ГЛАВА 2

Фокус истории

- Почему одни истории лучше, чем другие
- Фокусировка на одной-единственной идее
- Определение цели
- Понимание важности аудитории
- Сбор материала
- Создание аутентичной истории

В данной главе рассматриваются основы сторителлинга: определение цели вашей истории и организация первичного материала. Этот шаг вполне очевиден, в силу чего им частенько пренебрегают как новички, так и люди с опытом. Цель — попытаться найти точку пересечения между тем, что вы хотите сказать, и тем, что аудитории необходимо услышать. Эта глава поможет подготовиться к сбору фактов и выстраиванию повествования; иными словами, обзавестись строительным материалом для вашей истории.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ИСТОРИИ НЕ СОЗДАНЫ РАВНЫМИ

Истории не созданы равными: одни из них — лучше, другие — хуже. «Лучше» может означать как минимум две вещи. Некоторые истории более популярны и, как правило, расходятся очень быстро. Примерно так обстоят дела с городскими байками, слухами — они прилипчивы (Чип и Дэн Хит исследовали этот феномен очень подробно в своей весьма успешной книге «Сделано, чтобы прилипать. Почему некоторые идеи выживают, а другие — умирают»[1], которая вышла в 2007 г.), однако через некоторое время могут исчезнуть так же быстро, как распространились, или измениться до неузнаваемости. Другие же истории пристают по-иному — они просто не умирают. Они не становятся особо популярными, но каким-то образом постоянно витают в воздухе. Они становятся историей. Мифы и другие выдающиеся классические произведения искусства попадают в эту категорию. Оба типа историй могут считаться успешными, а потому хорошими. В зависимости от вашей задачи вы можете предпочесть тот или иной тип. Я считаю оба типа достойной целью.

Но большинство историй просто исчезают, почти мгновенно и навсегда. Телевизионные передачи, газетные статьи, посты в блогах, дружеские разговоры — в тот момент, когда о них перестают говорить, тотчас же забываются. И никто никогда уже о них не вспомнит и не станет действовать в соответствии с идеей или моралью подобной истории. Почему так происходит? Если искать простое объяснение, то попробуем начать с того, что люди не поступают в соответствии с моралью истории, потому что рассказчик не удосужился эту мораль сформулировать. Я не говорю, что вам всегда следует делать это явно, как в басне, — порой это выглядит высокопарно и навязчиво. Но если хотите что-то продемонстрировать, то должны сформулировать это хотя бы для себя. Немногие это делают.

И тут могут возникнуть два вопроса по поводу хорошей истории:

- Что нужно, чтобы создать хорошую историю? Нужна ли просто идея или что-то еще?
- Простите, как вы сказали, «мораль»? Мораль в PowerPoint-презентации?

Ответ на второй вопрос — да. Но давайте сначала обсудим первый вопрос.

► На самом деле я буду доказывать, что мораль истории — это самый важный отдельно взятый аспект бизнес-презентации.

ФОКУС НА ИДЕЕ

Большинство работ о сторителлинге, и моя книга не исключение (потому что создание презентации — это, в конце концов, и есть сторителлинг), начинаются с одного и того же совета. Вам нужна идея для своей истории? Так определитесь с ней как можно раньше! Кинодраматург Питер Дан

[1] Chip and Dan Heath — Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

в своей книге «Эмоциональная структура»[1] говорит об этом так: «Писатель должен сделать выбор. Для начала необходимо выбрать одну и только одну идею, которую в дальнейшем следует развивать, чтобы превратить в сценарий». Примерно так же должен поступать и выступающий: создать историю и выбрать одну идею, которую он будет развивать. Вы можете сказать: «Да, но тема моей презентации настолько сложна, что нет никакой возможности свести все к одной идее; моя презентация — это вам не волшебная сказка». На самом деле не важно, насколько сложна презентация — вам все равно нужна лишь одна идея, вокруг которой вы сможете организовать свое выступление. Я даже готов поспорить, что, если ваша тема действительно сложна, тогда вам точно нужна одна-единственная идея. Она даст вам фокус и направление и поможет аудитории сориентироваться. Иначе ваше выступление по-настоящему рискует превратиться в запутанное месиво, каким является большинство презентаций.

Если фокус у вас выбран неправильно, вы всегда можете сместить его.

Вы боитесь, что если начнете с одной идеи, то в итоге презентация у вас получится упрощенческой? Если так, тогда вспомните Иоганна Себастьяна Баха, все великие произведения которого с головокружительными мелодическими фигурами и множеством переплетений голосов — все они начинаются и развиваются, отталкиваясь от одной простой темы. Порой необходимо обладать музыкальной подготовкой, чтобы услышать эту тему; порой же, как, например, в сложнейшем произведении «Токката и фуга ре минор»[2], она четко уловима слухом с самого начала. Но всегда есть только одна явственная отправная точка, одна идея.

Возможно, вы думаете, что найти главную идею сложно. Опыт подсказывает мне, что это не так. Идеи не проблема. Проблема заключается в слове «одна». Для большинства людей психологически тяжело остановиться только на одной идее. Когда они начинают думать о презентации, как правило, спрашивают себя: «Так, что я буду говорить?» Это лишь часть дела. Если вы из их числа, если задаетесь подобными вопросами, сделайте шаг назад. Вы должны спрашивать себя не «Что я буду говорить?», а скорее, «Какой я хочу получить результат?». Речь идет не о средствах — речь идет о цели, об итоге.

▶ Все выдающиеся презентации могут быть сведены к одной идее, и это не всегда та самая идея, с которой автор начинал. В процессе создания презентации может произойти идейная трансформация. Так что будьте готовы к переменам, но начните с одной первоначальной идеи.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ

Второй вопрос, который я обычно задаю во время своих консультаций, таков: «Какова цель презентации?»

▶ Трудно переоценить значение этого вопроса. Нет ничего важнее правильного определения цели.

Вас должна мотивировать точная цель, которая стоит ваших усилий и вполне достижима. Итак, какова цель? Типичный ответ звучит так: «Я хочу сказать им, что…» или «Я хочу проинформировать их о…» Стоп! Ответ неверный!

---

[1] *Peter Dunne.* Emotional Structure: Creating the Story Beneath the Plot: A Guide for Screenwriters.

[2] Малый барочный цикл «Токката и фуга ре минор BWV 565 для органа» был создан в Веймаре, где Бах с 1708 по 1717 г. служил придворным музыкантом и городским органистом. *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Даже руководители с опытом попадаются в подобную ловушку. Возможно, вы уже догадались, что правильный ответ должен объединять аудиторию и выступающего, как это показано на рис. 2.1. Правильный ответ должен звучать примерно так: «Я хочу, чтобы они дали мне свою визитную карточку» или «Я хочу, чтобы они поверили в то, что мой план сработает». Хорошая цель формулируется как ответ на вопрос: «Что я хочу, чтобы они сделали?» или, возможно, «Что я хочу, чтобы они запомнили?»

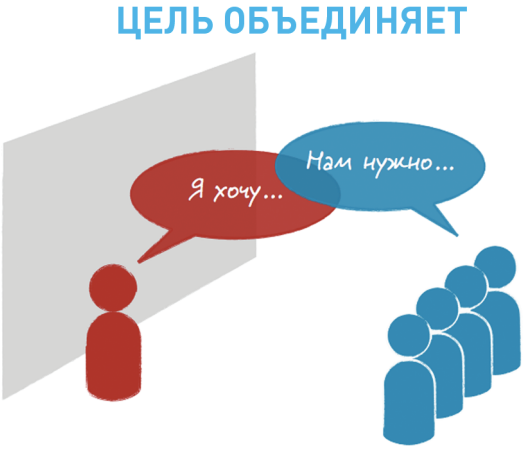


Рис. 2.1. Цель объединяет аудиторию и выступающего

Я выучил данный принцип на заре своей карьеры консультанта. На самом деле это один из первых и самых очевидных принципов, которые следует усвоить в консалтинге. Когда я начал делать презентации, то был шокирован, обнаружив, как быстро люди склонны забывать о нем. Мы все знаем, что определение цели важно, и тем не менее или перепрыгиваем этот этап полностью, или просто заполняем пробел в чек-листе, по-настоящему не задумываясь.

Говоря «мы», я имею в виду и себя самого. Я не могу даже сосчитать, сколько раз ловил себя на том, что пропускаю ту часть, в которой нужно определиться с целью. И что еще хуже: я не понимал своей ошибки, пока презентация не заканчивалась. И это при том, что я консультант по презентациям! Я всем сердцем верю, что правильная цель — ключ к успеху, но даже я склонен тянуть с этим. Почему?

Если постановка цели так важна, почему люди игнорируют ее?

Первая причина состоит в том, что любой человек боится провала, но если вы хотите всего лишь проинформировать присутствующих, тогда провал вам точно не грозит. Вероятность того, что вашу презентацию прервет цунами или нашествие марсиан, сравнительно невелика. Если никакого форс-мажора не будет, то вы справитесь, и ваша аудитория станет информированной. Так что бояться нечего. Это гораздо проще, чем иметь труднодостижимую цель, задачу, выполнение которой вы можете сорвать.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Есть и еще один аспект, и это, конечно, измеримость. Существует множество способов количественного измерения результатов. Особенно просто это делается в Интернете — вероятно, самом быстро растущем сегменте, по крайней мере, что касается презентаций. Если вы посчитаете свой результат, то точно окажетесь лицом к лицу со своим страхом.

Я не могу даже примерно оценить количество книг, посвященных борьбе со страхом провала. Лично я не большой любитель прыгать в бездну. Я из тех людей, которые ввязываются в битву, достаточно маленькую, чтобы ее можно было выиграть, но достаточно большую, чтобы это имело значение. Я вас не прошу о чем-то невозможном. Но информировать людей?! Да бросьте же! Вы способны на большее. Просто поднимите планку хоть чуть-чуть — уж слишком низко она установлена.

► В процессе работы вы начнете осознавать, что планка существует. Для меня это самая важная часть.

Во-вторых, именно из-за очевидности того, насколько важно определиться с целью, о ней часто забывают. Потому-то так трудно думать, находясь «вне коробки», — приходится постоянно учитывать и «коробку», про которую очень легко забыть — ведь она всегда там и всегда неизменна. Люди никогда не говорят, что стакан упал и разбился из-за силы земного притяжения. Нет, мы склонны искать виноватого среди живых людей. Их поведение меняется, и это отчетливо видно. Нужно быть таким гением, как Ньютон, чтобы разглядеть виноватого «в лице» гравитации.

То же относится и к презентациям. Легко обвинить кого-то, что, мол, голос у него дрожал и он был зажат. «О, он недостаточно уверен в себя. Ему нужно быть более уверенным!» На такую причину легко указать пальцем. А спросить себя, чего именно пытался добиться выступающий, — для этого требуются умственные усилия. Это работа. Давайте посмотрим правде в глаза: мы не любим работу. Если только мы ее сами не выбрали.

КАК ВАЖНО ЗАДАВАТЬ ОЧЕВИДНЫЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕЧАТЬ НА НИХ

Я задаю другим людям очевидные вопросы, и это стало для меня способом зарабатывать себе на жизнь. Вы хотите такую же работу? Не думаю, это не для всех. Но готовы ли вы задавать очевидные вопросы себе? Нет? Мне кажется, следовало бы.

В своей речи на церемонии вручения дипломов в Стэнфорде в 2005 г. генеральный директор Apple Стив Джобс рассказал, что каждое утро, глядя в зеркало, он спрашивает себя: «Если бы сегодняшний день был последним в моей жизни, захотел бы я делать то, что собираюсь сделать сегодня?»
Это один из тех очевидных вопросов, которыми большинство людей никогда не задается. Я думаю, у каждого человека должен быть целый список таких вопросов. У меня он есть. Я думаю, успех и счастье в жизни зависят от честного ответа на эти вопросы.

Итак, какова цель вашей презентации?

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Степень запоминания и воздействие

Вопрос, который следует задать себе, звучит так: «Чего я хочу добиться от своей аудитории?» Напишите ответ в виде одного четко сформулированного предложения. Это будет первый вариант. Я знаю, что это непросто. Если у вас имеется несколько целей, запишите их все и затем выберите самую важную или найдите способ объединить их в одно предложение. Иметь множество целей — плохая идея по двум причинам:

- порой они конфликтуют между собой, и все может кончиться тем, что вы ничего не добьетесь;
- даже если они не конфликтуют, всегда есть риск, что «джем на бутерброде» получится слишком тонко намазанным.

И поэтому цель должна быть одна, договорились?

Хорошо. Следующий вопрос. Связана ли эта цель с образом мыслей или действий аудитории? Когда люди научными методами оценивают степень воздействия презентации (вы можете мне не поверить, но такие люди есть), они в основном измеряют два показателя: степень запоминания и воздействие:

- когда измеряется **степень запоминания**, определяется, насколько хорошо люди помнят то, что им говорили;
- при измерении **воздействия** определяется, в какой степени люди действуют сообразно тому, что им было сказано.

Это разные вещи. Более того, эти два показателя могут находиться в конфликте.

Например, текст, набранный причудливым шрифтом, требующим усилий, чтобы его прочитать, может быть более запоминающимся, чем текст, напечатанный простым и лишенным изысков шрифтом, таким как Arial. Вы с большей вероятностью запомните визуально интересный логотип, нежели визуально скучный, правда ведь? Однако когда дело доходит до выполнения задач, данные исследований показывают, что люди ассоциируют простоту прочтения задачи со степенью простоты или сложности выполнения самой задачи. А потому если слайд, призывающий людей выполнить какую-ту задачу, будет визуально сложным, аудитория с большей вероятностью запомнит слайд, но с меньшей вероятностью возьмется за выполнение задачи.

В одном эксперименте[1] двум группам студентов были представлены инструкции для выполнения некоего упражнения. Одна группа получила текст, набранный зрительно легким шрифтом (Arial), а другая — зрительно сложным (Brush Script). После прочтения инструкции обе группы попросили оценить, насколько трудным, по их мнению, будет задание и сколько времени потребуется для его выполнения. Читатели из первой группы предположили, что упражнение отнимет в среднем 8,2 минуты, тогда как составляющие вторую группу посчитали, что времени уйдет почти вдвое

[1] *Song H., Schwarz N.* If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation // Psychological Science. — 2008. — № 19 (10). — P. 986–988. *Прим. авт.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

больше — 15,1 минуты. Вдобавок в первой группе были убеждены, что выполнение пройдет довольно легко, во второй высказывались опасения, что над упражнением придется попотеть.

Хотя воспоминание и воздействие — не одно и то же, эти два показателя тем не менее пересекаются, как это можно видеть на рис. 2.2.

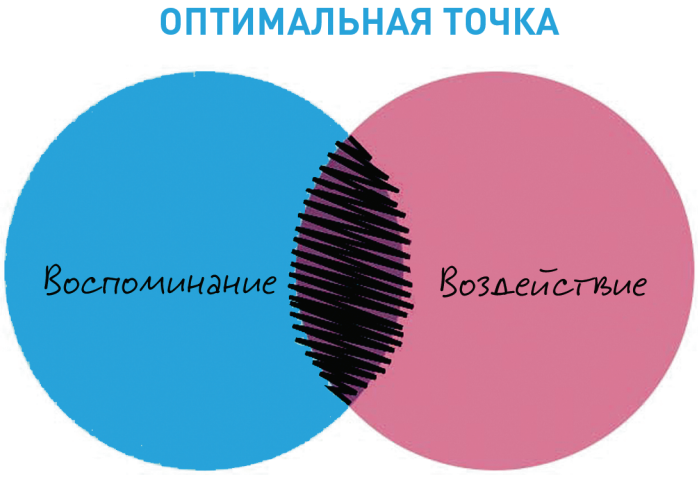


Рис. 2.2. Воспоминание и воздействие — не одно и то же

Иногда люди помнят сказанное, но не предпринимают соответствующих действий. Порой же они действуют определенным образом, хотя не очень-то помнят, почему поступают именно так, а не иначе. Вы можете добиться и того и другого, но для этого вам нужно подготовиться. Дайте своей аудитории основания действовать так, как вы того хотите, — и больше ничего не нужно.

«Скажи мне — и я забуду. Покажи мне — и я, возможно, запомню. Вовлеки меня — и я пойму», — сказал Конфуций.

Вы хотите, чтобы аудитория поняла вашу презентацию и действовала в соответствии с ней? Могу поспорить, что да. Тогда не надо ее просто информировать. Вовлеките ее. Добивайтесь воздействия.

Порой — особенно в контексте обучения — людей тренируют на запоминание. Им приходится заполнять тесты, сдавать экзамены и т. д. Сегодня, когда у нас повсюду есть доступ к беспроводному Интернету и «Википедии», цель воспоминания становится все более рудиментарной. Добивайтесь воздействия.

Джон Кеннеди как-то сказал, что единственной причиной для выступления с речью является намерение изменить мир. С такой точки зрения становится очевидным, насколько важнее оказать воздействие на аудиторию, а не просто информировать ее. Если перед вами аудитория, которая будет слушать вас 5, 10, 15 или 45 минут, постарайтесь использовать это время разумно. Добивайтесь воздействия и вовлечения.

▶ Если какая-то информация в вашей презентации не способствует выполнению действия, которого вы требуете от аудитории, спросите себя, должна ли иметь место эта информация в вашем выступлении.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Ценности — это состояния мотивации

Можете мне не верить, но я потратил огромное количество времени на попытки проинформировать людей, надеясь, что новая информация как-то изменит их поведение. С некоторыми из них так и произошло, но с большинством — нет. Вовлекайте свою аудиторию! Придайте своей презентации смысл. Дайте слушателям настоящую цель — цель, которую они способны достичь. Я полагаю, что некоторые выступающие хотят «просто проинформировать» аудиторию по той причине, что испытывают к присутствующим глубокое уважение. Они думают, что их аудитория состоит из зрелых и интеллигентных людей, которые сами могут провести линию через намеченные точки. Они не хотят, чтобы их слушатели действовали, движимые эмоциями, не имея при этом правильного понимания сути вещей. Они не хотят, чтобы присутствующие поступали правильно, исходя из неправильных соображений. Я ценю это. И именно поэтому я абсолютно уверен, что следует предоставить необходимую информацию для поддержания определенных действий. Но при этом еще и добиваться выполнения этих действий. Я также считаю, что следует связать эти действия с более высоким уровнем мышления — с уровнем ценностей. Я думаю, что лейтмотив вашей презентации должен, по возможности, выходить за рамки контента.

Как говорит Саймон Сайнек, автор книги «Начни с “зачем”»[1], вам нужно понять и обсудить «не только что делать, но и зачем это делать». (Кстати, посмотрите презентацию С. Сайнека на на сайте TED — она просто блестящая!) Говоря «зачем», Сайнек имеет в виду не только логические доводы, а главным образом доводы эмоциональные. Это не просто «зачем», а также «во имя чего». В качестве примера можно привести продажу энергосберегающих продуктов, использование которых имеет также и политические последствия. Что будет, если применить вашу идею или ваш продукт в широких масштабах? Будут ли они спасать жизнь или, может, сделают ее легче? И то и другое — достойная цель.

НЕ ИНФОРМИРУЙТЕ — ВОВЛЕКАЙТЕ!

Я вырос в Советском Союзе и, как все школьники, был членом пионерской организации. Как вы могли предположить, в отличие от скаутского движения, пионерская организация была чрезвычайно политизирована, и раз в неделю, по понедельникам, мы должны были иметь дополнительные 15 минут занятий, во время которых проводилась обязательная политинформация. Какому-нибудь несчастному школьнику поручали проинформировать весь класс о последних политических событиях в мире. О борьбе международного пролетариата против сил империализма и все такое. Это был сущий кошмар.

Это был кошмар не потому, что мы не верили в коммунистическую идеологию. На самом деле мы верили, причем довольно искренне, потому что если что и получалось хорошо у социалистического государства,

[1] *Simon Sinek*. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

так это внушать свои идеи детям. Проблема заключалась в том, что политинформация была лишена реального смысла, реальной цели. Мы и понятия не имели, что же от нас требовалось делать со всей этой информацией. Время для вопросов не предусматривалось, и мы ничего не обсуждали. Мы просто информировали друг друга.

Итак, каждую неделю, по понедельникам, несколько лет подряд нам приходилось вставать и приходить в школу на 15 минут раньше. Чего ради — непонятно. Без реальной на то причины. Я не знаю, помните ли вы, но, когда ты маленький ребенок, 15 минут — это куча времени, особенно по утрам. Мы ненавидели эти пятнадцатиминутки. Пожалуйста, не надо ставить своих слушателей в подобное положение. Пожалуйста, не надо их просто информировать. Вовлекайте их, возбуждайте, потрясайте, завлекайте, только не заваливайте пустой информацией.

Если хотите узнать больше о роли ценностей в бизнесе, прочтите бестселлер Джима Коллинза «От хорошего к великому». Одна из основных идей этой книги заключается в том, что компании, которые стабильно показывают лучшие результаты по рынку, имеют нечто общее: у них у всех есть сильная корпоративная культура, основанная на неком наборе ценностей. Они не просто «делают бизнес». Они скорее занимаются бизнесом и продвижением своих ценностей, что и является источником их рыночной устойчивости. Это великие компании. То же можно сказать и о презентациях. Если вы хотите перейти от хорошего к великому, вы должны думать о ценностях.

В рутинных презентациях о текущем моменте, которые вы делаете для своего начальства, наверное, можно и не заниматься продвижением этих ценностей. Но для выступления на конференции, для большой аудитории, я думаю, следует делать это абсолютно обязательно. Только не надо просто информировать слушателей или просить их что-то для вас сделать. Мотивируйте их. Вдохновите их. Покажите им видение, к которому можно и нужно стремиться.

Примечание. Ви́дение — это идеальный мир, основанный на собственных ценностях. Одно без другого не бывает. Если вы имеете ценности, для вас не составит труда представить свое видение. Если у вас есть видение, вы сможете извлечь из него ценности. Поэтому я использую эти два термина как синонимы.

Ценности — это понятие, которое невероятно сложно определить. Вот, пожалуй, мое любимое определение: «Ценности — это различные состояния намерений, которые, будучи активными, формируют поведение и придают смысл». Отдать должное за это блестящее определение следует Скотту Бристолу (см. www. LJMap.com,) который, насколько я понимаю, компилировал его из работ выдающихся психологов Бенджамина Либета и Виктора Франкла. Итак, ценности — это внутреннее

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

эмоциональное состояние, дающее ответ на вопрос «зачем», и он звучит так: «Потому что я чувствую, что так правильно». Это сложные чувства, связанные с намерениями и мотивацией. Реализуя свои ценности, мы воспринимаем свою жизнь как имеющую цель и смысл, что и делает нас счастливыми.

Примечание. Проблема с чистой логикой (логикой, не связанной с видением и ценностями) заключается в том, что люди могут согласиться с вами, но затем ничего не сделают. Если вы хотите, чтобы люди что-то сделали, вам нужно привести их в подходящее состояние мотивированности. Но вы не сможете это сделать, если будете только повторять «качество, качество» или «сотрудничество, сотрудничество» — это просто не работает. А вот истории работают хорошо. Если у вашей истории будет лейтмотив, вы сможете наладить связь со своей аудиторией. В таком случае вы не просто будете просить слушателей сделать что-то, что логически разумно, но вы также сможете увязать эту задачу с более высоким замыслом, который аудитория с большей вероятностью примет близко к сердцу. Вы не просто попросите присутствующих сделать что-то — вы сделаете их лучшими в их собственных глазах. Разве это не прекрасно?! Люди будут вам благодарны.

Ви́дение — основа любой выдающейся презентации

Если проштудировать любую выдающуюся презентацию, можно обнаружить, что на самом деле она посвящена видению. Наберите в Google слова «классная презентация» или, что еще лучше, сходите на http://tinyurl.com/top10pres. Список, который вы там найдете, подготовлен одним моим знакомым — Франком Рошем, известным по блогу www.KnowHR.com. Посмотрите представленные там презентации. Вы убедитесь, что в основе каждой из них лежит чье-то видение. Абсолютно каждой. Именно это и делает их столь значительными. Презентации увязывают действия людей с некой более высокой целью. Десять — это слишком много для настоящей книги, поэтому я сделаю обзор первых пяти, а вы — всех остальных презентаций, договорились? Вам придется посмотреть их, они есть в бесплатном доступе.

1. **Презентация Стива Джобса компьютера Macintosh в 1984 г**. Стив выходит на сцену и представляет первый «компьютер для нас, всех остальных», компьютер для собственников малого бизнеса и для творчески мыслящих профессионалов. О чем эта презентация? О компьютерах? Нет. То есть вообще-то, конечно, о них, но не только. Она — о демократизации технологий. В видении Джобса мир — место, где технологии доступны не только большим корпорациям, но также и обычным людям, причем это не «домашние компьютеры», которые годятся лишь для игр, а компьютеры для бизнеса, для создания контента. Почти 25 лет спустя мы можем сказать, что видение Стива в значительной степени реализовалось.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

2. **Презентация Дика Хардта для Identity 2.0.** Этот харизматичный генеральный директор маленькой компании провел любопытную презентацию, кажется, с миллионом слайдов. Такую презентацию сделать очень сложно. Выдающейся ее делает не столько содержание, сколько, главным образом, форма. Она — пример того, как можно провести нескучную техническую презентацию. Идеи, которые Хардт представил, не получили распространения, а вот его стиль проведения презентации — да!
3. **Презентация Гая Кавасаки «Искусство стартапа».** У этого довольно длинного выступления несколько повторяющихся лейтмотивов. На первый взгляд кажется, что выступление посвящено проблемам в начале нового бизнеса, но на самом деле оно посвящено тому, что нужно быть решительным и твердым, независимо от того, чем занимаешься, и не позволять всяким придуркам вставать на твоем пути.
4. **Д-р Мартин Лютер Кинг-мл. и его речь «У меня есть мечта».** Это, наверное, самый очевидный пример того, как нравственное видение человека реализовалось в очень высокой степени.
5. **«Свободная культура» Лоуренса Лессига.** Эту презентацию можно подытожить в четырех предложениях. «Креативность и инновации всегда строятся на прошлом. Прошлое зачастую пытается контролировать креативность. Свободные общества делают возможным будущее, ограничивая прошлое. Наше общество все менее и менее свободно». Лессиг призывает к ограничению авторских прав, но на самом деле его выступление — о свободе выражения.

Давайте разберем еще одно выступление, а то пример с речью Мартина Лютера Кинга был слишком очевидным.

Рассмотрим **презентацию Малкольма Гладуэлла**, которую он сделал в 2005 г. на конференции SXSW. Презентация посвящена мгновенным суждениям и первым впечатлениям. Гладуэлл рассказывает множество историй о том, как люди принимают хорошие и плохие решения в различных условиях, и в самом конце он выдает историю про афроамериканца по имени Амаду Дайалло, которого полицейские города Нью-Йорка застрелили, выпустив в него 41 пулю… по ошибке. Затем Гладуэлл предлагает конкретные меры по сокращению количества подобных полицейских ошибок. Презентация заканчивается призывом к слушателям пересмотреть условия, при которых им приходится принимать поспешные решения, и устранить те из них, при которых принятые решения могут быть ошибочными. Таким образом, он предлагает людям сделать что-то, отчего мир, в конце концов, станет лучше.

Вы можете продолжить этот список сами? Осталось еще четыре презентации, а в списке, составленном читателями, есть еще десять. Посмотрите их тоже. Все они — о ценностях. Все-все!

И одно последнее замечание о ценностях/видениях — не придумывайте себе видение только потому, что оно нужно вам для презентации.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

► Никогда не пытайтесь заигрывать с ценностями, которые вас не привлекают, даже абстрактно, только ради маркетинга. Это плохая идея. Слушатели поймут, что вы блефуете.

Сформулируйте его, потому что оно у вас должно быть. Если вы не уверены в своем видении вообще или в своем видении презентации, начните описывать события на бумаге или проговаривать текст вслух и посмотрите, будет ли это вызывать резонанс у вас в душе.

А вот одно из тех упражнений, которые люди делают редко, потому что оно кажется им слишком надуманным. Как-то раз я смотрел двухчасовую презентацию, на которой выступающий говорил о таинственном упражнении, которое полностью преобразило его жизнь, сделало его существенно богаче и намного счастливее. В конце концов, оказалось, что это упражнение — простое описание его идеального дня. Маленький секрет заключался в том, что он делал это упражнение на протяжении четырех часов и действительно добрался до сути того, чего он хочет в жизни. Когда люди в первый раз описывают свое ви́дение, большинство из них стремятся закончить его как можно быстрее. Но упорство здесь имеет важное значение.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ: ЛЮДИ НЕ ЛЮБЯТ НРАВОУЧЕНИЙ

Сэмюель Голдвин, покойный основатель кинокомпании Metro-Goldwyn-Mayer, как-то произнес замечательную фразу: «Если хотите отправить послание, попробуйте Western Union». Он обращался, конечно, к режиссерам и сценаристам, пытающимся реализовать свое ви́дение, не считаясь с тем, как это скажется на кассовости фильма. С точки зрения презентаций очень важно понять в этом комментарии два момента.

- Аудитории неинтересно слушать про ваше ви́дение — им хочется послушать хорошую историю. Хорошая история включает в себя ви́дение, но это как суп, содержащий в себе специи. Вы не едите суп из-за специй. Вы не можете есть одни специи.
- Вы не можете донести до аудитории свои ценности, просто описав их. Они слишком абстрактны. Расскажите историю и дайте людям возможность самим распознать их.

Помните: вам не нужно, чтобы слушатели просто запомнили ваше ви́дение и ценности; с их помощью вы пытаетесь воздействовать на аудиторию таким образом, чтобы люди могли затем предпринять соответствующие действия.

КЛИЕНТ НЕ ВСЕГДА ПРАВ

Вы, без сомнения, слышали выражение «клиент всегда прав», не так ли? Вместе с тем мы все знаем, что бывают ситуации, когда с этим нельзя согласиться, потому что клиент явно не прав. Например, если покупатель ведет себя оскорбительно, нерадиво или просто-напросто пьян, то он не

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

прав. Если вам нужны еще примеры, сходите на сайт www.clientsfromhell.net. Одна из постоянных тем сайта звучит так: «Я сделал все, что клиент сказал, а он все равно остался недоволен». Это слишком упрощенческий подход — считать, что покупатели или потребители всегда правы. Очень часто они говорят вполне уверенно, хотя в действительности имеют лишь смутное представление о том, чего хотят.

В сфере презентаций мы придерживаемся подхода «клиент всегда прав», чтобы противостоять распространенному подходу «что я хочу сказать». Таким образом мы заставляем себя фокусироваться на слушателях и придерживаться подхода «что они хотят услышать». Но давать клиентам только то, чего они хотят, — это не является очень хорошей идеей ни сегодня, ни прежде. Присмотритесь к следующим цитатам с начала XX столетия:

- **Генри Форд, предприниматель:** «Если бы я спрашивал людей, чего они хотят, они бы сказали: "Более быстрых лошадей"»;
- **Сэмюель Ротафель, импресарио многих знаменитых нью-йоркских кинотеатров**: «Давать людям то, чего они хотят, — в корне и катастрофически неправильно. Люди не знают, чего они хотят… Дайте им что-то лучшее».

Когда и Форд, и Ротафель произнесли свои знаменитые фразы, идея о том, что клиент далеко не всегда прав, была в новинку. Но сегодня она представляется почти очевидной, и есть множество доказательств в ее поддержку. Почему же мы все еще думаем, что аудитория «всегда права»? Почему мы пытаемся понравиться ей любой ценой, нередко жертвуя ради этого своим ви́дением?

Порой неплохо начать свою презентацию с того, чего хочет аудитория, но закончить ее показом того, насколько желаемое может быть бесперспективным и недальновидным. Иными словами, не надо просто давать слушателям то, что они хотят услышать.

▶ Дайте слушателям нечто, о чем они, возможно, и не подозревали, что им это нужно; нечто, о чем они и не думали.

Если вы будете относиться к слушателям так, как будто они всегда правы, как будто вы должны им всячески угождать, то вряд ли добьетесь тех результатов, к которым стремитесь. С большей вероятностью вы покажете себя человеком подобострастным и малодушным. Вы потеряете себя из-за боязни сказать то, что вы думаете и во что верите. Получается, что вы как будто все время стесняетесь. Не будьте слугой своей аудитории. Иметь собственное мнение, быть аутентичным в своей презентации гораздо важнее, чем пытаться задобрить слушателей. Не каждая аудитория воспримет ваше послание, и пытаться всем угодить — напрасный труд. Фокусировка означает не только выбор «правильного» послания, но также и выбор «правильной» аудитории.

Это вы в свете софитов, а значит, на протяжении всей своей презентации вы командуете. Говорить то, с чем аудитория заранее согласна, порой менее рискованно, чем выносить на суд слушателей собственные мысли и ценности. Но, потворствуя своей аудитории, вы, может, и завоюете ее благосклонность, но тем не менее никогда не добьетесь того воздействия, которое хотели на нее оказать. Конечно, вы можете понравиться слушателям (точнее, не вы, а тот образ,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

который вы создаете), если будете говорить то, что им приятно слышать. Однако, пытаясь ублажить аудиторию, вы в лучшем случае сделаете неплохую презентацию, но никогда — выдающуюся, никогда — воздействующую.

Как-то раз Георг Гендель, популярный композитор XVII в. (чью музыку я слушаю при написании этих строк), получил благосклонный отзыв за то, что хорошо развлек своих слушателей. Знаете, что он ответил? «Я жалею, если я лишь развлек их. Я хотел сделать их лучше». Не надо просто доставлять удовольствие аудитории. Нужно делать ее лучше.

Наглость — второе счастье

Есть такая русская поговорка: «Наглость — второе счастье». Я никогда не мог до конца понять, что же она означает. Я думал, она касается людей, которым хватает наглости пролезть без очереди или сесть, когда все остальные вынуждены стоять. Вы знаете: есть такой тип людей. Они самонадеянны, активны, чрезмерно конкурентны, и они не уважают других.

Но затем мне открылся смысл этой поговорки. Несколько лет назад я просматривал кипу слайдов потенциального клиента. В компании готовились к предстоящему совету директоров. Они хотели узнать мое мнение, а мне эти слайды ничуть не нравились. В них не просматривалось структуры, они были перегружены и плохо оформлены. Но я понимал, что мой потенциальный клиент приложил огромные усилия, чтобы создать эти слайды, и наверняка ожидает услышать что-то хорошее. «Ну…» — сказал я и посмотрел на него взглядом, в котором однозначно читалось: «Ваши слайды никуда не годятся». — «Плохо, да?» — спросил клиент. Я облегченно вздохнул. Я был счастлив. Мне не пришлось врать, и я выиграл контракт.

Чтобы критиковать продукт/процесс/ситуацию клиента, нужна наглость. Я не предлагаю вам говорить что-нибудь в этом роде, если вы так не думаете в действительности. Не делайте этого, если у вас не припасена парочка сильных, искренних аргументов в поддержку своего мнения. Но если они у вас есть — тогда вперед, выложите их. Вот с этого момента ваша презентация становится интересной. По сути, нет смысла говорить то, с чем все согласны. Это тривиально. Если же вы хотите сказать что-то иное — скажите. Переходите сразу к спорной части.

► Не сторонитесь споров, приветствуйте их! Они создают напряжение и привлекают внимание. Если в вашей презентации нет ничего спорного, она будет скучной — это я вам гарантирую.

Я не предлагаю вам вести себя заносчиво и оскорбительно, дабы казаться интересным. Многие люди пытаются привлекать к себе внимание подобным образом. Разница между хорошей и плохой наглостью состоит в том, что хорошая наглость конструктивна и креативна. Она создает ценность. Она добросовестна. Сэр Кен Робинсон, автор книг на тему креативности, определяет креативность как «обладание оригинальной идеей, имеющей ценность». Для того чтобы иметь оригинальные идеи, требуется наглость. Все оригинальные идеи по определению спорны.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

НУЖНО ЛИ НРАВИТЬСЯ АУДИТОРИИ

Вам как оратору необходимо понять, что не обязательно нравиться слушателям все время. Чтобы изменить их, этого не нужно. Литература и кино полны героев, которым трудно симпатизировать. Вспомните главного героя романа Достоевского «Преступление и наказание». Это несимпатичный человек. Убил старушку из-за денег. Один из главных героев фильма «Молчание ягнят» крайне неприятный персонаж. Он ест людей на обед. Тем не менее эти герои способны пробудить в нас эмпатию (что не равно симпатии), и мы, проживая их истории, меняемся.

Поэтому не беспокойтесь, нравитесь вы аудитории или нет. И не слишком волнуйтесь по поводу того, чего хотят ваши слушатели: это имеет второстепенное значение. Если вам нужно распространить свое послание — послание, которое по-настоящему ваше, тогда вперед — распространяйте! Это ваш единственный шанс проявить свою решимость и, в конце концов, повлиять на аудиторию.

Чего вы хотите добиться от аудитории?

Сейчас вы стоите перед выбором: на достижение какой цели, подразумевающей ту или иную степень вовлеченности аудитории, следует направить свои усилия? Эти цели укладываются одна в другую, подобно матрешкам, как показано на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Иерархия вложенности целей

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Услышать послание. Вы можете выбрать простую цель: заставить аудиторию выслушать ваше сообщение прямо сейчас, в данный момент, и развлечь слушателей или вовлечь их.

Запомнить послание. Вы можете поставить перед собой бóльшую цель, чем просто проинформировать аудиторию, или выбрать цель — остаться у слушателей в памяти.

Сделать что-то. Вы можете избрать своей целью мотивацию аудитории на определенные действия. Для этого слушатели должны запомнить что-то из вашего выступления. Если они ничего не запомнят, вероятнее всего, они ничего и не сделают.

Стать лучше. Максимальная цель — это изменить слушателей, сделать их лучше. Люди не становятся лучше только оттого, что они что-то услышали или запомнили. Они становятся лучше, когда делают некий выбор и действуют сообразно ему. Это не действие само по себе меняет людей — их меняет выбор.

А потому давайте, выбирайте любую цель.

- «Я хочу, чтобы они услышали X и запомнили это».
- «Я хочу, чтобы они запомнили X и сделали Y».
- «Я хочу, чтобы они сделали Y по причине Z».

Мне бы очень хотелось, чтобы вы выбрали цель-максимум.

СБОР МАТЕРИАЛА

► Ни в коем случае не начинайте строить свою презентацию как в PowerPoint, так и в любой другой программе. Иначе вы очень быстро окажетесь в ловушке мелких деталей своих слайдов.

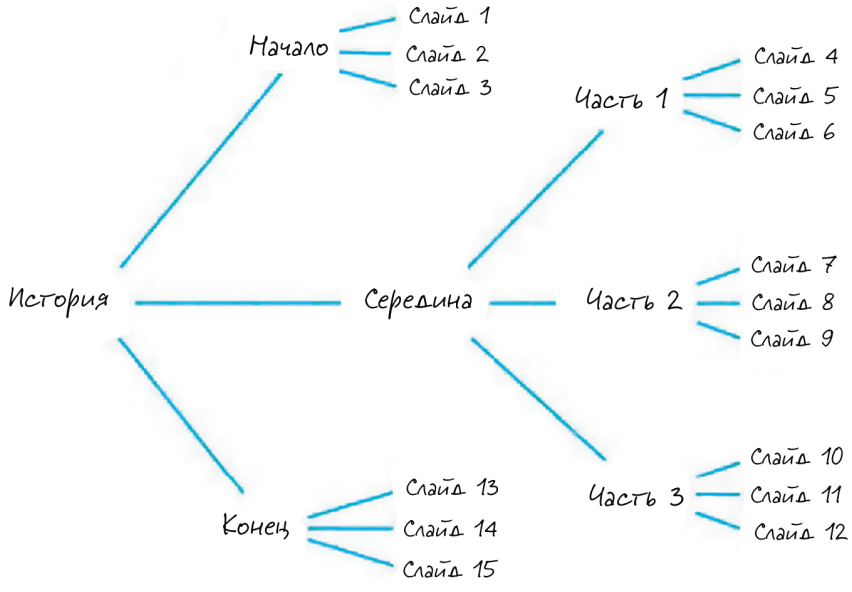
После того как вы определились с целью, можно наконец перейти к работе с PowerPoint, правильно? Многие люди начинают создавать свою презентацию именно на данном этапе. Не делайте этого. Проблема в том, что, если вы сейчас начнете работать с компьютерной программой для разработки слайдов, вы дойдете до мелких деталей (типа выбора размера шрифта или диаграмм) слишком рано и таким образом потеряете из виду общую картину. После 30 минут возни с подбором цвета вы уже не будете помнить, что именно хотели сказать.

Также не стоит начинать работу и в каком-либо текстовом редакторе. Подобная программа неизбежно заставит вас начать думать линейно, а вам нужно думать иерархически. Я знаю, что это звучит не совсем понятно, поэтому давайте разберемся.

Истории линейны. В них события происходят одно за другим, последовательно, и все течет замечательно. Слайды и кинопленка (которая, по сути, представляет собой то же самое) — хорошая метафора для истории: что-то следует за чем-то, а за этим следует еще что-то. Именно так аудитория воспринимает историю, но автор (или выступающий) видит ее совсем иначе. Потому что для автора история предстает в виде иерархии! Посмотрите на рис. 2.4.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ДЛЯ ВЫСТУПАЮЩЕГО



ДЛЯ АУДИТОРИИ

Рис. 2.4. Выступающий и аудитория: два разных взгляда

Аудитории не нужно видеть иерархию. Хотя некоторые программы для создания презентаций делают видимой лежащую в основе презентации иерархию, я не вижу в этом смысла. Такой подход лишь путает людей и заставляет их думать о структуре, вместо того чтобы «проживать» презентацию (к чему следует стремиться).

В любой презентации есть идеи как большие и важные, которые нужно донести до аудитории, так и небольшие и менее важные, поддерживающие первые. Поверьте мне: вы не поймете, какие из них какие, пока не охватите взглядом все одновременно. Если вы начнете работать с программой для разработки слайдов, они у вас перемешаются, и вы запутаетесь. Самый удивительный тому пример

▶ В презентациях дизайн и подача — фундаментально разные вещи, и их нужно разделять.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

я наблюдал во время работы с одной из крупнейших российских промышленных корпораций. Задача состояла в том, чтобы подготовить стратегическую презентацию для одного из ее подразделений. Когда я подключился к работе, группа менеджеров уже трудилась над презентацией довольно долго. Они собрали огромный объем материалов и создали более 30 плотно набитых текстом слайдов. Дело было в среду вечером, а выступать перед советом директоров надо было в пятницу.

Первым делом я посмотрел на подготовленные слайды. Это было сплошное месиво. Мы начали строить историю с нуля. Я рассказал им немного теории о сторителлинге, а затем спросил, что́ самое важное из того, что они хотят донести до слушателей. Пока они говорили, я записывал суть их посланий на стикерах. Когда они закончили, стена у нас выглядела примерно так, как показано на рис. 2.5.

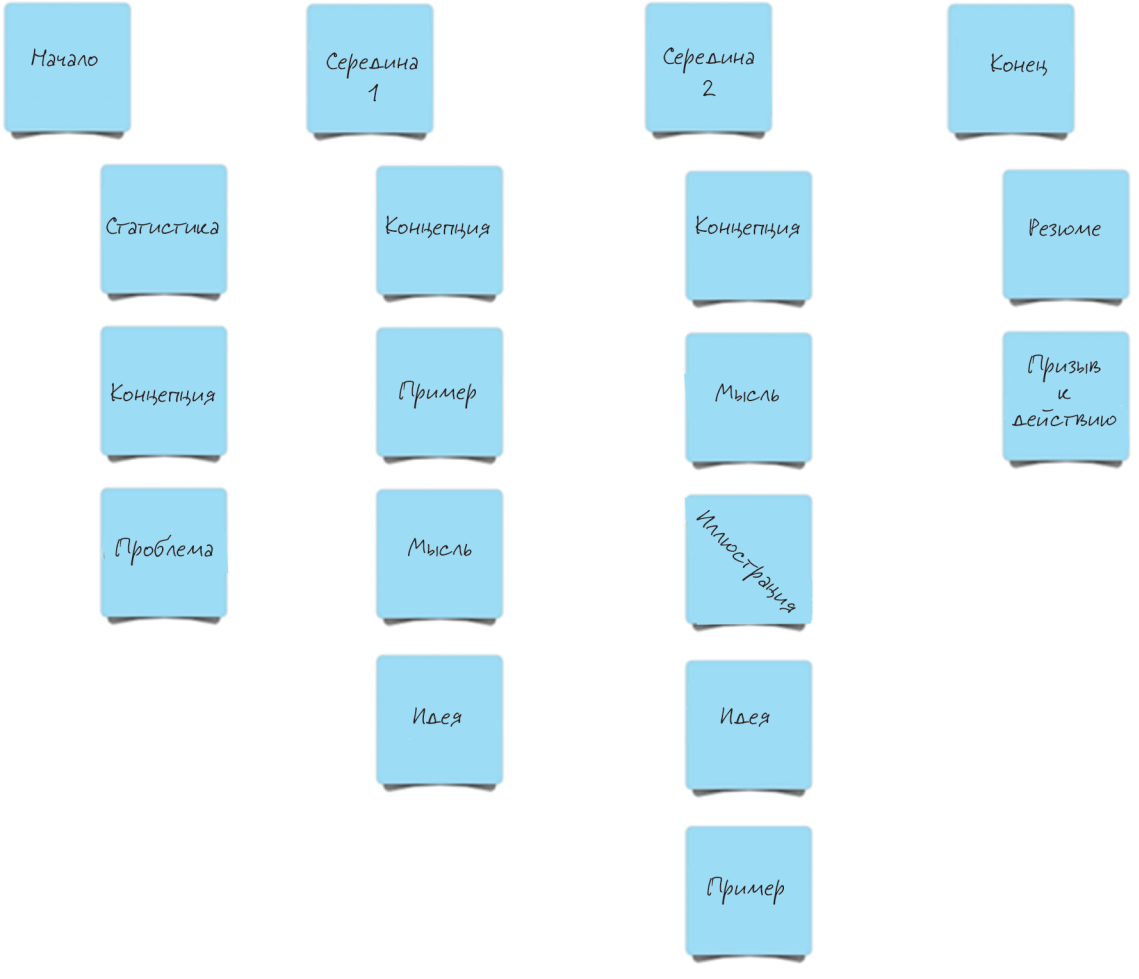


Рис. 2.5. Использование стикеров (листков из блок-кубика с клейким краем) для подготовки презентации

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Примечание. Клейкие листочки (стикеры) — это фантастический инструмент. Попробуйте использовать их на большом столе, висячей доске или просто на стене. С ними очень легко обращаться, и они особенно хорошо работают, когда нужно готовить презентацию в группе. Я использовал стикеры множество раз с большим успехом. Это очень демократичный инструмент — каждый может писать на таких листочках. И каждый может предложить новое размещение для своей мысли в общей схеме, просто переместив свой стикер в другое место, не спрашивая ни у кого разрешения. Я обожаю стикеры.

Мы выстроили классическую для истории последовательность (подробнее см. главу 4), а затем вернулись к ранее созданным слайдам, чтобы посмотреть, можно ли будет что-то из них использовать. Большинство слайдов были неприменимы или их следовало радикально упростить. И тогда мы дошли до слайда, показанного на рис. 2.6.

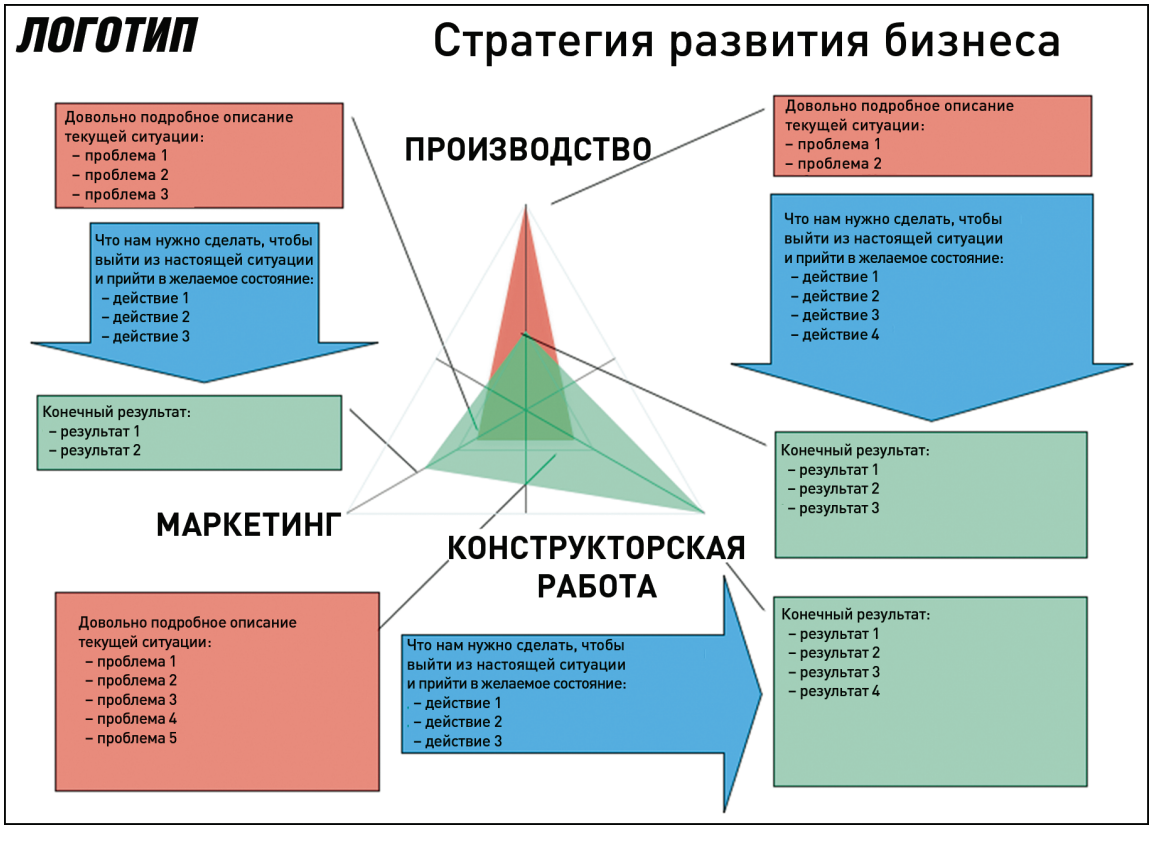


Рис. 2.6. Слайд стратегии

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Затем они посмотрели на структуру презентации, которую мы только что разработали, и сказали: «О черт! У нас есть раздел о производстве и раздел о маркетинге, но мы напрочь забыли о конструкторской работе. Мы не подготовили никаких материалов по этой теме. Мы ее внесли в этот слайд, а затем она у нас как-то выпала. Мы даже не знаем, как это произошло. Теперь остается всего один день, а мы только что обнаружили, что нам не хватает самой важной части. Хорошо, что, по крайней мере, теперь мы об этом знаем».

Нечто подобное я имею в виду, когда говорю, что можно утонуть в деталях и потерять из виду общую картину. Компьютерные программы для разработки слайдов нередко делают такое с людьми, так что не надо начинать с PowerPoint. Начните с программы, предназначенной для визуальной работы с иерархическими структурами, как описано в следующем разделе.

Программные средства для визуального мышления

Когда я работаю в одиночку или с одним клиентом, то чаще использую не стикеры, а компьютерные программы, предназначенные для визуального мышления. Я нахожу такой способ работы более простым и удобным. В отличие от листочков с записями здесь есть функция copy-paste. Вы можете использовать три типа программ: аутлайнеры, приложения для создания ментальных карт и редакторы для картирования концепций.

РАБОТА С АУТЛАЙНЕРАМИ

Аутлайнер — компьютерная программа, которая дает возможность создавать многоуровневые перечни заголовков. Под заголовком вы можете написать свой текст, который для удобства можно как свернуть, так и развернуть. Подобный подход широко используется в файл-менеджерах, таких как Windows Explorer или Finder под Mac. Результат работы аутлайнера выглядит примерно так, как показано на рис. 2.7.

Это самый простой софт для редактирования иерархических структур. Он также и самый легкодоступный. И Microsoft Word, и PowerPoint имеют возможности для создания многоуровневых схем. Однако ни одна из этих программ не предназначена для использования ее преимущественно как аутлайнера, и они обе проигрывают специализированным в этой области продуктам. Существуют и другие аутлайнеры, которые вы можете использовать.

- **KeyNote NF под Windows.** Это бесплатная программа. Я использовал ее, когда работал под Windows.
- **Noteliner под Windows.** Бесплатный текстовый редактор. У него солидная система для построения многоуровневых схем. Он маленького размера, не требует установки и дополнительных библиотек и исключительно прост в использовании. Его можно запускать даже с миниатюрных носителей.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ВИДЫ СОБАК

Схема

1. Охотничьи собаки
    1.1. Подружейные собаки
        1.1.1. Пойнтеры
        1.1.2. Ретриверы
        1.1.3. Сеттеры
        1.1.4. Спаниели
        1.1.5. Собаки для охоты на водоплавающих
    1.2. Гончие
        1.2.1 …
    1.3. …
2. Пастушьи собаки
3. Ездовые собаки
4. …

Рис. 2.7. Используя аутлайнер, можно создавать многоуровневые заголовки

- **OneNote под Windows.** Это составная часть Microsoft Office. Самая недооцененная функция OneNote — способность программы работать именно в качестве аутлайнера. Каждая запись, созданная вами в программе, на практике становится частью схемы.
- **OmniOutliner под Mac.** Коммерческое ПО. Поставляется бесплатно вместе с Mac OS X 10.4 Tiger, так что, возможно, эта программа у вас есть, если вы давнишний пользователь Mac.
- **Thinklinkr.com** — программа, позволяющая создавать папки общего доступа для совместной работы онлайн.

Все аутлайнеры — дети эры принтеров, и в этом их главный недостаток. Они создают множество страниц с портретной ориентацией для чтения сверху вниз, а это не лучший способ использования экранного пространства. Другая проблема такого подхода (сверху вниз) состоит в том, что вы опять-таки получаете последовательность, даже если вам этого и не хотелось на данном этапе.

РАБОТА С ПРИЛОЖЕНИЯМИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ МЕНТАЛЬНЫХ КАРТ

Приложения для создания ментальных карт не имеют таких ограничений, как аутлайнеры. Они оптимизированы для страниц с альбомной ориентацией. Можно расставлять свои пункты, не будучи вынужденными выстраивать их в некую последовательность. Кривая обучения круче, и розничная цена на коммерческие продукты выше, но поверьте мне: это стоит своих денег. В итоге вы сможете легко строить иерархические структуры. Типичная ментальная карта выглядит, как показано на рис. 2.8.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

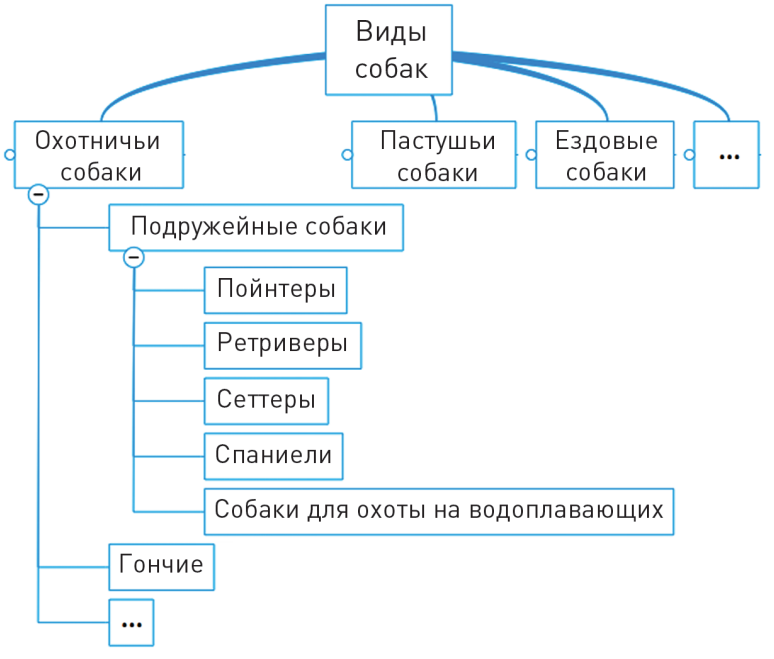


Рис. 2.8. Ментальная карта — замечательный инструмент для визуального мышления

Присмотритесь к этим софтверным продуктам для создания ментальных карт.

- **MindManager как под Windows, так и под Mac.** Продукт дорогой, но действительно хороший. У него приятный дизайн, знакомый интерфейс под Windows и минималистский — под Mac. Он интегрирован с Microsoft Office и SharePoint и имеет множество полезных дополнительных программных модулей, таких как диаграмма Ганта и iPhone-Клиент. У MindManager есть даже режим для подготовки презентаций (только в варианте Windows).
- **FreeMind как под Windows, так и под Mac.** По сравнению с MindManager эта программа выглядит несколько по-любительски. Зато она бесплатная и имеет все необходимые функции. Но, как и с любым бесплатным софтом, с использованием FreeMind есть одна загвоздка: потребуется загрузить программное обеспечение Java, если оно у вас еще не установлено.
- **MindMeister** — программа для совместной работы онлайн. Имеет как бесплатную, так и платную версии, а еще MindMeister поддерживает файлы, созданные как во FreeMind, так и в MindManager.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

РАБОТА С РЕДАКТОРАМИ ДЛЯ КАРТИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИЙ

Еще один тип ПО — это программы-редакторы для картирования концепций.

Картирование концепций — технология, изобретенная д-ром Джозефом Новаком из Корнелльского университета еще в 1970-х гг. В настоящий момент она используется очень широко, особенно в построении сетевых графиков и в картировании бизнес-процессов.

В сравнении с ментальными картами картирование концепций — форма гораздо более свободная. Так, в отличие от ментальных карт, позволяющих иметь только один концептуальный центр — ствол вашего древа, здесь у вас может быть множество узлов и кластеров. Как выглядит концепт-карта, можно увидеть на рис. 2.9.

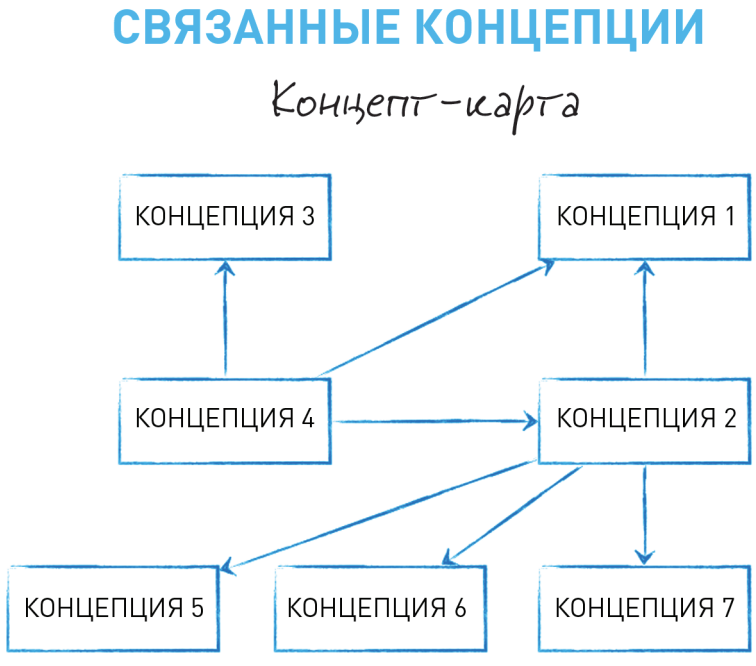


Рис. 2.9. Типичная концепт-карта

Концепт-карты дают гораздо больше свободы, что особенно хорошо, если вам нужно действительно подумать и сформулировать для своей презентации некую новую идею. Не забывайте, однако, что для эффективной работы с концепт-картами требуется гораздо больше сознательных усилий. Я знаю людей, которые используют эти инструменты для разработки презентационной структуры. Мне же представляется, что концепт-карты гораздо лучше подходят для общего управления знаниями. Но если у вас исключительно сложная научная или инженерная тема и ваша презентация будет длиться более часа, тогда они могут быть полезны. Присмотритесь к следующим программам-редакторам для картирования концепций.

► По-моему, ничто не сравнится в скорости и спонтанности с ментальными картами. Я советую вам использовать именно программу для создания ментальных карт.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

- **PersonalBrain, как под Windows, так и под Mac.** Предлагаются как бесплатная, так и платная версии.
- **yEd** — бесплатный и очень мощный графический редактор. Мне даже несколько неловко рекомендовать его для такого ограниченного применения его функциональных возможностей.
- **IHMC CmapTools** — бесплатная программа для совместной работы онлайн.

Пора изложить все свои мысли

Теперь, когда цели ясно сформулированы, пора перейти к тому, чтобы выложить все свои мысли. Именно сейчас вам нужно ответить на вопрос: «Что я хочу им сказать?» Я полагаю, вы готовите деловую, техническую или научную презентацию и в связи с этим не вольны говорить все, что вздумается. Есть факты, и есть ваше мнение об этих фактах — вот и все. Ответьте максимально честно на вопрос: «Что я хочу им сказать?» На данном этапе не важно, в каком порядке вы будете отвечать. Возможно, клубок идей в вашей голове немного спутался, но это не страшно — в дальнейшем у вас будет время его распутать.

Все правила, относящиеся к «мозговому штурму», относятся и к данному процессу. Записывайте все подряд, независимо от того, считаете вы это важным или нет. Можете начать с середины, с конца, с любого места.

Не пишите большими предложениями, не втягивайтесь в пространные описания. Отмечайте все кратко, как перечень для напоминания. И двигайтесь дальше. Во время консультаций я обычно даю возможность клиенту выговориться в течение часа или двух и все время делаю пометки.

Ключевые вопросы здесь следующие:

- Что мне нужно сказать?
- Что я хочу сказать?
- Что они хотят услышать?
- Что им необходимо услышать?

► Любые мысли, которые приходят вам в голову, даже глупые, даже не связанные с темой, — все выкладывайте на стол. Если начнете ≤буксовать≥, просто записывайте то, о чем думаете: свои заботы, тревоги и т. д. Это действительно способствует ≤мозговой атаке≥, а все неважное потом можно вычеркнуть.

Иерархия — ваш друг

Следующий шаг — это внесение некоего порядка в свои мысли, попытка как-то их классифицировать. Я предлагаю организовать свои мысли иерархически, выстроить по уровням — над, под и на одном уровне в зависимости от того, как они соотносятся друг с другом. Вам нужно выстроить древовидную структуру. Это ни в коей мере не означает, что такой же будет и конечная структура презентации. Создать подобную структуру на данном этапе необходимо лишь затем, чтобы знать, где можно найти необходимое, когда это понадобится. Если ваша презентация будет краткой (скажем, у вас есть менее десяти мыслей), можете оставить все как есть. Но в большинстве случаев вам будет легче, если выстроите иерархию. На рис. 2.10 показана настоящая ментальная карта для одной из презентаций, которую я готовил.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

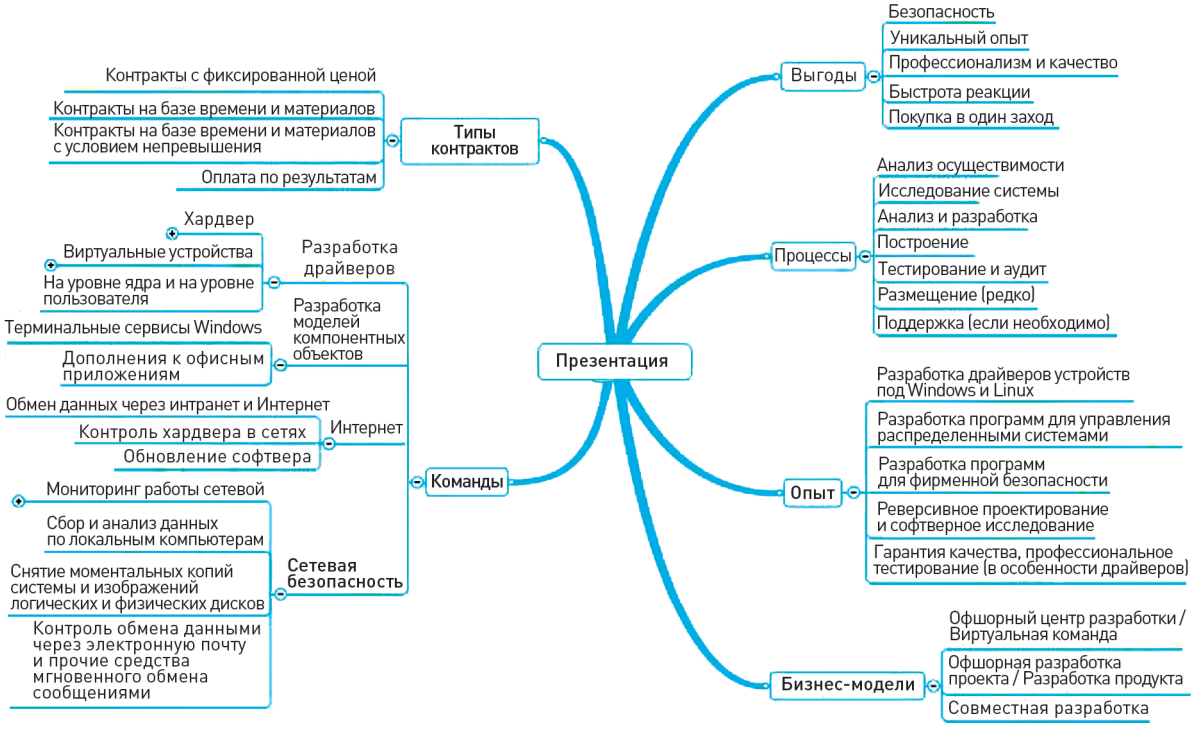


Рис. 2.10. Упорядоченная ментальная карта

Данная ментальная карта — это еще не структура презентации. Это лишь сырье. Думая о структуре, можно себе представить, как ремонтник перед работой раскладывает инструменты в своем чемоданчике или как строитель укладывает стройматериалы перед началом собственно строительных работ. Штабеля кирпичей — это еще не здание. Но здание легче построить, если кирпичи будут лежать штабелями, а не грудой. Глава 3 поможет вам построить свою историю из этих «строительных блоков».

ИЗОБРЕТЕНИЕ ИСТИНЫ

К концу процесса, который я описал в данной главе, вы должны уже получить два результата:

- сформулированная цель;
- огромное количество пунктов, о которых нужно поговорить.

В последующих двух главах именно из этого материала вы и будете создавать историю, включая эмоциональную структуру, «конверт» и «упаковку» для фактов.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

А сейчас, прежде чем вы начнете, я хочу кое-что прояснить. Я знаю, что некоторые ненавидят «упаковки». Они думают, что это расточительство, что таким образом скрывается ложь, что это способ представить продукт в наилучшем свете, а не дать объективную картину. По этой же причине кто-то может подумать, что рассказывать истории аморально. Это меня ничуть не беспокоит. Но меня беспокоит, что есть люди, которые приходят к сторителлингу, потому что думают, это им поможет продавать плохие продукты. Так вот: не поможет!

Если вы хотите создать придуманную историю, то эта книга не для вас. Плохая новость в том, что книги о придуманных историях также не для вас. Питер Дан (сценарист, которого я цитировал выше и процитирую снова) как-то сказал: «История — это путешествие за истиной».

Даже если вы вольны говорить все, что хотите, вы все равно должны сказать правду. Иногда я провожу мастер-классы под названием «Самопрезентация», на которых учу людей, как строить истории на фактах собственной биографии. Некоторые слушатели приходят на эти мастер-классы, чтобы создать себе маркетинговую «легенду». Другие — чтобы попытаться понять, кто они есть на самом деле. С маркетинговой точки зрения последние добиваются гораздо лучших результатов.

Для того чтобы рассказать аутентичную историю, не требуется много практики. Когда кто-то рассказывает подлинные истории о своих слабостях или провалах, а также о своих успехах, даже небольших, — все это работает. Такие истории пробуждают эмпатию, преображают людей, генерируют действия. Когда же люди рассказывают о себе придуманные истории, мы им не верим. Чтобы заставить нас поверить, требуются по-настоящему хорошие актерские способности.

В конце концов, единственное, в чем вас можно обвинить, так это в избирательном подходе, то есть в том, что вы отобрали только подходящие факты. Но чтобы история сработала, вам нужно собрать не только «лакомые» кусочки, но и «подпорченные». Это и есть история — путешествие от горького к сладкому (или, порой, наоборот).

► Сторителлинг (и презентации) — это не выдумывание фактов. Это выстраивание фактов в последовательность, придающую им смысл.

МОЖНО ЛИ ПРОДАВАТЬ БЕЗ ОБМАНА

Недавно одна моя приятельница написала в своем блоге, который читают только ее друзья: «Генеральный директор нашей компании сказал мне, что я должна научиться врать, если хочу заниматься бизнесом. По всей видимости, я не хочу». Так можно ли заниматься бизнесом, никого при этом не обманывая? Сто лет назад ответ «нет» казался более очевидным, чем сегодня. Сегодня люди стремятся к честности. Если выражаться словами разработчика компьютерных игр Джесси Шелла, мы «устали жить в пузыре поддельного фуфла». Проблема с правдой заключается в том, что от нее, конечно, бывает больно. Или тому, кто ее говорит, или тому, кто слушает, или им обоим. Порой истина неприятна. Но если мы чему-то и научились за последние сто лет маркетинга, так это тому, что существует много способов сказать правду.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Другой мой приятель как-то посоветовал мне посмотреть трехчасовой черно-белый польский фильм 60-х годов, снятый по польскому роману XIX века. Снял его вроде бы известный польский режиссер Войцех Йежи Хас. Вы когда-нибудь слышали о таком? Я тоже ничего не слышал. «Посмотри, клевый фильм», — сказал приятель ничего не выражающим голосом. Это была его презентация ленты. Как вы считаете: велики ли были шансы, что я посмотрю это кино? Вы правы — они были близки к нулю. Но затем приятель рассказал историю этого фильма.

Как оказалось, фильм этот под названием «Рукопись, найденная в Сарагосе» был очень хорошо принят в 1960-х гг. и завоевал несколько призов на каком-то фестивале. Его сокращенная версия даже вышла в прокате в США (что совсем неплохо для польского фильма). Но затем, как это часто бывает, о нем практически забыли. Оригинальная лента была настолько повреждена, что фильм считали утерянным. Однако несколько почитателей, которые видели фильм в 1960-х гг., спасли его. В 1990-х гг. кинофильм был восстановлен в его полном варианте благодаря Джерри Гарсия из группы Grateful Dead, Мартину Скорсезе и Фрэнсису Коппола, которые профинансировали реставрацию. Оказалось также, что Луис Буньюэль, Дэвид Линч, Ларс фон Триер и Харви Кейтель в разное время говорили о «Рукописи, найденной в Сарагосе» как о своем любимом фильме и источнике вдохновения. Теперь это был уже не просто старый польский фильм. Это было сокровище, потерянное и возвращенное!

Рассказ приятеля получился идеальным. Он не упустил непривлекательную часть «польский, черно-белый». Он, наоборот, использовал это для создания очаровательной таинственности. Три часа я просидел как загипнотизированный. Это великий фильм. Все, что рассказал мне друг, оказалось правдой. Фильм действительно был трехчасовой, черно-белый, польский, 60-х годов. На польском языке! (Ладно, были и субтитры на английском.)

На первый взгляд, этот фильм обладал почти всеми мыслимыми характеристиками скучной картины. Но вместе с тем у него была выдающаяся история. Дополнительным бонусом оказалось то, что сам кинофильм был именно о сторителлинге. В фильме последовательно рассказываются множество историй так, что под конец начинаешь улавливать их схему. Так что есть много, очень много способов сказать правду. А теперь идите, найдите этот фильм — и встретимся в следующей главе.

▶ Когда я провожу интервью с людьми, я часто задаю очевидные и кажущиеся глупыми вопросы, чтобы добраться до темной стороны дела. Эта темная сторона нужна вам для вашей истории. Ни одна история не может работать без темной стороны. Так что, если вы раньше — во время изложения всех своих мыслей — упустили темную сторону, вернитесь на один шаг назад.

РЕЗЮМЕ

1. **Начните с цели.** История, эмоциональная структура вашей презентации нуждается в ясной цели. Без ясной цели получится одно лишь месиво. В идеале цель должна лежать на пересечении того, чего вы хотите от своих слушателей, и того, что им необходимо сделать ради себя и своего собственного блага.
2. **Имейте свое ви́дение.** Наличие видения — ключ к созданию выдающейся презентации. Вам следует не только объяснить людям, чего вы от них хотите, но также и то, почему им следует

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

внять вашему предложению. Разделенные ценности повысят мотивацию слушателей и возвысят их в собственных глазах, но помните, что нет ничего более патетичного, чем голое видение, не подкрепленное хорошей историей.

3. **Они не знают, чего хотят.** Если вы станете говорить слушателям только то, что они хотят услышать, и только так, как они этого хотят, им покажется, что вы подхалимничаете или пытаетесь ими манипулировать. Если у вас не будет своего мнения, вы покажетесь скучными. Выражайте свое мнение, но не навязывайте его.
4. **Не начинайте со слайдов.** После определения цели соберите и выложите все свои мысли. Не начинайте работать с PowerPoint, а начните с одного из приложений для создания ментальных карт или со стикеров. Зафиксируйте все, что уже накопилось в уме и связано с вашей целью. Затем постарайтесь внести некий порядок и организовать свои мысли иерархически. Не избегайте темной стороны, неприятных фактов. Они будут нужны для вашей истории.

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

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР
Максимально полезные книги