

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. Начало выступления.	20
Правила дебюта: привлечь внимание и завоевать доверие	
Глава 2. Середина выступления.	54
Правила миттельшпиля: удержать внимание и вызвать эмоции	
Глава 3. Концовка выступления.	90
Правила эндшпиля: грамотно передать смысл истории	
Глава 4. Мифологическая структура	136
Послесловие	182
Мир как видение	
Приложение.	188
Траектория истории и семь стадий сюжета (на примере сериала «Во все тяжкие»)	
Указатель	223

ВВЕДЕНИЕ

Однажды мы с сыном вышли из кондитерской, сели в машину, и ребенок сказал мне: «Папа, я так хочу эту фисташковую булочку. Пожалуйста, можно я не буду ждать обеда и съем ее прямо сейчас». Я ответил: «Ну, если тебе так нравится фисташковая булочка — придумай для нее рекламу». (У папы профессиональная деформация). Он насупился, скрестил руки на груди, отвернулся в окно (папа плохой, думать заставляет). Но в итоге предложил вариант: «Фисташковая булочка — пожалуй, лучшая булочка в мире».

В принципе неплохо, подумал я. Это практически как в рекламе известной марки пива, притом мы должны понимать, что пивной бренд, скорее всего, заплатил рекламному агентству за этот слоган немалую сумму, а тут — семилетний ребенок придумал это за пять минут. (Хорошо, думаю, будет кому передать свое дело.) «А есть еще какие-то варианты?» — уточняю у сына. «Тебе надо — ты и думай» — отвечает он.

Я говорю: «Хорошо. Давай представим себе такую рекламу. Мальчик приходит в школу с фисташковой булочкой. Хочет съесть ее перед первым уроком. Достает из портфеля, но тут же подбегают друзья-одноклассники и просят поделиться. Воспитанный мальчик всем дает по кусочку. Друзья счастливы, но ему самому от вкуснейшей фисташковой булочки остаются только крошки. На следующий день мальчик также приходит в школу, собирается достать булочку из портфеля... Но на этот раз не спешит: ребенок замечает одноклассников и опускает руку

обратно в портфель. Потом уходит в дальний темный угол коридора и уже там ест свою фисташковую булочку. Как в таком случае будет звучать рекламный слоган? Фисташковая булочка — даже без друзей хорошо?»

Какой вариант рекламы запомнится зрителям больше? Когда я задаю этот вопрос в рамках тренинга, участники обычно единогласно отвечают: второй. Давайте проясним, в чем основное отличие двух вариантов рекламы фисташковой булочки? В первом, детском варианте булочка «подается» через описание: «Лучшая булочка в мире». Во втором же случае булочка представляется через драматическую ситуацию. Герою ролика приходится сделать сложный выбор между друзьями и фисташковой булочкой. Когда герой предпочитает фисташковую булочку друзьям — мы по-настоящему понимаем, насколько она вкусная. Принято говорить: «Не надо драматизировать!», а я говорю: «Надо драматизировать!» Потому что именно история (а не слова и лозунги) помогает нам осознать истинную ценность человека/компании/продукта. В этой книге мы поговорим о приемах сторителлинга и о том, как их использовать в публичных выступлениях.

* * *

Итак, знакомьтесь, это — Уолтер Уайт, наркоделец и основатель картеля.



Это — талантливый мистер Рипли, убийца трех человек.



Это — Фрэнк Андервуд, циничный политикан.



Скажите, кому-то из нас нравятся убийцы, наркодельцы, политиканы? Уверен, они никому не нравятся. Но почему-то, когда мы смотрим сериалы, мы болеем за них. По какой-то причине мы хотим, чтобы нарколабораторию Уолтера Уайта не накрыли, мистера Рипли — не вычислили, а Фрэнк Андервуд — стал президентом США. Почему так происходит?

Получается, люди сами по себе — не хорошие и не плохие. Все дело в том, как нам их представили, как нам о них рассказали. То есть все дело в истории.

В чем сила истории? Сила истории в том, что она помогает нам **изменить точку зрения**, угол обзора.

Обычно мы смотрим на мир своими глазами, но Ницше говорил: чтобы увидеть мир во всей его полноте, нужно взглянуть на него тысячью глаз: и глазами другого человека, и птицы, и дельфина, и летучей мыши (летучей мыши особенно, почитайте Юваля Харари), кометы — кого угодно. Только тогда мы сможем по-настоящему увидеть мир. И именно истории помогают нам увидеть мир глазами других.

«Другие — это Ад», — говорил Сартр. Но только до тех пор, пока мы смотрим на этих самых других из своей собственной перспективы. Только до тех пор, пока мы не увидели мир их глазами. А как только увидели — то обнаружится, что Уолтер Уайт никакой не наркоделец, а несчастный человек, у которого непоправимый диагноз и единственное, что он хочет, это заработать денег на достойную жизнь его семьи. И как только мы увидели мир глазами Уолтера, мы начинаем за него болеть.

В этом и есть сила хорошей истории.

Но. Одной лишь хорошей истории недостаточно. Нужна хорошо рассказанная хорошая история. Только тогда мы сможем по-настоящему проникнуться героем и полюбить его.

Что значит хорошо рассказанная история? Посмотрим на две картинки.



За продолжением какой истории мы будем следить с бóльшим интересом: той, что представлена на картинке слева или той, что представлена на картинке справа? Скорее всего, с бóльшим интересом мы будем следить за развитием истории с левой картинки. Хотя, если задуматься, и на левой, и на правой картинке представлена одна и та же история: про то, как человеку надо пройти по тонкой прямой линии. Но, как видим, стоит нам изменить второй план, «поиграть с фоном», изменить контекст — как история начинает приобретать совершенно иные черты, на принципиально новом уровне вовлекая нас в развитие сюжета интеллектуально и эмоционально.

На бытовом уровне мы привыкли считать, что история — это то, что происходит на переднем плане, с героем. Но хорошая история — это не просто первый план, это второй план и третий, хорошая история — это не просто герой, это еще и фон, не только текст, но контекст. Посмотрите, стоило нам поменять «факультативные» (казалось бы) элементы истории, как она сразу задышала по-иному, у истории появилась глубина и открылась совершенно новая перспектива смыслов.

Важно помнить, что у истории есть горизонталь, но есть и вертикаль (если воспользоваться терминологией Чака Паланика). Горизонталь — это последовательность фактов, событий, сцен. Но вертикаль истории — это линия напряжения, по которой проходит зритель от начала и до конца истории. И хороший автор помнит, что горизонталь его истории должна быть выстроена так, чтобы ее вертикаль вызывала отклик у зрителя, вовлекала его в повествование интеллектуально и эмоционально.

В бизнес-контексте спикеры и бренды, как правило, рассказывают истории только на одном, «горизонтальном» уровне. В этом легко убедиться, зайдя в раздел «наша история» на сайтах большинства компаний: мы увидим

там даты основания, даты переименования, даты выпуска того или иного продукта. Или послушав вступительную часть выступления большинства спикеров на бизнес-конференциях, они расскажут вам, с какого года они работают в такой-то отрасли, в каком году пришли в такую-то компанию и какие позиции поочередно сменили на пути к своей текущей должности. В общем, рассказывая о себе, спикеры и бренды попросту начинают сыпать многочисленными фактами. Но факты и история — не одно и то же. Факты и история соотносятся между собой так же, как гряда кирпичей и построенный дом. Гряда фактов, как и гряда кирпичей, не вызывает эмоций, не заставляет переживать, плакать, смеяться — за все это отвечает хорошая история. Благодаря ей разрозненные факты и события выстраиваются в гармоничное единство, горизонталь событий дополняется вертикалью эмоций. Искусный рассказчик знает, как сложить из груды фактов историю и с ее помощью обратить внимание публики на своего героя, заставить полюбить его и сопереживать ему.

В деловой жизни нам часто приходится рассказывать истории о себе: о своем опыте, бренде, продукте. Выступая на конференции, клиентской презентации или питч-сессии, приходя на собеседование (или заседание совета директоров) и запуская рекламные кампании — мы рассказываем истории о себе. Но по какой-то причине нас ценят меньше, чем Уолтера Уайта. И переживают за нас не так сильно, как за Фрэнка Андервуда. Разве это справедливо? Ведь мы, в отличие от героев сериалов, честные и благородные люди. Мы никого не убивали. Однако именно у Уолтера Уайта миллионы поклонников во всем мире, а не у нас. Почему так происходит? Неужели мы хуже этого наркоторговца из провинциального города Альбукерке? Очевидно — нет. Просто, к сожалению, не все мы умеем рассказывать истории о себе так, как

это делают голливудские сценаристы, рассказывая о своих героях. И часто именно по этой причине мы (и наш бренд) не получаем того признания, которого заслуживаем. Я бы хотел изменить эту ситуацию и помочь бизнесменам и менеджерам, выступающим публично, уметь рассказать о себе, своих проектах и брендах так, чтобы аудитория по достоинству могла оценить вас. Руководствуясь этой идеей, я веду образовательные программы по бизнес-сторителлингу для крупнейших корпораций, среди которых Microsoft, «Газпром-нефть», AstraZeneca, «Северсталь», студенты бизнес-школ, участники деловых сообществ и т.д. И с этой же целью и была написана эта книга по бизнес-сторителлингу.

Определимся с термином «бизнес-сторителлинг».

Я использую его здесь в двух значениях:

1. Бизнес-сторителлинг в узком смысле — это история, рассказанная в контексте деловых отношений. Это может быть анекдот или случай из жизни, которые мы рассказываем партнерам в начале переговоров или в рамках бизнес-выступления (чаще всего — в качестве пролога).

Бизнес-сторителлинг в широком смысле — это любая коммуникация с целевой аудиторией бренда/спикера (прежде всего — публичное выступление), построенная по принципам хорошей истории и с использованием приемов сериалов.

Справедливо спросить: при чем здесь бизнес-выступления и приемы сериалов? Для ответа на этот вопрос давайте вспомним, какие основные задачи стоят перед спикером, когда он поднимается на трибуну, чтобы обратиться с речью к своей аудитории. Многие думают, что главная задача — успеть рассказать как можно больше и всем: про первое/второе/третье/четвертое и не забыть

про пятое и десятое. И в результате появляются 50 слайдов в формате Power Point, за которыми через минуту уже никто не следит.

На самом же деле спикеру не надо рассказывать «всем обо всем». Наоборот, необходимо сказать кому-то конкретному о чем-то важном. И для этого спикер решает три задачи:

- как начать, чтобы привлечь внимание аудитории;
- как продолжить, чтобы вовлечь публику (эмоционально и интеллектуально);
- и главное — как завершить выступление, чтобы передать смысл.

Но ровно те же задачи решают и создатели сериалов!

Именно поэтому можно говорить, что приемы сериалов могут быть применимы и для построения бизнес-выступления. Поскольку в конечном итоге и сериал, и фильм, и роман, и бизнес-выступление — все это виды коммуникации. Точнее, *особые* виды коммуникаций, *особенность* которых состоит в том, что в отличие от наших повседневных, случайных, хаотичных коммуникаций (разговор у кофемашины, встреча в офисном холле, телефонный разговор) эти коммуникации имеют тщательно выстроенный порядок, то есть форму и композицию. И именно искусство владения формой и композицией отличает создателей современных сериалов. Я утверждаю, что владение формой и композицией истории в нашу эпоху является критически важным конкурентным преимуществом.

Мы живем в эпоху экономики внимания. Бренды и политики каждый день атакуют нас с помощью рекламных слоганов и политических лозунгов. Очевидно, что они хотят лишь одного — привлечь внимание, вызвав эмоции. Сегодня именно внимание и эмоции конвертируются в деньги и власть. И, похоже, чемпионами в этой борьбе являются

создатели американских сериалов. Как они так делают, что мы — добровольно — ночи напролет смотрим сериал, неделями ждем новых серий, чтобы узнать, как развернутся события на этот раз. Как им удается рассказывать истории так, что мы влюбляемся даже в наркобаронов и убийц?

Я всегда думал, что великие книги и фильмы становятся великими исключительно благодаря гениальности создателя, вовремя пришедшей музе и масштабу вдохновения. Да, но нет. Все перечисленное, несомненно, важно. Однако существуют приемы, знание которых в творческом процессе так же необходимо, как вдохновение. Я осознал этот факт во время первой лекции сценарного курса в Стэнфорде. После чего долго стоял на крыльце, буквально окаменев. Приемы, которые сформировались за долгие десятилетия (если не столетия) наблюдений за тем, как реагируют зрители на драму (на что они откликаются эмоционально, а к чему остаются безучастны). Создатели сериалов — как фокусники, только действуют они более искусно. Ведь когда мы смотрим представления иллюзионистов наподобие Дэвида Копперфильда, мы всегда понимаем, что нас обманули, мастерски провернув какой-то трюк, прием. (Сложно искренне поверить, что Дэвид Копперфильд на самом деле летает, что девушку в ящике больше никогда не собрать. Мы знаем, что где-то там невидимая нить, а в ящике зазор, благодаря которому девушка смогла поджать ноги и остаться невредимой). Создатели американских сериалов используют точно такие же трюки и приемы, но делают они это более изысканно — мы даже не подозреваем об их существовании.

Можем ли мы, люди разных профессий и интересов, использовать эти же приемы в своих целях в бизнес-коммуникациях? И если да, то как?

Однажды у гроссмейстера Роберта Фишера спросили: «Каково быть шахматным гением?» На что он ответил: