

# Глава 7

## Структура истории [КАК ЭТО СДЕЛАТЬ]

Люди овладевают основами рассказывания историй в раннем детстве и сохраняют эту способность на протяжении всей жизни.

*СТИВЕН ДЕННИНГ, «Вдохновляй и управляй!»\**

Если вы спросите десятилетнего ребенка, что отличает хорошую историю от плохой, он ответит: «О, все просто! Хорошая история должна иметь начало, середину и конец». Возможно, так оно и есть. Если вы зададите этот же вопрос голливудскому сценаристу, он скажет вам, что есть шесть уровней: установка, катализатор, неожиданный поворот в истории, кульминация, окончательное противостояние и разрешение конфликта». И это тоже правда. Если вы планируете написать сценарий или какой-нибудь детектив, такая структура вам поможет. Еще более сложный ответ на этот вопрос даст вам психолог. Например: установка, главные персонажи, конфликт и его решение, инициирующее событие, внутренняя реакция, попытка, последствия, реакция и вывод.

Т.А. Харли заключил: «Нет единого согласия по структуре повествования: у каждой истории есть своя структура».

Вам как руководителю нужна простая структура, которая работает. Вам не следует два часа удерживать внимание аудитории, как в театре или кино, и вам не нужно убеждаться в том, что ваш опыт согласуется с исходным событием. Каждый взрослый человек — прирожденный рассказчик. Вы «изучали» искусство рассказа с тех пор, как родители начали читать вам сказки

---

\* Деннинг С. Вдохновляй и управляй! Что если бы топ-менеджеры вдруг стали сказочниками и научились говорить на языке человеческого сердца? М. : НТ-Пресс, 2006.

на ночь. Вы без специалистов знаете, какова структура хорошей истории. Осталось лишь вам ее напомнить.

Самый простой способ, чтобы вспомнить, — это начать с таких слов: «Давным-давно жил да был...» Когда вы начнете историю этими словами, ее естественная структура уже никуда не денется. Если вы начинаете с «Давным-давно жил да был...» — единственное, что вам останется сделать, — это ввести в историю главного персонажа. [Давным-давно жила кукла по имени Пиноккио.]

После этого вы, естественно, захотите рассказать, каким был главный персонаж и что с ним случилось. [Каждый раз, когда Пиноккио лгал, его нос вырастал... А потом в один прекрасный день Пиноккио встретил сверчка Джимини.] После того как все приключения закончатся, вы, конечно, расскажете, как сложилась дальнейшая жизнь героев за рамками повествования. [И жили они долго и счастливо.]

Оказывается, что десятилетний ребенок был все-таки прав! История имеет три части: начало, середину и конец. Но чтобы она была более полезной, давайте дадим этим частям более подходящие названия и обсудим содержание каждой. Вместо начала, середины и окончания мы назовем их завязка, развитие событий и результат.

## ЗАВЯЗКА

Завязка истории — часть повествования, которую руководители часто опускают полностью или придают ей небольшое значение. В результате рассказы становятся сбивчивыми и неинтересными. Поэтому давайте поговорим о завязке.

Она дает возможность понять предысторию событий. Если все сделано правильно, она также привлекает внимание аудитории, убеждает ее, что ваша история имеет к ней отношение, и порождает интерес к прослушиванию остальных частей. Давайте рассмотрим четыре вопроса: где и когда произошли события, кто главный герой, что он хочет и кто или что мешает этому.

**1. Где и когда?** Место и время действия имеют фундаментальное значение. Узнав, где и когда произошло событие, слушатели могут определить, является ли оно правдой или вымыслом рассказчика. Если рассказ начинается, как третья история из главы 3: «Осенью 1971 года Боб Макдональд поступил в Военную академию США в Вест-Пойнте...» — люди понимают,

что это реальная история. С другой стороны, если она начинается словами «Давным-давно, в далекой-далекой стране...», слушатели понимают, что это сказка. Нормально рассказывать вымышленную историю, если ваша аудитория знает, что она нереальная. Опасно другое — рассказывать историю, которую слушатели примут за произошедшую на самом деле, а в конце сообщить, что это фикция. Аудитория будет считать себя обманутой, а вы потеряете доверие как рассказчик.

Именно так и получилось с консультантом, которого я однажды нанял. Мы планировали встречу с дюжиной менеджеров, чтобы обсудить долгосрочную стратегию нашего бизнеса. Эта встреча обещала быть настолько серьезной, что мы наняли консультантов, которые помогут нам распланировать аналитику, ход обсуждения, инструменты и шаблоны, которые мы будем использовать во время дальнейшей работы. Также мы наняли профессионального модератора, чтобы тот направлял разговор в нужное русло. В первый день встречи модератор начал рассказывать историю о том, что приключилось с ним в аэропорту. Выходя из терминала, чтобы поймать такси, он заметил полицейского, который выписывал штраф за неправильную парковку. Наш модератор наблюдал, как мужчина выбежал из терминала и начал кричать офицеру: «Что вы делаете? Я просто остановился на несколько минут, чтобы забрать свои чемоданы! Вам что, больше нечем заняться?!»

Офицер спокойно выслушал его тираду, положил талон под стеклоочиститель и начал заполнять следующий — скорее всего, это был штраф за оскорбление сотрудника полиции. Водитель разозлился еще больше и разразился обличительной тирадой в адрес «тупицы полицейского». После того как офицер выписал третий штраф, водитель наконец перестал воевать и побрел обратно к терминалу. Наш модератор остановил его на полпути и спросил: «Зачем вы кричали на полицейского? Вы добились лишь больших штрафов». В ответ на это мужчина широко улыбнулся и сказал: «Ничего страшного. Это не моя машина».

Это была шутка. Вы можете услышать барабанную дробь, которая сопровождала выступления Генри Янгмэна, когда он произносил свои односторонние искрометные шутки — «Заберите мою жену... пожалуйста». У меня сложилось мнение, что модератор взял эту историю из анекдота или книги и рассказал ее так, будто был ее очевидцем. В зале вежливо посмеялись, а потом наступила неловкая пауза. Люди мысленно преодолевали путь от реальной, как они поначалу считали, к вымышленной истории.

Не поймите меня неправильно. Нет ничего плохого в том, чтобы добавлять юмор в свои рассказы. Но если вы не хотите потерять авторитет, будьте честны. Помните, что вы все-таки руководитель, а не комик.

**2. Кто является главным героем?** Даже самые неопытные рассказчики обычно включают в свои истории какого-то персонажа. Мы не собираемся лишний раз напоминать вам, что в каждом рассказе нужен главный герой, а хотим показать, что выбор может быть разным. Наиболее важный критерий: героя вашей истории должно быть легко идентифицировать. Это необходимо, чтобы кто-нибудь из аудитории смог разглядеть в главном действующем лице себя и имел возможность достичь такого же результата: «Эй, это мог быть я!» Если ваш главный персонаж — Супермен, эта история развлечет аудиторию, но принесет немного пользы вам как руководителю. Ваша аудитория не может летать и сгибать сталь. Поэтому тот факт, что Супермен спасает мир, не даст вашим слушателям никаких полезных советов или надежды на то, что они в состоянии сделать то же самое.

В рассказе о совещательной комнате присяжных во вступлении к этой книге студенты колледжа сами были объектами, которые описывались в повествовании. За последние двадцать лет Джейсон Золлер рассказал эту историю почти каждому своему студенту. Она описывает все происходящее так, что в ней содержатся «все потенциальные вопросы, которые студенты-слушатели могут задать». Это сближает ее героев с аудиторией. Будучи консультантом, вы бы, вероятно, оказались в их числе, не так ли? И вы, вероятно, задали бы те же вопросы. Возможно, и вы бы могли стать одним из героев этого рассказа.

Кстати, ваш персонаж не обязательно должен быть реальным человеком. Это также может быть вымышленный персонаж, как женщина, разговаривающая с каменщиками в главе 2, или типичный клиент вашего бизнеса. Но самый лучший персонаж, которого вы можете использовать в истории, — это вы сами.

**3. Чего хочет персонаж?** Чего он пытается достичь? Какая у него страсть или цель? Спасти мир? Обойти конкурентов? Выиграть в продажах? Или он просто не хочет быть уволенным? Например, в истории Джейсона герои пытались усовершенствовать процесс обсуждения и принятия решений в суде присяжных. Или в истории про меня и круглую комнату я пытался привлечь внимание СЕО к моей презентации.

По причинам, которые станут ясны в ближайшее время, обозначайте цели, к которым этот персонаж стремится.

**4. Кто или что мешает?** Это препятствие или враг в вашей истории. Это может быть босс, который обманул вас с продвижением по службе. Роль

злодея может играть компания или другой отдел, с которым вы соревнуетесь по показателям, как в софтболе. Это может быть неодушевленный предмет, например гора, на которую герой пытается взобраться, или копировальный аппарат, который ему мстит. Это также может быть и ситуация, мешающая герою. Или рутина написания ежемесячного отчета, как в истории с инженером Джимом Бенджелом в главе 1.

Многие рассказчики бизнес-историй часто делают одну и ту же ошибку — не вводят в свое повествование злодея. В результате история получается скучной и бесполезной. («После того как я пришел в этот отдел пять лет назад, наши продажи начали стремительно расти! Все новые стартапы превысили ожидания. И наша прибыль удвоилась!») Подобно историям про Супермена, рассказы без «злодея» никому не помогут. Герои не преодолевают препятствий. Герои никому не бросают вызов. Они не извлекают уроков. Они просто счастливики. Рассказывая историю о том, какой вы удачливый, вы не обеспечите себе авторитет как лидер и руководитель, так как вашу удачу никто не сможет повторить. Итак, если в истории нет злодея, нет и самой истории.

Кроме того, слушателям просто не нравятся рассказы, если в них нет антагониста. «Аудитория ненавидит неискренность, — отмечает корпоративный тренер и эксперт по развитию Ричард Паско. — И самое ненавистное — это чистое везение и постоянный успех: в реальной жизни все складывается по-иному».

Злодеем в истории про суд присяжных был судья, который ошарашил группу студентов. Интрига в том, что вы не знали, кто злодей, пока не дочитали историю до конца.

## ДЕЙСТВИЕ

Это та часть, в которой вы рассказываете о том, что случилось с вашим главным героем. Самое главное: в этой части герой сражается со злодеем. Возникает конфликт. В попытках найти решение героя подстерегают неудачи. Эти взлеты и падения на пути персонажа держат слушателей в напряжении. Но что еще более важно для руководителя — из этого можно извлечь уроки.

В отличие от голливудских сценариев, в корпоративном рассказе не нужно сильно углубляться в описания. Конечно, хорошо, что у вас есть катализатор, первый поворотный момент, кульминация, а также заключительная конфронтация, но это не обязательно.

Действие в рассказе о суде начинается со слов: «Студенты взяли интервью у десятков судей, юристов, бывших присяжных». Работа, которую они сделали, описывается кратко, а затем случается первая неудача. После исследования большого количества всевозможных препятствий, которые влияют на вердикт присяжных, студенты узнают, что «ни одна из этих вещей, как оказалось, не имела большого значения». Все логические доводы заводили их в тупик.

Только после этого мы узнаем, что решением проблемы была смена стола. Члены команды снова воодушевляются, потому что нашли эффективное и доступное решение. Но действие еще не закончено. Наши бедные герои на горьком опыте узнают, что судья приказал заменить все круглые столы прямоугольными. Таким образом, на протяжении действия герой идет от разочарования к волнению — и снова к разочарованию. Возможно, это не полная шестиступенчатая голливудская структура повествования, но именно она более адекватна и востребована в бизнес-историях.

## РЕЗУЛЬТАТ

Результат является заключительным этапом истории. В дополнение к рассказу о том, чем все заканчивается, вы должны объяснить, какой правильный урок слушатели могут извлечь.

Жив герой или умер? Получил ли по заслугам злодей? В истории о коллегии присяжных результатом является итог семестра для команды студентов и то, как они себя ощущали, узнав решение судьи: «Они, возможно, и закончили год с пятерками в зачетках, но чувствовали себя хуже некуда».

Правильный урок. Почему Джейсон рассказывает эту историю сегодня? «Он рассказывает эту историю новым студентам, чтобы показать им, как важно знать свою цель, прежде чем браться за научно-исследовательский проект».

Существуют различные мнения о том, когда следует изложить мораль истории. Некоторые утверждают, что, если история рассказана хорошо, мораль очевидна и не нужно явно ее подчеркивать. Кроме того, давая слушателям возможность понять и обсудить основную идею самостоятельно, вы позволяете им сделать собственный вывод. Люди это любят.

С другой стороны, есть опасность, что при повторных рассказах мораль может затеряться, если сам рассказчик на нее не укажет. Таким образом, рассказ о неудачах без явной морали может быть воспринят как

элементарная жалоба без каких-либо уроков. На своем опыте я убедился, что в большинстве историй имеет смысл изложить мораль. Исключением из этого правила можно назвать случаи, когда для аудитории важно самостоятельно сделать вывод. Впрочем, отличная история не будет испорчена в любом случае. Решайте сами.

Зачем ссылаться. Последние четыре предложения в истории про суд присяжных отсылают нас к первоначальной цели: показать, что рассказ — лучшее средство для обучения и руководства. Она заканчивается так: «Опыт — лучший учитель. Захватывающая история — второй учитель». Если вы хотите, чтобы ваша аудитория отреагировала на рассказ конкретным действием, вы должны сказать им об этом.

Итак, теперь у вас есть структура для создания увлекательных корпоративных историй. Напоминаю, что вся история складывается из трех элементов: завязки, действия и результата. Она начинается с описания главного героя. Затем идут цели и препятствия — и все заканчивается моралью и ссылкой на то, зачем рассказана эта история. Это первая часть формулы, облегчающей вам запоминание: ЗДР (Завязка — Действие — Результат) = ИСТОРИЯ. Последнюю часть вы узнаете из главы 29. Для тех, кто предпочитает более универсальный рецепт, имеются шаблоны в приложении. В каждом из них суммируются части и ключевые компоненты истории. С их помощью можно разработать структуру вашей истории, прежде чем углубиться в детали.

\* \* \*

Теперь, когда мы обсудили этапы (завязку, действие и результат), давайте рассмотрим три разных варианта написания одной и той же истории. Неопытный рассказчик часто начинает с действия — именно так поступили авторы отличного примера бренд-маркетинга в гольф-индустрии.

## Версия 1. Действие, завязка, результат

**Действие.** В начале 2000-х годов Titleist выпустил в продажу мяч для гольфа NXT для средних и непрофессиональных игроков. Он меньше вращался в полете и был более плотным — появления именно такого мяча жаждали 95% любителей гольфа. Новинка пользовалась спросом наряду с моделью-флагманом ProV1, популярной у игроков в течение многих лет.

**Завязка.** Компания Titleist запустила NXT — новый продукт, — чтобы охватить новый и растущий сегмент начинающих гольфистов. Бренд уже

имел 75%-ную долю рынка среди опытных игроков, но они, в свою очередь, составляли только 5% игроков по стране. Эта смелая попытка — обратиться к игрокам невысокого уровня, запустить продажи по более низким ценам и версию более низкого качества флагмана Titleist ProV1 — шла вразрез с традициями рынка. Проблемой оказалось то, что элитные клиенты сначала тоже нашли плюсы в этом дешевом мяче, поскольку он стоил три доллара вместо стандартных пяти.

**Результат.** NXT оказался гораздо лучшим решением. Доля рынка Titleist увеличилась более чем вдвое, с 20 до 43%, в сегменте игроков среднего класса, и немного — в основном сегменте игроков.

**Вывод:** Titleist удовлетворила растущий спрос среднестатистических покупателей, четко позиционировав свой продукт. Стремитесь лучше понять своих покупателей и разрабатывайте продукт в соответствии с их потребностями.

Неплохая история. Но в ней имеется распространенная ошибка: изменен порядок следования завязки сюжета и действия. Рассказчик начинает историю с действия... и довольно скоро запутывает слушателей. Он вынужден остановиться, чтобы внести необходимые пояснения (завязка), а затем вернуться к повествованию, прерванному на середине.

Почему же мы часто допускаем такую ошибку? Потому что действие — это наиболее интересная, наиболее запоминающаяся часть истории. Действию всегда соперничаешь — ведь подобное может произойти с любым человеком, в том числе со мной и с вами. Вот почему рассказчики так часто приступают сразу к действию, пренебрегая завязкой, и лишь по выражению лиц слушателей понимают, что необходимо внести коррективы. В противном случае потенциально хорошая история в изложении рискует получиться посредственной.

Вот та же самая история, но в правильной последовательности.

## Версия 2. Завязка, действие, результат

**Завязка.** Компания Titleist запустила NXT — новый продукт, — чтобы охватить новый и растущий сегмент начинающих гольфистов. Бренд уже имел 75%-ную долю рынка среди опытных игроков, но они, в свою очередь, составляли только 5% игроков по стране. Эта смелая попытка — обратиться к игрокам невысокого уровня, запустить продажи по более низким ценам и версию более низкого качества флагмана Titleist ProV1 — шла вразрез

с традициями рынка. Проблемой оказалось то, что элитные клиенты сначала тоже нашли плюсы в этом дешевом мяче, поскольку он стоил три доллара вместо стандартных пяти.

**Действие.** В начале 2000-х годов Titleist выпустила в продажу мяч для гольфа NXT для средних и непрофессиональных игроков. Он меньше вращался в полете и был более плотным — появления именно такого мяча жаждали 95% любителей гольфа. Новинка пользовалась спросом наряду с моделью-флагманом ProV1, популярной у игроков в течение многих лет.

**Результат.** NXT оказался гораздо лучшим решением. Доля рынка Titleist увеличилась более чем вдвое, с 20 до 43%, в сегменте игроков среднего класса, и немного — в основном сегменте игроков.

**Вывод:** Titleist удовлетворила растущий спрос среднестатистических покупателей, четко позиционировав свой продукт. Стремитесь лучше понять своих покупателей и разрабатывайте продукт в соответствии с их потребностями.

Теперь давайте разберем еще одну версию. Она тоже сохраняет структуру ЗАВЯЗКА — ДЕЙСТВИЕ — РЕЗУЛЬТАТ, но добавляет в повествование больше элементов, о которых вы подробнее узнаете в других главах раздела «Как это сделать» в данной книге.

### Версия 3. (Дополненная) завязка, действие, результат

**Завязка.** Компания Titleist запустила NXT — новый продукт, — чтобы охватить быстрорастущий сегмент начинающих гольфистов. Бренд уже имел 75%-ную долю рынка среди опытных игроков, но они, в свою очередь, составляли только 5% по стране. Эта смелая попытка — обратиться к игрокам невысокого уровня, запустить продажи по более низким ценам и версию более низкого качества флагмана Titleist ProV1 — шла вразрез с традициями рынка. Проблемой оказалось то, что элитные клиенты сначала тоже нашли плюсы в этом дешевом мяче, поскольку он стоил три доллара вместо стандартных пяти.

Рассмотрите такой вариант: что если я расскажу вам о новом мяче для гольфа, который гарантирует полет до 320 метров?

**Действие.** В начале 2000-х годов Titleist выпустила в продажу мяч для гольфа NXT для средних и непрофессиональных игроков. Он меньше вращался в полете и был более плотным — появления именно такого мяча

жаждали 95% любителей гольфа. Новинка пользовалась спросом наряду с моделью-флагманом ProVI, популярной у игроков в течение многих лет.

**Результат.** NXT оказался лучшим решением. Доля рынка Titleist увеличилась более чем вдвое, с 20 до 43%, в сегменте игроков среднего класса, и немного — в основном сегменте игроков.

**Вывод:** Titleist удовлетворила растущий спрос среднестатистических покупателей, четко позиционировав свой продукт. Стремитесь лучше понять своих покупателей и разрабатывайте продукт в соответствии с их потребностями.

Подредактировав структуру и добавив дополнительные элементы хорошего сторителлинга, мы превращаем историю из просто хорошей в отличную.

## ВЫВОДЫ И ЗАДАНИЯ

1. Хорошо рассказанная бизнес-история — не то же самое, что роман или голливудский фильм. Ей присуща одна-единственная структура. Порядок имеет значение! Повторим его: завязка, действие, результат (ЗДР).
2. Начав историю с действия, вы быстро почувствуете, как теряете внимание аудитории, и рано или поздно будете вынуждены возвращаться назад, чтобы рассказать завязку (рассмотрите три вида истории о Titleist NXT).
3. Очень часто завязку либо пропускают, либо уделяют ей недостаточно внимания. Завязка создает необходимый антураж, вводит слушателей в курс дела, захватывает их внимание, убеждает в том, что ваша история актуальна, и заставляет с интересом выслушать все до конца.
4. Завязка должна ответить на четыре вопроса.
  - А. Где и когда история произошла? Этот вопрос помогает аудитории понять, что речь идет о реальных событиях. Поясните слушателям, были ли вы их участником, или сообщите, от кого вы о них узнали («Все в порядке. Это не моя машина»).
  - Б. Кто главный персонаж истории? (Субъект). Он должен иметь что-то общее со слушателями — не с Суперменом.
  - В. Чего добивается этот персонаж? (Сокровище). Вашей аудитории должна быть близка его цель.
  - Г. Кто или что стоит на пути? (Препятствие). Это злодей, без которого история теряет смысл.

5. Действие — это момент, где герой и злодей вступают в противостояние. Эту часть рассказчики обычно лучше всего запоминают и передают особенно живо: что именно участники истории пережили, какие трудности преодолели.
6. Результат следует объяснить тремя элементами.
  - А. Чем заканчивается история — выиграл или проиграл герой?
  - Б. Правильный урок, который должен извлечь для себя слушатель. Можно разъяснить определенные моменты, чтобы ни у кого не осталось вопросов.
  - В. Подчеркнуть, почему эта история так важна.
7. ЗДР = ИСТОРИЯ: Завязка + Действие + Результат = Субъект + Сокровище + Препятствие + Правильный урок + Значение.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks