многосложному (у каждого сегодня есть собственная логика) миру. Если вы готовы признать несовершенство объективного мышления, то готовы задуматься и о том, что субъективное мышление не так уже неважно, как вас приучили считать. Наверняка вы заметили, что люди все равно продолжают вести себя так, будто они важны и будто важны те, кто их окружает. Они утверждают, что мыслят объективно и рационально, но каждое важное решение в их жизни основано на субъективной интерпретации объективных данных с точки зрения того, как эти данные влияют на них и на тех, кто им дорог. Решения всегда субъективны.

Пицца для размышлений

Что, если бы мы придумали специальное устройство для диагностики, анализа субъективных интерпретаций и влияния на них? Как можно было бы его использовать? Узнавать, каким причудливым образом могут быть истолкованы ваши четкие рациональные сообщения в другой культуре или другим человеком? Предугадывать, какой субъективный поворот придаст вашим объективным решениям другой человек? Сколько бы вы заплатили за такое устройство? Двадцатку? Но погодите, это еще не все.