

## Артём Мушин-Македонский

Почему меня отправляют на обучение, хотя я работаю в этой сфере уже десять лет и все знаю? Почему важно оставаться в этой компании, если есть множество других способов реализовать себя? Почему нам в команду нужны люди, когда с этими задачами справляется один человек? Почему я могу смело доверить вам, хоть я вас и впервые вижу? Почему нам стоит соблюдать этот регламент, если и без него все прекрасно работает? Почему мне нужно напоминать сотрудникам о сроках по задачам, когда я могу просто подождать, пока они сами не вспомнят? Почему мне стоит верить, что компании нужны предложения от рядового сотрудника, хотя руководители лучше знают ситуацию? Почему я могу верить, что вы надежный партнер и не подведете, когда что-то пойдет не так? Почему надо включать камеру при проведении конференции в Zoom, если это никак не влияет на продуктивность встречи? Почему я должен отказываться от личных домашних дел в рабочее время, если я могу заниматься ими без ущерба для работы? Почему важно согласовать это письмо со службой безопасности, ведь я уже показал его своему руководителю? Почему мне нужно предлагать варианты решения проблемы, если руководитель все равно принимает решение самостоятельно? Почему я должен верить, что

## НАРРАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

выполнение мной задач в срок сказывается на реализации всего проекта, хотя раньше я не придерживался сроков, а общие дедлайны все равно соблюдал? Почему мне нужно проявлять инициативу и предлагать идеи, ведь идеи сотрудников ни во что не вырастают? Почему важно сдать отчет сейчас, если смотреть его до следующего месяца никто не будет? Почему я могу быть уверенным в том, что вы исправите ошибку, если я несколько раз обращался и ничего не менялось? Почему нам стоит верить, что слияние с конкурентом приведет к успеху, если пять лет назад это закончилось плачевно? Почему нам нужно изучать новые технологии, если старые отлично подходят? Почему я должен делать больше и выкладываться на работе, когда руководитель все равно не замечает моих усилий? Почему важно соблюдать правила безопасности, если я 20 лет обхожусь без них и жив до сих пор? Почему нужно следовать этому процессу, хотя работа замедлится, а эффекта это не даст? Почему нужно ставить долгосрочную цель, когда у нас каждый день происходят изменения и цель теряет актуальность? Почему нужно выбрать более дешевый вариант, если мы можем позволить себе более дорогой и качественный? Почему мне стоит верить, что новый процесс работы создан с учетом моего удобства? Почему мне как тренеру нужно продолжать развиваться, если участники и так ставят мне высокие оценки? Почему мне важно вкладываться в развитие сотрудников, если ничто не мешает им уйти? Почему мне надо внедрять эту практику, хотя мои коллеги так не делают?

## Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй

# Артём Мушин-Македонский Нарративное лидерство. Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67299305](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67299305)*

*Нарративное лидерство: Искусство вдохновлять и убеждать с помощью историй: Альпина ПРО; Москва; 2022  
ISBN 9785206000016*

## **Аннотация**

Сторителлинг – это эффективный инструмент убеждения, который позволяет продвигать идеи и вдохновлять на поступки. История не заставляет принять другое мнение, а приглашает взглянуть на ситуацию другими глазами – так, что даже закоренелый скептик начинает задумываться. Хороший рассказчик объединяет людей, помогает понять, какие смыслы и ценности они разделяют и что им нужно, чтобы стать отличной командой. Эта книга о том, как проявлять лидерство через с помощью историй и вдохновлять без давления и манипуляций.

В своей книге Артём Мушин-Македонский, эксперт по стратегическому сторителлингу, говорит о лидерстве как способности с помощью историй и нарративов передавать слушателям смыслы и создавать их вместе с командой. Он

рассказывает, как через истории представиться коллективу и сформировать доверие, объединить команду вокруг общей цели, транслировать ценности, вдохновить на новый образ действий, наполнить уверенностью в период изменений.

# Содержание

Введение	9
Часть 1	15
Три главных вопроса	15
Это какой-то неправильный сторителлинг	19
Как понять, когда истории принесут вам пользу	22
Как задача о трех горах открывает новую перспективу в коммуникациях	32
Как связаны лидер, история и смыслы	48
Конец ознакомительного фрагмента.	49

**Артём Мушин-  
Македонский  
Нарративное  
лидерство. Искусство  
вдохновлять и убеждать  
с помощью историй**

Редактор *Н. Быкова*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Ю. Семенова*

Дизайн *А. Кудрявцев, студия Fold & Spine*

Дизайн обложки *Т. Саркисян*

Корректоры *Н. Ерохина, Е. Якимова*

Верстка *А. Маркович*

© А. Мушин-Македонский, 2022

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и*

*иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

АРТЁМ МУШИН-  
МАКЕДОНСКИЙ

# НАРРАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

ИСКУССТВО  
ВДОХНОВЛЯТЬ  
И УБЕЖДАТЬ  
С ПОМОЩЬЮ  
ИСТОРИЙ

*Посвящается моей жене, Ане Мушиной-Македонской. Говорят, что за словом «просто» часто скрывается настоящее чудо. Эта книга стала явью, потому что ты просто была рядом, просто давала время поработать, просто делилась верой в то, что каждый человек может сам писать свою историю, и просто улыбалась моим историям*

# Введение

## Зачем руководителю сторителлинг?

Первое письмо-приглашение на День адаптации новичков я получил на четвертый год своей карьеры – когда устроился менеджером по обучению в российский банк, входивший во французскую группу компаний. Я сделал пометку в календаре и стал ждать чего-то особенного. Тогда я еще не знал, что всего три минуты из четырехчасового мероприятия станут определяющими в моей карьере.

Поначалу День адаптации проходил как формальная встреча: собравшихся в аудитории новичков поприветствовал председатель правления банка, причем было заметно, что речь ему составили помощники, а он просто выучил ее. Затем руководители департаментов и направлений в течение четырех часов, сменяя друг друга, рассказывали, чем занимается их отдел и каких нарушений нам, новичкам, стоит избегать в работе. Группа пребывала в вежливом анабиозе – контакт глаз был как по учебнику, но мысленно все присутствующие были за пределами комнаты.

В числе прочих руководителей к нам пришел Николай, директор юридического департамента. И как-то между делом обмолвился, что за шесть лет с должности младшего

юрисконсульта он вырос до директора департамента. Многие новички сразу оживились, да и мне этот рост показался быстрым, особенно с учетом того, что я слышал о развитии внутри компаний.

Когда Николай поинтересовался, есть ли у нас вопросы, я поднял руку и спросил: «Николай, а как мне тоже вырасти за шесть лет и стать директором? Только не в вашем департаменте, а в отделе обучения?» Он с улыбкой сказал: «Ар-тём, точно не скажу, да и мне на этот вопрос шесть лет назад никто не мог ответить. Не было у нас никакого Дня адаптации – мы просто сидели с начальником в соседнем кабинете, и он передавал мне дела и ставил передо мной задачи в мой первый рабочий день. Помню, я посмотрел на процесс одобрения кредита и увидел, что два последних этапа идут последовательно. А у меня, уже не помню точно где – то ли в другом кейсе, то ли на прошлом месте работы, они шли параллельно. Я спросил у начальника: “Может, мы поменяем процесс? И безопасность не пострадает, и дело пойдет быстрее”. Мой шеф согласился, сказал, что идея интересная: никто раньше такого не предлагал. И мы решили попробовать – проверили все этапы, подготовили презентацию и показали ее руководителю департамента. Ему понравилось наше предложение, и после утверждения его у председателя правления цикл процесса одобрения кредита ускорился в среднем на полтора дня. Меня начальник от души похвалил и сказал, что если я продолжу в том же духе, то вырасту так быстро,

что не успею этого заметить. И я продолжил действовать в таком же ключе: спрашивал себя, зачем делать по-старому, если есть возможность сделать лучше?»

Когда Николай закончил, я заметил, что в аудитории не осталось сонных людей – одни внимательно смотрели на него, другие что-то записывали в блокноты. После рассказа Николая каждый участник Дня адаптации понял: чтобы вырасти, нужно научиться видеть, что нуждается в улучшениях, и выдвигать идеи, направленные на развитие компании. Меня удивило, что вместо того, чтобы на мой вопрос дать быстрый ответ вроде «Коллеги, подавайте идеи по улучшению компании, и тогда вы вырастаете, потому что здесь это ценится», Николай рассказал целую историю, и в результате каждый из присутствующих пришел к нужному выводу.

Проработав почти два года в банке, я получил много подтверждений словам Николая. Мои коллеги из отдела обучения предложили массу полезных идей, каждая из которых принималась руководством с благодарностью, а авторы получали заслуженное признание. В такие минуты я вспоминал историю, рассказанную на Дне адаптации, и понимал: «Это работает!» Удивительно, что рассказ Николая, так повлиявший на сотрудников, не был частью программы Дня адаптации. Нам повезло услышать его в ответ на заданный вопрос, но изначально никто не просил Николая прийти и рассказать именно о том случае из его карьеры.

Еще один сюрприз ждал меня через полтора года после

описанного случая. С командой тренеров и методологов я работал над обновленной программой Дня адаптации новичков нашего банка. В тот момент я уже был членом международной группы «Истории в организациях» и, проведя несколько интервью с коллегами из США, Австралии, Великобритании и Южной Африки, выяснил, что практика использования историй для адаптации новичков широко распространена в других странах. Только там такие рассказы вводились в программу не для того, чтобы сделать ее чуть ярче и живее, – это был стратегический инструмент, и каждая история подбиралась с определенной целью (проиллюстрировать миссию, стратегию, видение и ценности компании).

Когда мы начали собирать истории руководителей банка для обновленной программы и обратились в том числе к Николаю, я первым делом поблагодарил его за вдохновение и рассказ, прозвучавший на том Дне адаптации. Николай ответил: «Артём, я и не думал, что вы это запомните, это просто случай из работы, каких было много».

История, которая произвела на аудиторию столь сильный эффект, помогла ей прочувствовать ценности банка и определить для себя эффективную стратегию поведения, не была подобрана стратегически – сам рассказчик назвал ее рядовым эпизодом. В этом и заключается, на мой взгляд, проблема сторителлинга в бизнесе: инструмент, который может не просто проиллюстрировать идею, но и передать глубокие

СМЫСЛЫ И ВОДХНОВИТЬ НА ПОСТУПКИ, ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В ОСНОВНОМ для разогрева аудитории в стиле «Пока я ехал к вам».

Я написал книгу, чтобы это исправить.

Я хочу помочь вам сделать истории стратегическим инструментом общения. Когда я говорю «стратегическим», то имею в виду, что вы уже рассказываете истории. Все мы делимся друг с другом своими победами и поражениями, обсуждаем с коллегами за чашечкой кофе курьезные случаи из жизни. Но, в отличие от таких «кофейных историй», рассказ Николая призван не развлечь публику, а помочь руководителю выполнить стоящую перед ним реальную задачу – укрепить в команде культуру развития и улучшения компании, вдохновить людей, побудить их проявлять смелость и подавать новые идеи. Его короткий рассказ работает на результат отдела и компании. Это не байка, а стратегическая история.

Сфера применения историй в работе руководителя поистине огромна. С помощью стратегических историй лидер или руководитель может увлечь сотрудников настоящей, а не надуманной миссией организации, транслировать ценности и укреплять корпоративную культуру, разрешать скрытые проблемы, рассказывать о новой стратегии или изменениях, не сея в команде непонимание и страх неизвестности, формировать человеческий бренд. И это только часть потенциала историй. В процессе написания этой книги я провел более 60 интервью с экспертами по сторителлингу международного уровня, организовал две онлайн-конференции по

этой теме, обучил больше 3000 человек тому, как использовать истории стратегически. И я не перестаю удивляться функциональности этого инструмента.

Я очень надеюсь, что эта книга поможет вам увидеть, где именно история принесет пользу и обеспечит результативность вашей работы, и вы научитесь рассказывать истории стратегически. Для решения этой задачи в основу книги я заложил ответы на три вопроса, которые прозвучат чуть ниже.

# **Часть 1**

## **Место сторителлинга в вашем общении. Истории, смыслы и лидерство**

### **Три главных вопроса**

Пожалуй, впервые о сторителлинге в формате более глубоко, чем «сториз для Instagram» и «продающие посты», я услышал от своей жены Ани. Оба мы окончили факультет психологии НИУ ВШЭ, и, пока я начинал карьеру в HR-консалтинге, Аня училась в магистратуре и пробовала себя в подходе под названием «нарративная психотерапия».

Аня вдохновляла меня рассказами о том, как психотерапевт помогает клиенту стать автором собственной жизни: взять ручку и начать самому писать свою историю. В какой-то момент у меня щелкнуло, и я подумал: «А почему бы не попробовать применять это в бизнесе?!»

Чувство гордости за гениальное «открытие» начисто испарилось, когда я начал изучать литературу по теме. Оказалось, что с 1970-х гг. сторителлинг активно внедрялся в бизнес, было издано множество книг на эту тему, а во многих

крупных организациях и вообще была должность под названием Chief Storytelling Officer (главный рассказчик). Прежде, если бы я не видел перспективу первооткрывателя, я оставил бы эту тему, но не сейчас. Мне захотелось стать частью этого движения, потому что я видел, сколько пользы можно принести людям с помощью историй. Я прочитал все изданные на русском языке книги, взялся за иностранные и даже начал проводить интервью с международными экспертами.

Спустя три года практики, опираясь на более чем 60 прочитанных книг, я понял, что для успешного применения стратегического сторителлинга в работе нужно ответить на три вопроса:

**► Как понять, что здесь и сейчас для достижения результата история будет эффективней, чем другие формы общения?**

**► Как подобрать историю под те или иные эпизоды общения?**

**► Как убедиться, что выбранная история сработает и донесет до аудитории нужную мысль?**

Ответив на эти три вопроса, участники моих обучающих программ начинали использовать истории в своей работе. Парадоксально, но ответа сразу на все три вопроса в отдельной взятой книге я так и не нашел – кто-то мастерски раскрывал, как именно истории влияют на нас, кто-то давал алгоритмы и структуры историй, кто-то делился кейсами применения сторителлинга в работе.

Как говорится, если не можешь найти книгу, которую хочешь прочитать, – садись и пиши ее сам.

Отвечая себе на три ключевых вопроса, мы с вами:

**1. Узнаем, почему истории так сильно влияют на нас, найдем место историям в своем общении на работе и освоим процесс подготовки истории с нуля – от поиска событий до включения готовой истории в аргументацию (часть 2);**

**2. Выработаем алгоритм подбора историй под определенные задачи, а также разберем конкретные ситуации, в которых история может пригодиться вам как руководителю или лидеру мнений (часть 3).**

Цель этой книги – вооружить вас прежде всего навыком рассказывания историй, а не работы с текстом (книга «Пиши, сокращай»<sup>1</sup> наряду с остальными изданиями на эту тему и так прекрасно справляется с этой задачей). За годы практики я убедился, что решающую роль в умении рассказывать истории играет наслушанность – чем больше историй вы услышите, тем выше вероятность того, что сами станете отличным рассказчиком. Именно поэтому книга имеет еще одну особенность: помимо текста, вы встретите ссылки на примеры реальных историй, рассказанных мной или другими людьми. Это не студийные записи в исполнении профессиональных чтецов, а живые истории в изложении самых

---

<sup>1</sup> Ильяхов М., Сарычева Л. Пиши, сокращай. Как создавать сильный текст. – М.: Альпина Паблишер, 2021.

обычных людей, которым удалось превратить события своей жизни в стратегические рассказы.

# Это какой-то неправильный сторителлинг

В 2009 г. два американца – журналист Роб Уокер и писатель Джошуа Глен – провели интересный эксперимент. Они купили различные предметы на eBay, а затем обратились к более чем 200 авторам с просьбой сочинить о каждом из предметов небольшую историю – о том, как он попал к предыдущему владельцу и что значит для него. Роб и Джошуа приобрели эти безделушки в среднем по 1,25 доллара за штуку. Добавив новые описания, они вновь разместили все предметы на eBay. И представьте себе, их немедленно раскупили, причем в общей сложности за 8000 долларов! Эксперимент показал, что нарративы, или истории, очень сильно влияют на субъективную ценность любого объекта.

Красивый эксперимент, не спорю. Однако всегда нужно помнить о том, что, владея каким-то знанием, мы должны использовать его в мирных целях. Ко мне нередко обращаются с такими просьбами: «Артём, помогите придумать историю, чтобы муж купил мне автомобиль» или «Сочините историю, чтобы клиенты покупали мои трубы из Китая, а не более качественные из Германии, которые продает мой конкурент». Слыша такие запросы, я всегда думаю: «Да, можно выдумать, легко. Только вот делать этого я не стану».

Давайте ненадолго вернемся к истории Николая из само-

го начала книги. Представьте, что его рассказ – это ловкая выдумка и на деле в этой организации никто не ждет с распростертыми объятиями новичков с их идеями. Что случится, когда такой новичок, подав идею, услышит в свой адрес жесткую критику? Станет ли он верить другим историям этого рассказчика? Думаю, ответ очевиден. Именно поэтому я всегда говорю, что выдуманная история работает так же, как реальная, но ровно до тех пор, пока она не противоречит реальности.

Мы с вами не будем брать истории из воздуха и приправлять их реальными событиями. Подобного рода искажений и без этой книги в информационном пространстве достаточно – чего стоит один только фильм «Движение вверх» об истории успеха баскетбольной команды СССР, сюжет которого, по сути, списан с американского блокбастера об олимпийской хоккейной сборной «Мираж на льду». Безусловно, искажений при создании историй не избежать хотя бы потому, что наша память несовершенна. Но даже эти искажения должны применяться во благо нашим слушателям, а не с целью манипуляции ими, эксплуатации их внимания и доверия. В долгосрочной перспективе это не приведет ни к чему хорошему.

Итак, как вы, наверное, поняли, в этой книге не будет манипулятивных методик. Не будет в ней и излишней сценаристики и драматургии. Я помню, как изучал произведение

Джозефа Кэмпбелла «Тысячеликий герой»<sup>2</sup>, отсылки к которому есть чуть ли не в каждой книге или онлайн-курсе по сторителлингу. Я понимал, что описанный Кэмпбеллом путь героя отлично помогает создавать художественные произведения и фильмы, но я не мог избавиться от мысли о том, что путь этого героя далек от повседневных задач общения, а следовательно, и предлагаемые приемы трудноприменимы.

---

<sup>2</sup> Кэмпбелл Д. Тысячеликий герой. – СПб.: Питер, 2018. (В книге Кэмпбелла рассматривается модель сторителлинга под названием «путь героя». Она создана для описания художественных произведений, и применение ее в реальном общении существенно ограничивает потенциал рассказчиков, так как далеко не все истории, работающие в повседневном общении, соответствуют полному пути героя.)

## Как понять, когда истории принесут вам пользу

На старте одного проекта я спросил у менеджера по обучению, сколько слушателей будет на вебинаре. В ответ прозвучала короткая история. Девушка рассказала, что раньше вебинары ставили в календарь всем сотрудникам. Такой формат всех устраивал, и на вебинары собиралось до 900 человек со всего региона. Но с началом пандемии онлайн-встреч стало слишком много, и сотрудники начали жаловаться на излишнюю нагрузку. Тогда отдел обучения изменил систему организации мероприятий, и приглашения на вебинар перестали попадать в календарь. «Коллеги нас очень благодарили, ведь им стало проще работать! Да, посетителей вебинара стало меньше, человек 100–150. Зато теперь приходят только те, кого интересует рассматриваемая тема», – закончила свой рассказ менеджер по обучению.

Я никак не ожидал услышать историю в ответ на вопрос «Сколько будет слушателей на вебинаре?». Разумеется, как собиратель историй я не расстроился, получив еще один пример в копилку. И все же я рассчитывал услышать конкретную цифру. Этот случай в очередной раз утвердил меня в мысли, что любую историю можно сравнить с молотком: чтобы хорошо работать молотком, надо сначала понять, какого размера наши гвозди и где именно они хранятся. Иначе

через какое-то время мы обнаружим, что забиваем шурупы, случайно оказавшиеся рядом.

Иными словами, у историй есть свое место в общении, своя функция. Это не панацея, истории решают вполне конкретный набор задач. Но в бизнесе вам никто не скажет: «Расскажите мне историю». Чаще всего, общаясь с людьми, мы чувствуем, что они ждут аргументов, обоснований, доказательств или четких и быстрых односложных ответов. Да и расхожая фраза «Вот только не рассказывай мне историй!» подтверждает общий настрой. Когда же применять истории, если их никто не ждет? В этой главе мы с вами разберем, когда история оказывается полезнее и эффективнее фактов, а когда ее лучше не применять.

История – это не самостоятельная единица, а часть общения. Чтобы понять, когда истории вам пригодятся, нужно знать, в чем состоит цель общения. На мой взгляд, когда вы начинаете разговаривать с другим человеком, ваша цель – что-то изменить. Да, вот так просто. Только меняем мы очень разные вещи. Изменить можно мысли, эмоции, убеждения, поведение вашего собеседника. Если после общения с вами человек не задумался о чем-то, или не начал действовать по-другому, или не улыбнулся, или не успокоился, то зачем было общаться?

Изменения могут происходить на разных уровнях. Простое изменение – это когда после общения с вами коллега, например, передает вам ручку. Для этого явно достаточно

одной просьбы. А вот сделать так, чтобы после общения с вами человек поддержал трансформации в коллективе или почувствовал, что результат его работы важен для компании, – такого изменения достигнуть будет сложнее.

А если мы ничего не хотим менять? Например, сотрудник работает хорошо и нам надо, чтобы он продолжал работать в том же духе. Значит, и не требуется никаких изменений? Не совсем так. До общения с вами сотрудник просто работает хорошо, а после он уверен, что вы цените его труд и хотите, чтобы он действовал так же и впредь. Чувствуете разницу? С виду поведение человека не меняется, но растет его уверенность в том, что он здесь нужен и важен. Разумеется, для такого изменения подходящий инструмент – это похвала.

Итак, цель общения – это изменение. Но как понять, в какой момент в процессе общения нам нужны истории, чтобы что-то изменить в другом человеке? Ответить на этот вопрос нам поможет модель «золотого кольца», или «золотого круга», которую в 2014 г. описал Саймон Синек, британо-американский оратор, эксперт по развитию лидеров и автор нескольких бестселлеров. В 2014 г. он покорила сцену конференции TED<sup>3</sup> своей концепцией – на сегодняшний день у его выступления только на официальном сайте TED больше 55 миллионов просмотров.

Я давно знал про эту модель, но только начав работать с

---

<sup>3</sup> TED – американский частный некоммерческий фонд, известный ежегодно проводимыми конференциями.

историями, осознал, что в ней есть нераскрытый потенциал. Дело в том, что оригинальная модель создана на английском языке. Добавив знание русского языка и понимание историй, я получил модель «золотого круга» 2.0, которая, на мой взгляд, чуть точнее раскрывает суть коммуникации в целом и показывает роль историй в общении.

Давайте разберем эту модель на примере того, как может выстроить общение с сотрудниками руководитель компании. Допустим, вы сотрудник-новичок с горящими глазами. Вы пришли на День адаптации и жадно хотите услышать, как здесь живется и что конкретно нужно делать, чтобы преуспеть и поскорее вырасти. А я – руководитель одного из департаментов компании, опытный, маститый. Я пришел, чтобы рассказать вам о том, чем занимается мой департамент. А еще я заранее подумал, что хочу в процессе своего общения с вами добиться двух вещей:

**1. Я хочу, чтобы вы предлагали новые идеи по улучшению продуктов и проектов (так свою цель мог бы сформулировать уже знакомый вам Николай из начала книги);**

**2. Я хочу, чтобы вы всегда уточняли цели человека, с которым работаете, и не попадали в неловкое положение (это дополнительное изменение, которое мы не рассматривали ранее).**

Что я как руководитель могу сказать, чтобы изменить ваше поведение?

На первом уровне модели, который называется «Что?», я могу своей речью ответить на вопрос «Что нужно делать?». Моя речь как руководителя из нашего кейса будет звучать так:

▶ **«Коллеги, выдвигайте идеи и предложения по улучшению нашей компании»;**

▶ **«Коллеги, всегда проясняйте цель заказчика, когда начинаете с ним работать».**

Вдохновились ли вы настолько, чтобы захотеть подавать идеи или прояснять цель заказчика? Вряд ли: вдохновение не живет на этом уровне. Здесь обитают простые просьбы в формате «Артём, передай мне, пожалуйста, ручку».

Двигаемся дальше. На следующем уровне нашей модели – уровне «Как?» – я могу прояснить, как именно я предлагаю вам делать то, что предлагаю. Здесь моя речь будет более подробной и с виду будет напоминать инструкцию:

▶ **«Коллеги, выдвигайте идеи, заполняя форму на нашем портале. Для этого пройдите по ссылке...»;**

▶ **«Коллеги, в самом начале проекта или когда вы приступаете к решению задачи, всегда связывайтесь с заказчиком и интересуйтесь у него, что он на самом деле хочет изменить с помощью этого проекта. Так вы узнаете настоящую цель заказчика».**

После такой коммуникации собеседник чуть лучше понимает, какие именно действия нужно предпринять. Если на

уровне «Что?» человек слышит призыв, то на уровне «Как?» он слышит инструкцию. К сожалению, это тоже не вдохновляет, но на уровне «Как?» и не решается эта задача – здесь происходит информирование и разъяснение. В бизнес-сообществе мы очень много общаемся на этом полезном уровне.

Вопрос следующего уровня носит переломный характер, потому что без ответа на него мы с вами не продвинемся ни на шаг. Что это за вопрос? Думаю, вы зададите мне его, если я попрошу вас дочитать это предложение, отложить книгу, похлопать в ладоши семь раз, дать пять соседу и продолжить чтение. Вы спросите меня: «Зачем?» – если, конечно, не подумаете, что я немного перегрелся со своим сторителлингом.

Это и есть следующий уровень нашей модели – «Зачем?». На этом уровне мы можем ответить нашим слушателям на вопрос «Зачем делать то, что я предлагаю?». Вот что я как руководитель скажу на этом уровне:

▶ **«Коллеги, выдвигайте идеи по улучшению нашей компании, чтобы она росла и развивалась, а вы развивались вместе с ней»;**

▶ **«Коллеги, уточняйте настоящую цель заказчика в самом начале проекта, чтобы потом не оказалось, что вы сделали ненужную работу».**

Уже лучше, правда? В отличие от уровней «Как?» и «Что?», на уровне «Зачем?» мы можем не просто передать информацию, а создать желание что-то сделать. Но давайте только честно ответим себе на вопрос: это желание больше

похоже на вдохновение или на мотивацию? Скорее, на второе, правда? Желание что-то делать здесь исходит не от вас, а от меня как предложение. Фактически я говорю: «Если вы хотите получить *это*, сделайте вот *так*». Определенное ваше действие повлечет за собой пользу для вас. Вы не вдохновлены, а замотивированы. Если, конечно, кого-то можно замотивировать такой короткой фразой.

Парадокс в том, что на этом уровне оригинальная версия модели «золотого круга» заканчивается. Центральный круг называется в ней Why. Любопытно, что в переводе книга Саймона Синека Start With Why называется «Начни с “Почему?”»<sup>4</sup>, а в интернете распространено изображение «золотого круга» со словами «Зачем/Почему» в центре круга. Но я намеренно распределил вопросы «Зачем?» и «Почему?» по разным уровням, и сейчас поясню, чем я руководствовался при этом.

Последний уровень называется «Почему?», и здесь в попытке вдохновить вас на определенные действия я могу ответить на вопрос «Почему стоит делать именно это?». Вот что я скажу на этом уровне:

► **«Коллеги, выдвигайте идеи по улучшению нашей компании, потому что компания растет и развивается благодаря новым идеям, а те, кто их выдвигает, растут вместе с компанией»;**

---

<sup>4</sup> Синек С. Начни с «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действие. – М.: Эксмо, 2017.

► «Коллеги, уточняйте настоящую цель заказчика в самом начале проекта, ведь именно так вы обеспечиваете себе защиту от излишней работы и уверенность в том, что вы делаете свою работу не зря».

Казалось бы, эти предложения очень похожи на тезисы, которые вы прочли ранее на уровне «Зачем?». Но вы наверняка чувствуете, что эти предложения воспринимаются иначе – как будто здесь, на уровне «Почему?», речь идет о чем-то более стабильном, гарантированном, сущностном. Я часто на вебинарах и мастер-классах спрашиваю, в чем различие между фразами уровней «Зачем?» и «Почему?», и слышу ответы: «“Почему?” – более личностный», «“Почему?” как будто связан со мной», «“Почему?” затрагивает именно мои ценности, он более убедительный».

На самом же деле фактическое различие между этими предложениями в том, что фразы уровней «Почему?» и «Зачем?» живут в разных временах. Отвечая на вопрос «Зачем?», я говорил про будущее: «чтобы компания росла и развивалась», «чтобы потом не оказалось, что вы проделали ненужную работу». А объясняя «Почему?», я говорил на языке настоящего времени: «компания развивается», «вы обеспечиваете себе защиту».

Уровень «Почему?» является самым глубоким уровнем нашей модели. По идее, наша задача – донести до другого человека ответ на вопрос «Почему?», а вслед за тем ответы на вопросы «Зачем?», «Как?» и «Что?», и это повлияет на

его поведение. Проверим этот тезис на конкретном примере.

Несколько лет назад я узнал о проекте «Истории успеха», который запустил HR-отдел крупного банка, чтобы помочь сотрудникам строить свою карьеру в компании более эффективно. В серии видеороликов успешные руководители из разных департаментов отвечали на заранее известные им вопросы. Сейчас я приведу вам цитату из такого ролика, а вы представьте себя получателем информации и скажите, вдохновляет ли она вас что-то изменить в своем поведении.

Итак, представьте: в начале ролика вы видите темный экран и под зажигательную музыку на экране появляется фраза: «Что нужно делать сотруднику, чтобы строить свою карьеру?» Музыка стихает, на экране спикер в деловом костюме и с хорошо поставленным голосом произносит короткую речь: «Для начала нужно поставить цель. Крайне важно с самого начала понимать, к чему вы стремитесь и что является конечной целью вашего роста. Правильно выбранная цель будет являться дополнительной мотивацией. Также следует постоянно развиваться и самосовершенствоваться. В современном динамичном мире важно быть на острие, отслеживать все тренды и расти в профессиональном смысле, потому что иначе мы не развиваемся с нужной скоростью и в нужном направлении».

Вдохновились ли вы? Мечтаете поставить себе цель и заняться самосовершенствованием? Или лучше бы вас спросить, на каком слове вы захотели перескочить к следующе-

му абзацу? Восхитительный парадокс этого мотивирующего ролика в том, что его хочется выключить после первой же фразы, хотя он включает все разобранные нами уровни:

▶ **«Что нужно сделать?»** – **«Для начала нужно поставить цель»;**

▶ **«Как это нужно сделать?»** – **«Крайне важно с самого начала понимать, к чему вы стремитесь и что является конечной целью вашего роста»;**

▶ **«Зачем это делать?»** – **«Правильно выбранная цель будет дополнительной мотивацией»;**

▶ **«Почему это стоит делать?»** – **«Отслеживать все тренды и расти в профессиональном смысле, потому что иначе мы не развиваемся с нужной скоростью и в нужном направлении».**

Что здесь происходит? Неужели модель не работает? И самое главное, при чем здесь вообще истории, если до сих пор звучали только факты, инструкции и тезисы, хотя проект называется «Истории успеха»?! Чтобы ответить на этот вопрос, нам нужно отвлечься от нашей модели, отойти на шаг назад, чтобы затем посмотреть на нее под правильным углом, или, точнее сказать, с правильной точки зрения. И открыть эту точку зрения нам поможет Жан Пиаже, известный психолог и специалист по детскому развитию.

# Как задача о трех горах открывает новую перспективу в коммуникациях

На факультете психологии не было ни дня, чтобы нам не рассказывали об интересных экспериментах, связанных с восприятием, мышлением, речью, взаимодействием между людьми. Вообще я больше интересовался организационной психологией, но один эксперимент Жана Пиаже из курса психологии развития произвел на меня неизгладимое впечатление.

Пиаже сажал ребенка перед макетом трех гор, которые по-разному выглядели с разных сторон макета. Затем ребенка просили выбрать из нескольких фотографий ту, на которой горы выглядели так же, как он их видел, то есть чтобы фотография соответствовала его точке зрения. Ребенок успешно справлялся с этим заданием.

Но затем ситуация менялась. Напротив ребенка сажали куклу и просили его найти фотографию, на которой горы выглядят так, как их видит кукла. Парадоксально, но дети дошкольного возраста часто ошибались и не могли представить, что кукла видит макет гор иначе, чем они. Этот феномен получил название «эгоцентризм» (не путать с эгоизмом), а способность принять чужую точку зрения (или децентрация восприятия) стала считаться одним из критериев зрелости ума.

Эксперименты Пиаже, как и работы многих других ученых, подвергались серьезной критике, особенно за переоценку границ возраста эгоцентричного мышления. Но для нас с вами здесь важно другое – до сих пор модель «золотого круга» мы рассматривали с позиции дошкольника.

Дело в том, что, когда мы готовимся убедить или вдохновить другого человека на какие-то изменения, мы задаемся вполне логичным вопросом: «Что мне такого сказать и как мне это сказать, чтобы ты сделал то, что мне от тебя нужно?» Вроде бы ничего плохого, но именно этот фокус внимания в общении приводит к таким неудачным мотивационным роликам, как в примере выше.

Ключевое отличие выступления спикера из предыдущего примера от речи Николая из самого начала книги – в вопросе, содержащемся в речи каждого из них. Составляя ее, спикер из ролика отвечал на вопрос: «Что мне такого сказать и как мне это сказать, чтобы ты сделал то, что мне от тебя нужно?» А речь Николая, хотел он этого или нет, была основана на другом вопросе. Вопросе, который становится доступен тем, кто задумывается о другой стороне общения – о слушателе. Это вопрос «Что вам важно услышать, чтобы вы сами захотели сделать то, что я предлагаю?».

На первый взгляд, перед нами незначительный сдвиг фокуса внимания с того, что говорим мы, на то, что важно услышать другим. Но именно это смещение акцента открывает нам кардинально иную точку зрения на модель «золотого

круга».

Вооружившись новой перспективой, мы начинаем смотреть на модель «золотого круга» 2.0 через призму восприятия наших слушателей и спрашиваем себя: на какие вопросы им важно услышать ответы на разных уровнях этой модели?

На уровне «**Что?**» наши собеседники мысленно задают себе вопросы «Чем вы занимаетесь?», «Что производит ваша компания?», «Что входит в мои должностные обязанности?», «Что входит в новую стратегию нашей компании?» и т. д.

На этом уровне нашим собеседникам не нужны истории – им нужны факты и тезисы. Например, если вы спросите меня, чем я занимаюсь, я отвечу: «Я помогаю людям передавать смыслы и развиваю организации с помощью историй». Это просто тезис. И порой нашему собеседнику для изменения поведения достаточно получить информацию на этом уровне, причем простота просьбы варьируется от «Передай ручку» до «Обнови шаблон трудового договора в соответствии с новым законодательством». Как только мы передаем собеседнику информацию в виде просьбы или факта, он думает про себя: «Так вот что мне нужно делать / чем вы занимаетесь /...» и таким образом отвечает себе на внутренний вопрос. Но глубинных изменений мы на этом уровне не добьемся.

Двигаемся дальше. На уровне «**Как?**» в голове нашего собеседника живут вопросы «Как именно мне делать то, что вы

предлагаете?», «Как мне эффективно организовать встречу с командой?», «Как часто нужно обновлять резюме?», «Как мне подать заявку на участие в конкурсе?», а также вопросы, в которых есть слова «чем» или «сколько», например: «Чем вы отличаетесь от других поставщиков?», «Сколько стоит ваш продукт?» и т. д. Слова «чем» и «сколько» тоже относятся к этому уровню, потому что они все связаны по смыслу со словом how: например, «сколько» – это «How much?», или дословно «Как много?».

Нужна ли нашему собеседнику история на этом уровне? Конечно же нет. Если вы спросите меня: «Сколько стоит тренинг по сторителлингу?» – то самый неподходящий ответ на этот вопрос будет звучать так: «В 2017 г. я вышел на улицу, лил дождь, я медленно шел по Тверской и рассуждал сам с собой о ценообразовании на свои услуги. Вдруг вижу – мне навстречу...» Уверен, в случае такого ответа переговоры закончатся быстрее, чем я успею сказать слово «сторителлинг».

Вспомните пример про менеджера по обучению, которую я спросил, сколько человек будет на вебинаре. Как вы помните, я очень удивился, услышав в ответ историю, потому что она была совершенно не к месту. На этом уровне собеседнику нужен регламент, рецепт, список отличительных признаков, рекомендация или инструкция, но никак не история. И как только мы передаем собеседнику эту информацию, он думает про себя: «Так вот как мне действовать / чем

вы отличаетесь от других / сколько это стоит!» – и находит ответ на свой внутренний вопрос.

На уровне «Зачем?» наш собеседник задает себе более глубокие вопросы: «Зачем мне подавать новые идеи?», «Зачем мне с вами сотрудничать?», «Зачем у нас проводится внедрение новой системы обучения сотрудников?», «Зачем мне делать эту работу, если она не входит в мои должностные обязанности?», «Зачем мне идти на этот тренинг?» и т. д.

Что важно услышать собеседнику в ответ на эти вопросы? Что-то связанное с будущим – некое обещание или видение. Если на предыдущих уровнях нам помогали факты и инструкции, то здесь нам нужно прибегнуть к мотивации. Отвечая на этот внутренний вопрос, мы пользуемся аргументами и говорим о радужных перспективах, которые последуют за действиями собеседника. Как только собеседник из нашего общения понимает, к чему его приведет действие или бездействие, он находит для себя ответ на внутренний вопрос «Зачем?».

Наконец мы добрались до центрального уровня нашей модели – уровня «Почему?». Здесь в головах сотрудников появляются самые сложные вопросы, например: «Почему я как руководитель должен хвалить своих людей, если мои сотрудники и без похвалы отлично работают?», «Почему я должен быть уверен, что меня не сократят после изменений?», «Почему нам нужен этот новый регламент, если и без него все работает?», «Почему важно продолжать работать здесь, ес-

ли есть миллион других способов реализовать свой потенциал?». Именно здесь, чтобы помочь собеседнику найти ответ на его внутренний вопрос, нам нужны истории.

Чтобы убедиться в этом, восстановим последовательность событий, произошедших в День адаптации, с момента, когда Николай закончил выступление. Я поднял руку и спросил: «Как мне действовать, чтобы так же вырасти в этой компании?» С виду я задал вопрос на уровне «Как?» и идеальным ответом должен был стать рецепт. Но в качестве ответа вместо рецепта Николай рассказал об эпизоде из своей жизни. Почему он это сделал? Потому что настоящий вопрос в моей голове звучал так: «Почему мне стоит верить, что предложенные вами действия приводят в этой компании к росту?»

Слушая историю Николая, и я, и другие новички пришли к ответу на этот вопрос – каждый из нас отчетливо понимал после его речи: «Вот почему стоит верить, что в этой компании растут те, кто подает идеи». Интересно то, что как только мы поняли, почему полезно подавать идеи, мы сразу же сами себе ответили на вопросы «Зачем подавать идеи?» и «Что мне делать, чтобы вырасти в этой компании?». И после этого мы почувствовали желание действовать именно так, как предложил Николай. Все началось с ответа на вопрос «Почему?». Но вместо того чтобы дать нам ответ на этот вопрос, Николай сделал так, чтобы мы сами его нашли. И чтобы добиться этого, Николай всю свою речь находился на последнем, самом глубоком уровне модели «золотого круга»

2.0, уровне, который я добавил в оригинальную модель после нескольких лет работы с историями. Это уровень «Где и когда?». Чтобы помочь новичкам найти ответ на вопрос «Почему подавать идеи полезно?», Николай ответил на единственный вопрос: «Где и когда лично я понял, что нужно делать, чтобы вырасти в этой компании?»

Прочитайте его еще раз, отложите книгу и спокойно подумайте над ним 30 секунд. Возможно, вам вспомнится конкретное событие, произошедшее на работе, – не выдуманная история и не голливудская драма, а реальный случай из жизни, небольшой, но с важным смыслом. Поздравляю! Сейчас вы и находитесь на уровне «Где и когда?», и именно здесь живут истории. Магия в том, что, рассказывая эти истории, мы делаем так, что наши собеседники сами отвечают на возникающий у них вопрос «Почему?».

Чтобы сделать этот неожиданный поворот более понятным, давайте разберем кейс с нашим гипотетическим руководителем до конца. Напомню, наш руководитель хотел, чтобы его сотрудники всегда уточняли цели человека, с которым работают, чтобы не попасть в неловкое положение. Чтобы побудить сотрудников изменить свое поведение, руководителю неизбежно придется ответить на их внутренний вопрос: «Почему мне стоит уточнять цель заказчика, если это лишняя трата времени и его цель очевидна?»

Чтобы помочь собеседнику ответить на этот вопрос, нам нужно перейти на уровень «Где и когда?» и спросить себя:

«Где и когда я понял, что важно уточнять цель заказчика, даже если она кажется очевидной?» Задавая себе этот вопрос, мы сможем рассказать о конкретном событии, которое приведет наших слушателей к мысли: «Вот почему стоит уточнять цели заказчика!»

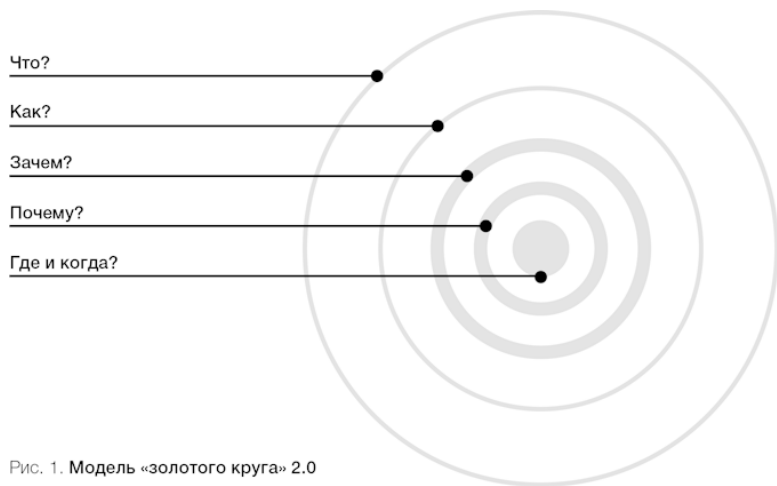


Рис. 1. Модель «золотого круга» 2.0

В качестве ответа на вопрос «Где и когда я понял, что важно уточнять цель заказчика?» приведу отрывок из книги Пола Смита «Мастер историй»: «Когда Джейсон Золлер был студентом колледжа, один из его лучших преподавателей поведал классу историю. Джейсона она поразила настолько, что он все еще пересказывает ее два десятилетия спустя. Однажды ученики профессора работали над задани-

ем по просьбе местного судьи. Задание заключалось в том, чтобы проанализировать, как проходят заседания присяжных, и по возможности постараться усовершенствовать этот процесс. Молодым и воодушевленным студентам их миссия казалась очень ответственной.

Они взяли десятки интервью у судей, адвокатов, бывших присяжных заседателей и других сотрудников окружного суда. Студенты задавали все мыслимые вопросы, какие только можно себе представить. Кого, как правило, больше в составе суда присяжных – мужчин или женщин? Относятся ли они к разным этническим группам? Какого они преимущественно возраста? Различаются ли данные им инструкции? Какие материалы дела обычно предоставляются в комнате присяжных? Сколько дел слушается за день, неделю, месяц? Дотошные интервьюеры интересовались даже, допоздна ли задерживаются присяжные в суде и чем их кормят.

К удивлению студентов, все эти вопросы не сильно помогли в решении поставленной задачи. Значение, оказалось, имела лишь одна деталь – форма стола заседаний! В тех залах суда, где стояли прямоугольные столы, в обсуждении в большинстве случаев лидером становился человек, оказавшийся во главе стола (даже если он не был председателем). Это обстоятельство мешало другим отстаивать свою точку зрения. Там же, где столы были круглыми или овальными, царило равноправие, следовательно, было больше надежды на объективность и справедливый приговор. Именно к тако-

му выводу пришли юные исследователи.

Собственное открытие взволновало их по двум причинам. Во-первых, они действительно нашли ключ к улучшению работы суда присяжных! А во-вторых, произвести необходимое улучшение оказалось так просто! Студенты представили результаты председателю суда, который тоже удивился. Он немедленно издал приказ для всех судов, находящихся в его юрисдикции: “Срочно заменить круглые и овальные столы в комнатах заседания присяжных на столы прямоугольной формы”.

Нет-нет, я не ошибся! Вопреки полученным рекомендациям судья запретил все круглые и овальные столы и распорядился поставить вместо них прямоугольные. Почему? У него не было цели сделать дебаты присяжных объективными и справедливыми, он хотел лишь сократить время вынесения вердиктов.

Студенты были подавлены. Они думали, что своим маленьким открытием помогут смягчению слишком жестких приговоров и хоть немного исправят несовершенство судебной машины, но добились обратного результата. Они закончили год с пятерками в зачетках, но чувствовали себя хуже некуда.

С той поры прошло двадцать лет. Джейсон стал профессиональным маркетологом. Эту историю он рассказывает новичкам в профессии, чтобы показать им, насколько важно понять цель, прежде чем начать научно-исследовательскую

работу».<sup>5</sup>

Если вы внимательно прочитали историю, вам наверняка не нужно говорить: «Проверяйте цели заказчика перед началом работы!» Вы и сами пришли к этой мысли, не правда ли? Благодаря истории, рассказанной с уровня «Где и когда?», вы сами ответили на вопрос «Почему стоит прояснять цель заказчика?». Как только вы поняли почему, ответы на вопросы «Зачем мне уточнять цель заказчика?» и «Что мне нужно делать?» стали очевидными.

Подведем итог. Если для создания необходимых изменений вам достаточно, чтобы собеседник ответил себе на вопросы на уровнях «Что?», «Как?» и «Зачем?», вам не нужна история. Но если в сердце изменения лежит вопрос «Почему?», то обойтись без истории не получится. Казалось бы, такие ситуации встречаются в бизнесе не очень-то часто. Но если посмотреть на классические задачи лидера, то мы увидим, что вопрос «Почему?» присутствует в головах собеседников практически в каждый момент общения. Давайте разберем несколько примеров.

Возьмем согласование бюджета. Казалось бы, ключевой вопрос в голове собеседника: «Сколько вам нужно денег и на что?» (уровень «Как?»). Но, не ответив на вопрос «Почему вам нужно именно столько денег?», вы не добьетесь успеха. Чтобы собеседник сам нашел ответ на вопрос «Почему?»,

---

<sup>5</sup> Смит П. Мастер историй. Увлекай, убеждай, вдохновляй. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – С. 9.

мы идем на уровень «Где и когда?». В этом примере нам пригодится история о том, как именно формировался этот бюджет и почему этим цифрам можно доверять.

Другая ситуация – ваша команда долго работала над тяжелым проектом, и вы заметили, что люди устали. Вам кажется, что они ожидали более быстрых побед и демотивированы долгой работой без видения результата. Вы хотите пообщаться с командой, и идеальным результатом общения видите восстановление сил и стойкости команды, продолжение работы на проекте с открывшимся вторым дыханием. На первый взгляд кажется, что в их голове живет вопрос «Зачем мне продолжать вкладывать силы в этот проект?» (уровень «Зачем?»). На самом же деле вопрос, который стоит между вами и желаемым результатом, звучит так: «Почему мне, сотруднику, стоит верить, что я вкладываю свои силы не зря?» Помочь команде найти ответ на этот вопрос можно с уровня «Где и когда?» – например, можно рассказать о случае, который произошел за время работы команды на проекте, который убедил вас, что стоит продолжать, потому что результат уже есть. О том, как составить такую историю, мы поговорим, когда будем разбирать истории для поддержания вовлеченности.

Заключительный пример: вы как руководитель хотите передать новичку свой опыт. Скажем, сделать так, чтобы к финансовому директору этот человек не ходил без подготовленного и распечатанного отчета, потому что вы прекрасно

знаете – финдир без этого даже слушать не станет. На первый взгляд, ваша задача – дать собеседнику ответ на вопрос «Что нужно брать с собой на встречу с финансовым директором?» (уровень «Что?»). Но чтобы изменения в поведении стали устойчивыми, ваша настоящая задача – помочь собеседнику найти ответ на вопрос «Почему стоит брать с собой распечатанный отчет на встречу с финансовым директором?». О том, как найти подходящую историю для передачи опыта, мы также поговорим с вами в третьей части книги.

Выходит, что задач, в которых истории принесут результат, гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд. К счастью, как показывает моя практика, умение видеть эти задачи – это часто 50, а то и 70 % решения. Чтобы развить способность видеть задачи, на своих тренинговых программах я предлагаю участникам выполнить упражнение, которое теперь предложу и вам.

Для начала подумайте о конкретном случае, когда вам нужно убедить или вдохновить вашего собеседника. Представьте, что ваше общение уже имело успех, и запишите результат общения. Напомню: цель любого общения – это изменение, а значит, результат в формате «Я вдохновил сотрудников новой системой премирования» не может считаться результатом. Сравните этот результат с формулировкой: «Мои сотрудники доверяют новой системе премирования, и у них не осталось сомнений, что эта система связана с их результатами работы».

Как только вы сформулировали результат общения как изменение, спросите себя: «Какой вопрос на “Почему?” возникнет в голове моих собеседников, когда я начну достигать этого результата и убеждать/вдохновлять их?» В ситуации с новой системой премирования неизбежно возникнут и вопросы других уровней, например: «Как теперь рассчитывается премия?» Но центральным вопросом всегда будет оставаться вопрос «Почему?», например: «Почему мне стоит верить, что в этой системе премирования мои действия влияют на результат?»

На этом этапе я всегда рекомендую участникам обучения пойти на шаг дальше и сформулировать вопрос в формате «Почему... если...». Это делает вопрос значительно более глубоким. Приведу несколько вариантов продолжения вопроса про премии – каждый из них я слышал от руководителей разных компаний, когда мы готовили коммуникацию об изменении системы премирования. Итак, «Почему мне стоит верить, что в этой системе премирования мои действия влияют на результат, если...

▶ **...прошлая система премирования никак не учитывала превышение плана и была несбалансированной?»**

▶ **...наше руководство не понимает, какой труд на самом деле стоит за цифрами в отчете?»**

▶ **...в нашей работе невозможно адекватно определить вклад каждого, ведь все работают в сменах и**

## **бригадах?»**

Эти окончания представляют собой сомнения, живущие в головах ваших собеседников, и очень часто эти окончания вызывают реакцию, которую можно описать словами «Ох, это болезненная тема». Если в нашей метафоре задача, которую стоит решать через историю, – это гвоздь, то часть, идущая после слова «если», – это острие гвоздя. Да, оно вызывает сильные эмоции вплоть до отторжения, но именно определив эту часть, можно забить гвоздь и достичь результата общения.

Разумеется, под каждый вопрос нужно подбирать свою историю. Но независимо от конкретного случая функция истории состоит в том, чтобы после общения с вами ваш собеседник подумал про себя: «А, вот теперь понятно почему!» Чуть позже мы разберем алгоритм, который поможет распознать и сформулировать в ходе вашего общения вопрос «Почему?», живущий в голове вашего собеседника. А сейчас для вдохновения я оставляю вам несколько реальных примеров вопросов, которыми делились участники во время обучения:

**► Почему надо отправлять заявку в ИТ, если гораздо быстрее и проще подойти к айтишнику и попросить его о чем-то напрямую?**

**► Почему мне нужно выходить с удаленки в офис, если из дома работается гораздо эффективнее?**

**► Почему эту задачу должен решать именно я, тогда как другие сотрудники в нашем отделе менее загру-**

**жены?**

**▶ Почему мне важно участвовать в адаптации новичков из моей команды, если я приношу больше пользы, работая с клиентом? (И вообще, адаптация – это забота «девочек из HR».)**

**▶ Почему важно участвовать в тренинге по продажам, если я уже 15 лет продаю, а тренер – двадцатилетний студент?**

**▶ Почему важно соблюдать регламент МПР-2, если он только снижает скорость моей работы и никаких преимуществ не дает?**

## **Как связаны лидер, история и смыслы**

«Ты никогда ничего не изменишь, если будешь бороться с существующей реальностью. Если хочешь что-то изменить, создай новую модель, чтобы старая просто устарела» – эти слова американского архитектора, изобретателя, философа и писателя Ричарда Фуллера как нельзя точнее передают суть того, о чем пойдет речь в этой главе. Чтобы двигаться дальше, предлагаю нам с вами определить для себя, как связаны лидер, история, мозг и мышление. Сейчас важно расставить все по своим местам и понять, почему лидерам так важно владеть навыком рассказывания историй. Я буду обращаться к изречениям и мнениям исследователей лидерства, сторителлинга, работы мозга и процесса принятия решений, поэтому, чтобы вам было чуть проще следить за ходом моей мысли, я приведу вначале цепочку рассуждения, а затем раскрою каждый пункт подробно.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.