

## Глава 29

# Вовлекайте своих слушателей в историю [КАК ЭТО СДЕЛАТЬ]

Скажи мне, и я забуду. Покажи мне, и я запомню. Привлеки меня, и я пойму.

*КИТАЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА*

В 1997 году я был финансовым менеджером одной из компаний P&G на западном побережье. Во время моей работы его руководителя перевели на другую должность, что означало: вскоре появится новый начальник. Им стал Джо Ловато.

Однажды, когда шел его второй месяц на должности управляющего, Джо в конце дня отправил каждому члену команды напоминание: «Завтра утром я расскажу вам о новом подходе к оплате труда и повышениям по службе для всех без исключения менеджеров завода. Но прежде я хотел дать возможность каждому из вас обдумать эту тему до утра. До встречи! Джо».

Мы все прочитали его послание, прежде чем уйти домой. Вкратце оно означало следующее: не имеет значения, в каком из трех ключевых отделов вы работаете (производство, упаковка или отгрузки), вам нечего надеяться ни на повышение, ни на увеличение зарплаты. Вероятнее всего, только трое из всей команды менеджеров были не против нового подхода — это руководители отделов производства, упаковки и отгрузок. У всех остальных «новый подход» явно не вызывал радости. Домой мы все ушли в плохом настроении, весь вечер ворчали на супругов, кричали на детей и страдали от бессонницы. Мы обдумывали все «хорошее», что скажем завтра утром Джо Ловато.

Утром мы высказали свои претензии начальнику. Мы были в панике! Мы перечисляли причины, по которым он не должен так поступать: «Это

нечестно! Мы нанимаем людей по всему миру... наш уровень зарплат служит индикатором для всей страны... в связи с такими изменениями будет невозможно нанять хороших менеджеров на наш завод... как вы думаете, против кого вы идете, изменяя политику компании? И кроме всего прочего, — выдвинули мы свой последний аргумент, — у вас нет права принимать такое решение!»

Он дал нам еще двадцать минут. Потом сказал: «Хорошо, теперь успокойтесь. Я никогда не хотел внедрять такую систему. Я просто хотел, чтобы вы на себе прочувствовали за эту ночь, как по такой схеме, которую вы внедрили до моего прихода, живут рядовые сотрудники». Дальше наступила тишина.

Он был прав. Производство, упаковка и отгрузка на заводе считались самыми трудными участками. Любая другая работа в сравнении с этой казалась раем. Политика компании не предполагала увеличения зарплаты рабочим в отличие от менеджеров. Мы придерживались этой тактики, чтобы эти люди не стремились сменить свое рабочее место на более комфортное. При переходе на руководящую должность небольшая разница в зарплатах стимулировала их вернуться назад к своему тяжелому труду через несколько лет.

Джо мог просто ввести систему повышений для персонала, мотивировав свое решение тем, что не понимает действующей системы или причин, по которым такой несправедливый подход в свое время был внедрен. Но после того как он дал нам прожить ночь с мыслью, будто эти новшества уже коснулись и нас, мы уже не могли смириться с тем, что это подходит для остальных сотрудников.

Джо не просто рассказал нам хорошую историю. Он позволил нам стать активными участниками и испытать все самим. Это оказалось невероятно эффективным! Аналогично и вы в любой момент можете подключить слушателей к своей истории, вместо того чтобы просто рассказать ее, и тем самым более ярко запечатлеть в их памяти урок, который хотели преподать.

Из всех вариантов рассказа историй, описанных в этой книге, последний — самый сильнодействующий. Но его необходимо правильно использовать — в противном случае, истолкованный неверно, он даст обратные результаты. Я уверен, что несколько человек из той команды все еще злятся на Джо Ловато за ту пытку, которой он подвергал нас в течение 15 часов.

Это очень жесткий урок. Для того чтобы преподать его, у человека должно быть важное основание. Кстати, Джо всегда заботился о подчиненных любого уровня. Видимо, тот вопиющий случай как раз и был одним из тех моментов, когда жесткий поступок полностью оправдан.

\* \* \*

Есть ли способ использования этой жесткой методики вовлечения так, чтобы никого не обидеть? Да. Вспомните рассказ Джима Оуэна о «нападении», описанном в главе 19. Между этим рассказом и историей Джо Ловато есть два главных различия. Первое — в истории «нападения» прием использовался только 15 секунд, а не 15 часов. Второе — аудитория не пострадала от действий псевдобандитов: «напали» на преподавателя. В истории Джо плохая новость о новой политике оплат и повышений была направлена на слушателей, а не на самого Джо. Именно они ощутили драматизм происходящего, а не рассказчик. Ограничьте время, когда ваша аудитория будет находиться под давлением. Постройте свою историю таким образом, чтобы элемент участия в большей степени затрагивал вас как рассказчика или любого из ваших «сообщников», которых вы привлекли — а целевая аудитория была «свидетельницей».

Что делать, если урок предполагает эксперимент именно над участниками? Как понять, стоит ли применять к ним крайние меры, как в истории с Джо Ловато? Очень просто. Представьте себя на месте слушателя и то, что это все случилось с вами. Будете ли вы после развязки благодарны своему рассказчику за такой урок или затаите обиду? Если урок действительно очень важен для слушателей, они будут вам за него благодарны. Если же он важен только для вас, то их реакция, конечно же, будет противоположной.

Не все ваши идеи выдержат эту проверку. Возможно, вы не сможете найти альтернативу, как это сделал Джим Оуэн. Так есть ли способ вовлечь в историю аудиторию с таким же успешным результатом? К счастью, да. Вот несколько примеров.

Раз в месяц региональный торговый офис одной из американских компаний проводит встречу. Сотрудники приглашаются в большой конференц-зал, чтобы выслушать от руководителей отчет о текущих делах, отметить ключевые моменты работы и выделить успешные результаты. Обычно эти встречи проходят бодро.

Однажды слово взяла менеджер по персоналу. С торжеством в голосе она заявила: «А вы знаете, что наша команда с западного побережья запускает самый масштабный проект за десять лет? Новая технология увеличит производительность продукта на 10%! Огромный прорыв!» Сообщение было встречено аплодисментами.

Она продолжила: «Знаете ли вы, что мы получили дополнительные средства из главного офиса и через три недели удвоим скидки для покупателей, чтобы выполнить план продаж?» Бурные аплодисменты.

«Знаете ли вы, что мы отменили часть запланированной на осень рекламы и направили сэкономленные средства на рассылку образцов улучшенного продукта нашим клиентам по всей стране?» Снова аплодисменты и поздравления.

Далее последовало еще несколько вопросов-заявлений, встреченных криками «ура». После того как аплодисменты стихли, менеджер по персоналу прокомментировала вышесказанное следующим образом: «Ни о чем из вышеперечисленного я не знала, пока вчера в 10 вечера не прошла по открытому офису и не прочитала некоторые из заметок, оставленные на столах у сотрудников, принтерах и факсах». Приподнятое настроение в зале сменилось неловким молчанием. Она продолжила: «Что бы случилось, если бы эта информация попала к нашим конкурентам? Как вы думаете, они предприняли бы какие-либо шаги, чтобы уничтожить наши труды? — Люди виновато закивали. — У нас в компании не просто так принята политика „чистых столов“. Пожалуйста, следите за тем, чтобы наши секреты так и остались секретами».

Менеджер по персоналу могла просто напомнить всем (в который раз) о политике конфиденциальности. Но то, что она сделала, было намного эффективнее. Она подключила к истории присутствующих в зале, не указывая пальцами на кого-то конкретного.

Со следующего дня факты нарушения установленных правил значительно сократились.

Удалось ли менеджеру преподать слушателям урок и не обидеть их? Да. Каким образом? В первую очередь, тем, что никто не был выделен лично. В примере с Джо Ловато «новая политика» не затронула три команды, но коснулась остальных пяти. Неравное отношение может вызвать возмущение. Такой подход допустим, только если вы хотите показать, каково это — когда к тебе относятся нечестно. В остальных случаях лучше не использовать эту технику вообще.

\* \* \*

В предыдущем примере менеджер по персоналу подвела слушателей к главному риторическими вопросами. Сможете ли вы подключить своих слушателей к истории с помощью такой же уловки?

В 2007 году я посетил двухдневный семинар одной из компаний. Он был посвящен этикеткам. Два дня прошли в сообщениях и презентациях о растущем успехе и об усилиях, которые необходимо предпринять для более

успешной конкуренции на рынке. Самым запоминающимся моментом для меня стало тридцатиминутное упражнение. Нас, участников, разбили на группы по 15–20 человек и провели в отдельную комнату, где на столах были расставлены образцы товаров. На одном — стаканы с молоком. Все стаканы с одной стороны стола были помечены буквой А, с другой — буквой Б. Больше о молоке не было никакой информации: ни этикетки из магазина, ни торговой марки, ни цены.

Каждого из нас попросили попробовать содержимое из стаканов А и Б и записать, какое молоко, по нашему мнению, принадлежит к дорогому национальному бренду, а какое представляет собой продукт дешевой частной компании. Это же задание распространялось на столы с другими товарами: шоколадным печеньем, кремом для рук, апельсиновым соком. На одном из столов были разложены подгузники: мы должны были вылить на них апельсиновый сок с предыдущего стола, чтобы проверить, насколько хорошо они впитывают жидкость.

Выполнив все задания и сделав свой выбор, мы вернулись в главную комнату. Нам сразу же сказали, какие из продуктов принадлежат к национальным торговым маркам, а какие — к частным. Я был потрясен: четыре из пяти товаров, которые я оценил как национальный бренд, оказались частными. Если частные бренды в этих категориях настолько хороши, что же заставляло меня думать, что они производят худшие по качеству товары, чем моя компания?

Чуть позже мы узнали, сколько из присутствующих правильно различили торговые марки на столах. Также нас познакомили с результатами аналогичных исследований, когда национальные и частные бренды сравнивали покупатели продуктов, производимых Р&G и ее конкурентами.

Но я запомнил только то, как лично я четыре раза из пяти указал на частный бренд как на национальный. Я стал персонажем истории — участником эксперимента. Именно это обстоятельство повлияло на мое отношение к частным брендам больше, чем какие-либо статистические исследования. В следующий раз, когда вам будет необходимо убедить в чем-то аудиторию, продумайте, как сделать это более наглядно — и этот способ почти наверняка окажется эффективнее любых теоретических рассуждений.

\* \* \*

Несмотря на все предпринятые усилия, вовлечь аудиторию в рассказ не всегда получается. В таких случаях постарайтесь сделать слушателей участниками рассказа. Вот пример.

Несколько лет назад я готовился к встрече с руководителями компании, которая являлась одним из наших клиентов. Во время этой встречи предстояло обсудить, как случилось, что в рекламе наиболее узнаваемых брендов конкуренты обошли их в соотношении три к одному!

Я проанализировал весь рекламный материал и четко увидел соотношение по ключевым брендам. Я разработал подробную диаграмму, которая наглядно демонстрировала это состояние. Даже цвета сегментов в ней соответствовали логотипам каждой из компаний. Моя диаграмма очень мне нравилась.

Но за несколько дней до встречи мой руководитель Джефф Шомбюргер сказал, что она должна пройти исключительно в формате обсуждения: «Никаких слайдов, диаграмм, графиков!» Предполагаю, что я мог просто поставить клиентов перед тем фактом, что реклама их конкурента оказалась в три раза эффективнее. Но из курсов психологии для новичков все мы вынесли, что люди запоминают только 20% от услышанного, 30% от увиденного и 50% от того, что они видели и слышали одновременно. Поэтому я и хотел использовать диаграмму.

Однако люди запоминают 70% от того, что они сказали, и 90% от того, что делали самостоятельно. Вот это и было для меня шансом: сделать так, чтобы мои партнеры сказали или сделали что-либо сами — и запомнили больше, чем при просмотре моей диаграммы. Поэтому я взял с собой последнюю воскресную газету и нашел в ней рекламные блоки обеих компаний, я снова произвел подсчеты в первом блоке — три. Во втором — девять.

Также я взял с собой желтые стикеры в форме звездочек. Я приклеил их в блоках возле рекламы так, чтобы они бросались в глаза. Во время встречи я достал эти рекламные блоки. Я показал их всем присутствующим и положил на столе возле руководителя. Я попросил его посчитать количество желтых звездочек в блоке его компании. «Один, два, три», — перечислил он.

«Спасибо. А теперь, пожалуйста, подсчитайте количество звездочек в блоке вашего конкурента».

«Один, два, три, четыре... девять», — завершил он.

Я закончил фразой: «Мы просмотрели данные за последние шесть месяцев и нашли такое же соотношение в рекламе бренда. Каждую неделю они выигрывали у вас по рекламе в соотношении три к одному».

Если бы Джефф разрешил мне использовать диаграмму, то, я уверен, встреча прошла бы отлично. Но вероятность того, что руководитель усвоил бы

и запомнил этот маленький факт из всей встречи, была бы намного ниже, а точнее, на 40% ниже, согласно книгам по психологии.

## ВЫВОДЫ И ЗАДАНИЯ

1. Выделите момент, который вы хотите особо подчеркнуть. Опишите место или событие таким образом, чтобы усилить переживания ваших слушателей — так они смогут пропустить историю через себя.
2. Минимизируйте риск кого-либо обидеть.
  - А. Полностью избегайте ложных предлогов (как в примере с политикой «чистых столов»).
  - Б. Относитесь ко всем слушателям одинаково. Не выделяйте «победителей» или «проигравших».
  - В. Направляйте все переживания на себя или на помощника, который помогает вам проиллюстрировать рассказ, а не на аудиторию (история Джима Оуэна о «нападении»).
  - Г. Удивите слушателей — на несколько секунд или минут, но не часов.
3. Проведите эксперимент, в котором слушатели играют роль цели (предмета).
4. Люди запоминают только 20–30% от того, что увидели или услышали — и 90% от того, что сделали сами. Доставьте им это удовольствие.

\* \* \*

Теперь, изучив все главы раздела «Как это сделать», используйте элементы историй из списка в приложении, чтобы сделать свое повествование поистине блестящим и бьющим в цель. Главу 7, «Структура рассказа», дополняют шесть других глав раздела: «Метафоры и аналогии», «Взывайте к эмоциям», «Придерживайтесь реальности», «Элемент удивления», «Вовлекайте своих слушателей в историю» и «Стилистические элементы». Добавив их к мнемокоду из главы 7, вы получите полную мнемосхему отличной истории: СДР = ТЦППП. Следуя советам этой книги, вы станете непревзойденным рассказчиком.

Содержание, Действие, Результат

=

Тема, Ценность, Препятствие, Правильный урок, Почему

+

Метафоры и аналогии, Взывайте к эмоциям, Придерживайтесь реальности, Элемент удивления, Вовлекайте своих слушателей в историю и Стилистические элементы.

Как и в случае с шаблоном структуры рассказа, используйте этот образец каждый раз при разработке новой истории.

# Глава 30

## Приступая к практике

- Я учил свою собаку свистеть!
- Что-то я не слышал, чтобы она свистела.
- Я сказал, что учил ее. Я не сказал, что она научилась.

*ИЗ МУЛЬТФИЛЬМА, 1991 г.*

Это цитата из мультфильма о двух мальчиках и собаке, приведенная в книге Дэвида Минтона *Teaching Skills in Further and Adult Education* («Навыки преподавания в дальнейшем и взрослом обучении»). Ее суть сводится к тому, что, даже если вас чему-то учили, это не значит, что вы этому научились. Итак, вы дочитали до конца книги о таком инструменте управления, как рассказывание историй. Но это совсем не значит, что вы «по умолчанию» приобрели этот навык. Чтобы овладеть искусством рассказа, нужна практика. Упражняйтесь в пересказе историй, которые вы прочли, и начните создавать свои, используя методы, о которых говорится в этой книге.

Для начала я расскажу о барьерах, которые мешают руководителям использовать истории в своей практике, и предложу варианты преодоления каждого из них.

### Барьер № 1. Я не знаю, где найти хорошую историю

Это самая большая преграда для большинства руководителей. У них просто нет подходящих историй. Выход есть — не ждать, пока срочно понадобится история, а подготовить ее заранее. Начните коллекционировать их прямо сейчас. Помните, что главная цель этой книги — дать вам набор историй

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks