

*Посвящается моей жене, Ане Мушиной-Македонской.  
Говорят, что за словом «просто» часто скрывается настоя-  
щее 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 пи-  
сать свою историю, и просто улыбалась моим историям*

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение. Зачем руководителю сторителлинг?</b> .....	<b>6</b>
---	----------

## ЧАСТЬ 1

### **Место сторителлинга в вашем общении.**

<b>Истории, смыслы и лидерство</b> .....	<b>10</b>
Три главных вопроса .....	12
Это какой-то неправильный сторителлинг .....	14
Как понять, когда истории принесут вам пользу .....	16
Как задача о трех горах открывает новую перспективу в коммуникациях .....	23
Как связаны лидер, история и смыслы .....	33
Кто я такой, чтобы звать вас за собой .....	45

## ЧАСТЬ 2

### **Основы стратегического сторителлинга**

<b>и алгоритм подготовки истории под задачу</b> .....	<b>50</b>
Две основы стратегического сторителлинга .....	53
Принцип ЧП .....	55
Правило Historia .....	59
От алмаза до «Выходи за меня!». Готовим историю к рассказу под задачу .....	62
Шаг 1. Поиск алмазов. Как искать события для сторителлинга .....	66
Шаг 2. Превращение алмаза в бриллиант. Как событие становится историей .....	76
Шаг 3. Вставляем бриллиант в оправу. Как убрать из истории лишнее, чтобы передать один смысл .....	84

Шаг 4. Полируем кольцо. Как усилить историю и удержать внимание слушателя, соблюдая этику .....	130
Шаг 5. Делаем предложение. Как естественно включить историю в речь .....	161
Шаг 6. Составляем комплект украшений. Как соединить несколько историй, чтобы донести до аудитории большой смысл .....	179

### ЧАСТЬ 3

<b>Рассказывание историй под конкретные задачи лидера .....</b>	<b>184</b>
Подбираем украшение. Трехэтапный алгоритм подбора истории под задачу .....	187
Шаг 0. Формулировка результата .....	189
Шаг 1. Поиск вопроса «Почему?» и работа с убеждениями .....	193
Шаг 2. Этическая проверка .....	202
Шаг 3. Подбор события .....	208
Заключительные идеи про подбор историй под задачу .....	212
Виды историй для решения управленческих задач .....	216
Истории для убеждения .....	216
Истории для представления себя команде и создания доверия .....	224
Истории для передачи опыта .....	229
Истории для трансляции ценностей .....	232
Истории для внедрения и сопровождения изменений .....	235
Истории для представления стратегии .....	239
Истории для поддержания вовлеченности .....	244
Истории для представления своих идей .....	253
Истории для предоставления обратной связи .....	256
<b>Заключение .....</b>	<b>260</b>

## **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: «Артём, 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 понравилась 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 вдохновить 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 человечный 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 глубоком, 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 вовсе 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 отдельно 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 хочется 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 в ней QR-коды со ссылками на примеры реальных историй, рассказанных мной или другими людьми. Это не студийные записи в исполнении профессиональных чтецов, а живые истории в изложении самых обычных людей, которым удалось превратить события своей жизни в стратегические рассказы.

---

1 Ильяхов М., Сарычева Л. Пиши, сокращай. Как создавать сильный текст. — М.: Альпина Паблишер, 2021.

## 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 самого 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>1</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.

---

1 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 интересуется 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>1</sup> своей концепцией — на сегодняшний день у его выступления только на официальном сайте TED больше 55 миллионов просмотров.

---

1 TED — американский частный некоммерческий фонд, известный ежегодно проводимыми конференциями.

Я давно знал про эту модель, но только начав работать с 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 жаждете 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 проделали 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>1</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»;**
- ▶ **«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».**

---

1 Синек С. Начни с «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. — М.: Эксмо, 2017.

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 следующему 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)