

МАРТИН САЙКС | НИКЛАС МАЛИК | МАРК ВЕСТ

# ОТ СЛАЙДОВ К ИСТОРИЯМ

ПОШАГОВАЯ МЕТОДИКА  
СОЗДАНИЯ УБЕЖДАЮЩИХ  
ПРЕЗЕНТАЦИЙ

Убеждают  
не слайды.  
Убеждают  
истории



# От слайдов к историям

Пошаговая методика создания  
УБЕЖДАЮЩИХ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

Мартин Сайкс, Никлас Малик и Марк Вест

Перевод с английского  
Андрея Баранова и Александра Сарычева

# Содержание

	Предисловие .....	9
<b>1</b>	<b>СИЛА ИСТОРИЙ 10</b>	
	Визуальные истории .....	12
	Виноваты ли инструменты? .....	14
	В поисках нужного инструмента .....	14
	Чтобы быть эффективным, нужно влиять на людей .....	15
	Убедительная наглядность .....	18
	Метод визуальной истории .....	19

<b>2</b>	<b>CAST И КАРТА ВИЗУАЛЬНОЙ ИСТОРИИ 20</b>	
	Карта визуальной истории .....	20

<b>3</b>	<b>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ CAST ПРИ СОЗДАНИИ ВИЗУАЛЬНЫХ ИСТОРИЙ 30</b>	
	Используйте карту визуальной истории .....	31
	Учитесь на нашем опыте .....	32
	Примеры использования CAST .....	33
	Создайте собственный пример .....	33
	Кейс 1. Личный тренер .....	34

	Кейс 2. Больница University Hospital .....	35
	Расскажите правильную историю .....	37
	Расскажите историю правильно .....	37

<b>4</b>	<b>ПОЧЕМУ 42</b>	
	Три больших «Почему» .....	43
	Сначала сфокусируемся на «Почему» .....	44
	Все мотивы личные .....	45
	Техники для ответа на вопрос «Почему» .....	45
	Пять «Почему» .....	46
	Цепочка проблем .....	48
	Карта результатов .....	49

<b>5</b>	<b>ЧТО 56</b>	
	Элементы изменений .....	58
	Устройте мозговой штурм .....	60
	Фильтрация и фокусировка .....	64

<b>6</b>	<b>КАК 70</b>	
	Возможность отслеживаемости и контрольные точки .....	72

# Содержание

Как планировать изменения .....	74
Взаимозависимости .....	76
Сum hoc ergo propter hoc. После — значит вследствие .....	78

## 7 ЧТО ЕСЛИ 84

Обратный ход времени .....	86
Альтернативные сценарии .....	88

## 8 КТО 100

Поиск взаимопонимания .....	104
Создание карты власти .....	106

## 9 СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ 116

Классификация аудитории .....	117
Предпочтения, а не предписания .....	117
Стили обучения .....	118
Стили принятия решений .....	120

## 10 СТРУКТУРА 130

Структура сюжета .....	132
Вложение и вставка (или как рассказать несколько историй одновременно) .....	147

Использование реальности и вымысла .....	148
История Хоуп .....	149
Соберем фрагменты вместе .....	150
Спешите? .....	151

## 11 ПЕРСОНАЖ 156

Герой и злодей .....	158
Ассоциации с персонажами .....	160
Правдоподобность .....	161
Подбор персонажей .....	162
Олицетворение .....	164

## 12 ОЩУЩЕНИЕ БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНОСТИ 172

Враги изменения: самоуспокоенность и отвлекающие факторы .....	173
Общие факторы, вызывающие чувство безотлагательности .....	174
Успех — это решение .....	176
Успех — это обязательство .....	176

## 13 ПЛАН ПОДАЧИ МАТЕРИАЛА 182

Решения требуют времени .....	184
Масштабное планирование .....	186

Крючок, леска и грузило .....	187
Кейс «Больница City University» .....	188
Советы по подаче материала .....	194

## 14 ДИЗАЙН 200

Сознательный дизайн .....	201
Форматов много, основа — одна .....	204
Инфографика .....	205
Мышление .....	206
Композиция .....	208
Кодирование содержания .....	217
Написание текстов .....	222

## 15 ТЕСТИРОВАНИЕ 230

Проверка и репетиции .....	231
Начало, конец и время .....	232

Повторение .....	233
Сохранение в памяти .....	233
Шесть ключевых тестов .....	234

## 16 ЧТО МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ ЗА ОДИН ДЕНЬ 240

## 17 ПОСЛЕСЛОВИЕ: ПОВЫШЕНИЕ МАСТЕРСТВА РАССКАЗЧИКА ВИЗУАЛЬНОЙ ИСТОРИИ 250

Дело мастера боится .....	250
Применяйте свои инструменты .....	251

БЛАГОДАРНОСТИ 254

ОБ АВТОРАХ 255

Идеи, что легли в основу этой книги, я разрабатывал и применял на практике в течение пяти лет, прежде чем представил их общественности на Седьмой ежегодной конференции Enterprise Architecture Europe в 2006 году. Конечно, прежде чем стать книгой, материал этого выступления был обновлен, протестирован и использован при подготовке сотен сотрудников Microsoft и других крупных организаций в разных странах мира.

В 2010 году Ник предложил совместно поработать над книгой, а вскоре к нам присоединился Марк. Вот тут-то все едва и не закончилось. Изучив рынок, я увидел, что книг, подобных нашей, слишком много. Однако, обсудив эту проблему с участниками моих тренингов, я понял, что у меня есть по крайней мере две серьезные причины написать книгу. Во-первых, часто авторы фокусируются на отдельных навыках, но очень мало рассказывают о существующих методах или о том, как использовать эти навыки на деле. Во-вторых, вряд ли найдется среди этих книг такая, где главное внимание уделялось бы практическому аспекту, где есть примеры, демонстрирующие применение концепции на практике. Мы поставили цель — свести к минимуму теорию. И возможно, вам придется поискать другие источники, чтобы глубже изучить теоретические вопросы, но в тот момент, когда срочно нужно сделать презентацию, от которой зависит ваша карьера, такая книга, как наша, будет полезнее.

В книге главное внимание уделено презентациям, создаваемым с целью повлиять на других — идет ли речь об изменениях, предложениях или решениях. Конечно, ежедневно создается масса презентаций, которые просто рассказывают о чем-то, но за те годы, что я работаю с людьми, я убедился, что именно создание презентаций для людей, принимающих решения, или для тех, чье поведение вы стремитесь изменить, требует максимальной отдачи и напряжения сил.

Эта книга — руководство для тех, кто готов пойти дальше создания слайдов в виде обычных списков. Она рассказывает о контенте, о том, что именно вы хотите донести до аудитории. А еще о понимании вашей аудитории и о причинах, по которым люди могут прийти к решению поддержать вас. Она об историях, с помощью которых вы преподнесете ваше сообщение, чтобы оно достигло цели и начало действовать. И о создании контента в наиболее соответствующем ситуации формате.

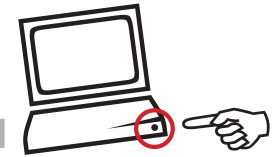
Кем бы вы ни были — топ-менеджером, ответственным за принятие решений, оператором колл-центра или фанатом новостных телеканалов, — вы получаете лавину информации, с которой не так легко справиться. Все чаще и чаще мы сталкиваемся с тем, что у людей не хватает времени на чтение длинных документов, а обычные презентации не вызывают интереса. И в то же время слишком много проектов терпят крах, только из-за того, что люди не смогли инициировать необходимые перемены. В этой книге мы представляем метод, позволяющий изложить ваше сообщение на одной странице, а уже затем, отталкиваясь от этого, создать историю, с помощью которой можно перевернуть мир.

Сотни людей с успехом используют эту методику. Авторы книги надеются, что и вам она будет полезна. Если у вас возникнут вопросы или желание поделиться какой-то историей, вы можете связаться с нами на сайте этой книги или на странице в Facebook.

— *Мартин Сайкс*

[www.storiesthatmovemountains.com](http://www.storiesthatmovemountains.com)  
[www.facebook.com/storiesthatmovemountains](https://www.facebook.com/storiesthatmovemountains)

# Сила историй



## Искусство коммуникации нуждается в **Перезагрузке**

*Что хуже: постоянно следовать  
ошибочному процессу, изучать  
его, не задавая вопросов, или  
учить такому процессу других?*

1

Как в профессиональной, так и в личной жизни мы нередко оказываемся в плену заблуждений. Единожды усвоив ошибочные истины, мы не только сами верим в них, но и стремимся передать свою уверенность другим. Любые новые знания ложатся на наши устоявшиеся представления: если новая информация противоречит им, мы отвергаем ее, потому что не хотим сомневаться в своей вере.

Ниже приводится правдивая история, показывающая, как хорошая идея может быть убита в процессе коммуникации и с каким упорством люди стремятся ее погубить.

В XIX веке по всей Европе возникли бесплатные или недорогие родильные дома. Это стало грандиозным жестом в сторону бедных, призванным уменьшить смертность новорожденных, а заодно и усовершенствовать медицинскую практику. В одном уникальном медучреждении, в Венской больнице, был даже не один, а два родильных дома. Одна из клиник предназначалась для практических занятий врачей и студентов. В одной клинике работали врачи, а в другой – сестры-акушерки. В акушерской клинике умирало в среднем около четырех процентов рожениц. У врачей смертность женщин была как минимум вдвое выше, а иногда она превышала десять процентов. Что-то было не так.

Молодой врач Игнац Земмельвайс\* сравнил практику двух клиник и в 1847 году обнаружил свои выводы о причинах высокой смертности. Врачи, принимавшие роды, нередко приходили в отделение прямо после вскрытия трупов в прозекторской, при этом рук не мыли. Акушерки же не имели контактов с инфекционным и патологоанатомическим отделениями. Земмельвайс предложил ввести в клинике антисептику — медицинскому персоналу мыть руки хлорной водой. В результате уровень смертности в клинике сильно снизился (в 1848 году из 3556 рожениц умерло всего 45, то есть 1,27%).

В надежде спасти тысячи жизней Земмельвайс поспешил донести информацию об этом до медицинского сообщества. Снижение смертности было отличной новостью! Но ученые мужи подняли идеи молодого доктора на смех: предположение о том, что женщины могут заболеть по вине врачей, представлялось совершенно абсурдным.

Земмельвайс думал, что значимость этой идеи настолько очевидна, что она сама собой завоевывает популярность. До 1858 года он вообще не писал работ, раскрывающих его методику. Лишь в 1861 году вышла книга Земмельвайса, считающаяся сегодня классической. Медики, среди которых были ученые с мировыми именами, не оставили от теории молодого профессора камня на камне. Порочная практика повсеместно продолжалась, а хорошие идеи шельмовались. У последователей Гипократа не укладывалась в голове мысль о том, что доктор может нести заразу здоровым людям.

После разгромных рецензий на свою книгу, Земмельвайс, к тому времени заведовавший акушерским отделением клиники Св. Рохуса в Пеште (Венгрия), написал знаменитым врачам четыре резких письма. Это привело его коллег в бешенство.

В 1865 году была собрана медицинская комиссия, которая постановила направить врача на лечение в дом сумасшедших. Профессора обманом заманили в психиатрическую больницу; при попытке к бегству он был избит. По иронии судьбы, через две недели Земмельвайс умер от общего заражения крови.

Новый глава акушерского отделения клиники Св. Рохуса отменил дезинфекцию рук. Уровень смертности поднялся в десять раз. Никто не протестовал.

Практикующие врачи еще целых 75 лет продолжали сопротивляться обязательному мытью рук перед выполнением процедур. Ситуация менялась крайне медленно, несмотря на наличие неопровержимых доказательств. Чего не хватало?



Некоторые считают, что Земмельвайс был хорошим ученым, но не умел правильно доносить свои идеи. Если бы он смог просто и ясно рассказать об эффективности процедуры дезинфекции, то, возможно, спас бы тысячи жизней.

Все новые идеи, большие и маленькие, встречают сопротивление, особенно если внедрение идеи требует изменения поведения. Устоявшиеся стереотипы легко не сдаются. Чтобы изменить сердца и умы, необходимо грамотно строить коммуникацию. Мы должны говорить ясно, убедительно и точно.

Неужели кто-то искренне верит, что такую сложную задачу можно решить, продемонстрировав презентацию из нескольких слайдов? Если существующие методы коммуникации работают не очень хорошо, нужно создать новые.

\* Игнац Филипп Земмельвайс (иногда Семмелвейс, нем. Ignaz Philipp Semmelweis, 1818–1865) — венгерский врач-акушер, профессор (1855), один из основоположников асептики.



# Визуальные

Материалы этой книги мы показывали разным людям. Один из них, ведущий консультант Microsoft Эл Ноэль, решил высказать свое мнение об изменении подхода к подготовке презентаций.

*Вы должны освободить свой разум! Никаких скучных маркированных списков с тезисами! Это не работает. Нужен совершенно другой подход. Современные технологии приучили людей к визуальным историям.*

*Много лет назад я служил в 101-й воздушно-десантной дивизии армии США. В то время идея воздушно-штурмовой дивизии, в основном использующей для высадки десанта вертолеты, была новой. И не все принимали ее на ура. Но один-единственный слайд в презентации решил ее судьбу.*

*— Это была фотография вертолета, пролетавшего над труднодоступной местностью.*

*Любой, кто служил в пехоте, с первого взгляда мог понять содержащийся в кадре посыл. Это совершенно иной подход к преодолению препятствий и дальнейшему движению. Нет другого способа так быстро, просто и безопасно преодолеть препятствие; вот и вам нужно так же кардинально изменить подход к проблеме. Чтобы понять и оценить идею, вы должны иметь определенный опыт — как у пехотинца, стоптавшего сапоги на горных дорогах. То же самое с визуальным подходом к созданию и рассказыванию историй.*

*— Эл Ноэль*

# ИСТОРИИ

В книге *Made to Stick* Чип и Дэн Хиты рассказывают о задании, которое они ежегодно дают студентам Стэнфордского университета. Располагая одними и теми же исходными данными, учащиеся должны в течение минуты произнести убедительную речь: но половина из них отстаивает одну точку зрения, другая – диаметрально противоположную. Как вы догадываетесь, студенты Стэнфорда хорошо умеют делать презентации, ясно и четко излагая информацию и приводя аргументы.

После презентации аудиторию отвлекают на несколько минут комедийным видео, а затем просят записать ключевые моменты каждой речи. Работать приходится по памяти, поскольку, выступая, студенты не делают никаких заметок, к которым смогли бы обратиться.

Для студентов становится настоящим открытием, как мало они могут воспроизвести по памяти. А ведь это хорошо образованные люди, которых иногда называют светлейшими умами человечества. Им и запомнить-то нужно не так уж много – всего лишь восемь одноминутных выступлений. Если из десяти студентов только один будет использовать презентацию, чтобы рассказать историю, управлять эмоциями или выделить несколько ключевых сообщений, то факты из такой презентации смогут припомнить 63% аудитории, а из обычной – только 5%. Это наблюдение стало для меня переломным. Использование историй поможет закрепить ваши идеи в сознании слушателей!

## Виноваты ли инструменты?

Мы делаем презентации каждый день. Это особенно относится к профессиональной среде, где мы представляем идеи, соглашения и обновления на суд коллег, руководства, клиентов, партнеров и заинтересованных сторон. Иногда мы даже выступаем с презентациями дома и среди друзей. Однако не все презентации одинаково эффективны. Порой презентация приводит к принятию решений, действиям, возникновению обязательств — словом, позволяет что-то изменить. Но так бывает нечасто, обычно презентации ни на что не влияют. Аудитория, может, что-то и узнала, но ее поведение не меняется. Отсюда вопрос, насколько полезна была презентация?

Возможно, сидя на скучной презентации, вы думали (или слышали от сидящих рядом): «Целый час потратил напрасно» или «Ну и зачем все это нужно?»

Вот только виноваты ли инструменты? В конце концов, программа PowerPoint стала бизнес-стандартом в коммерческих и правительственных учреждениях. От выступающих на крупных конференциях ожидают, что они будут использовать в презентациях PowerPoint. Офицеры применяют PowerPoint, чтобы обрисовать текущее положение для своего командования, преподавателям всех уровней — от начальной школы до университетов — программа необходима для проведения лекций. PowerPoint де-факто воспринимается как инструмент получения знаний, обмена информацией и идеями.

Но инструменты все-таки ни при чем, ведь PowerPoint и другие подобные программы появились относительно недавно, а скверная коммуникация существовала во все времена. К тому же именно в PowerPoint создано абсолютное большинство наших визуальных историй.

## В поисках нужного инструмента

Обычно бизнес-презентации строятся на базе шаблонов с маркированными списками. Это провально со многих точек зрения, тем не менее их используют как инструмент убеждения в самых важных вопросах.

Причин тому много. Разные люди исходят из разных предпосылок, по-разному учатся и нуждаются в разной информации для принятия решений. Для одних важны детали, другие видят картину в целом. Одним требуются логические аргументы, другие хотят понять воздействие на людей и процессы. Но стандартный шаблон с маркированным списком не позволяет предоставить необходимую информацию во всех возможных комбинациях. Тем не менее люди пытаются это сделать, и, как следствие, слушатели либо путаются, либо испытывают раздражение, игнорируют презентацию. Что может быть хуже?

И вот столь малоэффективный способ убеждения людей применяют сплошь и рядом. Эйнштейн сказал: «Безумие — раз за разом делать одно и то же, ожидая разных результатов». Это справедливо и в нашем случае. Большинство PowerPoint-презентаций, которые должны привлекать сторонников новых идей, столь же для этого пригодны, как топор для нарезания хлеба. Такая презентация будет работать, но не часто и не очень хорошо.

Нужна перезагрузка. Мы начинаем заново и пересмотрим идею презентации как таковой.

Эта книга об эффективных коммуникациях, заставляющих людей действовать. Методика, с которой мы вас познакомим в следующих главах, позволяет создать то, что мы назвали **визуальной историей**.

визуальная история

визуальная история

## Визуальная история

1. Рассказ о событии или серии событий так, словно они произошли или могли бы произойти.
2. Простая и ясная визуализация идеи, представленная на одном «листе бумаги», позволяет привести слушателей к конкретному умозаключению.

Визуальная история может быть наброском, сделанным от руки, или же подробным рисунком, объединенным с ментальной картой, а порой и высококачественной инфографикой. Основное ее отличие от других историй в том, что она создается с целью убедить кого-то действовать или сделать какие-то изменения.

## Чтобы быть эффективным, нужно влиять на людей

Визуальная история — отправная точка, с которой начинается создание презентации, или компьютерной анимации, или обычного выступления. Это проверенная, простая и эффективная техника для распространения идеи, причем так, чтобы аудитория восприняла ее на ура.

Визуальная история не просто излагает идею. Она сочетает в себе техники сторителлинга\* с визуальным дизайном, чтобы передать сообщение в формате, подходящем конкретной аудитории. Визуальная история побуждает аудиторию к действию. Это важно, потому что идея, которая не вдохновляет или не мотивирует людей к действию, слаба и беспомощна. Даже самая хорошая идея, наподобие «мойте руки перед операцией», остается невостребованной, если ее не донесли соответствующим образом.

Каждый год в мире создают миллионы презентаций, большинство из которых можно отнести к одной из трех основных категорий. Презентации используются, чтобы **УБЕЖДАТЬ**, **ОБУЧАТЬ** и **ОТЧИТЫВАТЬСЯ**. Максимальную пользу визуальные истории могут принести тогда, когда нужно убеждать. Эта техника может оказаться полезной и в том случае, когда презентация делается для отчета или обучения, но задача ее — донести до аудитории информацию, заставляющую ее действовать. Визуальная история собирает информацию воедино, причем так, чтобы привести ваших слушателей к нужному умозаключению.

Записав визуальную историю на одном листе, мы легко сможем представить ее в любом формате — от презентации до видео. На следующих двух страницах мы проиллюстрируем идею визуальной истории, начав с быстрого усовершенствования существующей презентации. Поскольку подобная ситуация возникает довольно часто, мы посвятили этому вопросу 16-ю главу.

\* Сторителлинг (англ. storytelling — рассказывание историй) — метод передачи информации путем рассказывания историй. Такой историей может быть сказка, анекдот, история из жизни или даже короткая фраза.

## Что может изменить один день?

Боб и его команда в течение нескольких месяцев разрабатывали идею нового продукта. Они могут точно сказать, для чего он нужен, как его делать и сколько он будет стоить.

Команда уже много раз представляла свой продукт с использованием стандартной презентации, описывающей его возможности и преимущества.

Иногда презентации шли хорошо, иногда аудитория выглядела растерянной. Предстояло выступление перед самой важной аудиторией, от которой зависело обеспечение команды финансами.



Понедельник				Вторник				Среда			
09:00	12:00	15:00	18:00	09:00	12:00	15:00	18:00	09:00	12:00	15:00	18:00

Люди постоянно совершают одну и ту же ошибку, рассказывая то, что они знают, вместо того, что нужно знать аудитории.

Маленькое упрощение может сильно продвинуть нас вперед, повысив качество восприятия.

Но если вы действительно хотите увлечь слушателей, самое время начать думать по-другому. Вам нужна история.

Конкретизируйте цели, и результат будет достигнут. Составьте план, чтобы сосредоточиться на главном и удалить лишнее

Переведите содержание в действие. Превратите все в историю с героями, желающими достичь цели

Почему	Что	Как	Что если
Кто			
Стили обучения и принятия решений			
Структура	Персонаж	Описание безотлагательности	План подачи материала
Дизайн			
Проверка			

Оцените аудиторию, чтобы понять, что ей необходимо знать

Достигните цели

Расскажите историю

Определите конфликт

Покажите борьбу

Вернитесь, чтобы попросить у аудитории поддержки

Используем технологию CAST, чтобы встроить в презентацию визуальную историю. Это поможет увлечь слушателей историей, которая их действительно заинтересует

Не возражаю, если вы закончите работу дома. История прекрасно представляет твою идею. Ты знаешь, я не понимаю большинства технологий, которые ты используешь, но, прослушав историю, я понял, что мне это и не нужно

Отличный способ изложения идей. Я чувствовал, что по-настоящему знаю, куда мы движемся и зачем. Можешь на меня рассчитывать. Как-нибудь раскрой мне секрет своих презентаций

Я прочитал эту книгу прошлым вечером и хотел бы понять, можем ли мы что-то изменить. У нас есть контент, но нет захватывающей истории

Давай соберем всю команду. Вместе всегда проще двинуться с места







Четверг						Пятница					
0800	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200	0900	1200	1500	1800

Обычно для создания визуальной истории нужен не один день, но, если у вас уже есть контент, можно очень быстро адаптировать его.

Глава 16 рассказывает, что Боб и его команда сделали в четверг и пятницу. Если вы очень хотите узнать это, можете сразу перейти к ней. Однако учтите, что между этими главами описано множество идей и методик.



*Мартин*

Ежегодно руководители различных отделов организации проводили совещания по корректировке стратегии.

Каждый год СІО\* представлял обновленную стратегию в области информационных технологий — пятнадцатиминутное выступление по документу объемом около восьми страниц.

И каждый год, не обсуждая вопрос по существу (ІТ-отдел не считался стратегически важной единицей), руководители все одобряли. В результате из года в год ничего не менялось, потому что изменения в технологиях и возможности, предоставляемые интернетом, не считались приоритетными.

Но вот в рамках структурного обновления был назначен новый СІО. Перестраивались отделы, было запланировано и серьезное обновление ІТ-инфраструктуры и бизнес-систем. Меня пригласили поработать над обновлением и реализацией ІТ-стратегии. Эта грандиозная программа должна была повлиять на все основные бизнес-функции. За два года предполагалось заменить десятки тысяч компьютеров, провести модернизацию сети и центров обработки данных, систем и ядра бизнеса.

Если бы попытка убедить исполнительных директоров в необходимости применения этой стратегии и проведения дорогостоящих изменений провалилась, то мы не смогли бы привлечь нужных людей, а задержка с реализацией программы грозила лишними тратами. Если бы мы не гарантировали необходимого уровня взаимодействия, то могли бы упустить возможности для совершенствования бизнес-процессов.

\* Chief Information Officer — директор по информационным технологиям.

## Убедительная наглядность

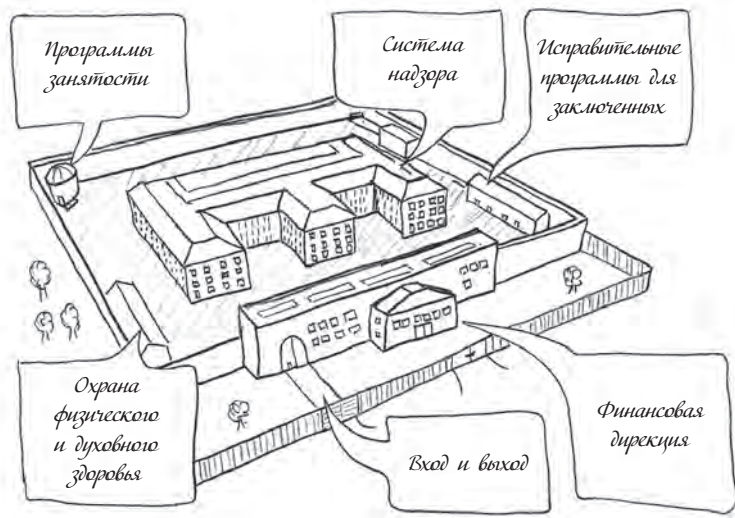
Задолго до того, как метод разработки визуальных историй получил название, Мартин использовал его для оптимизации отношений между ІТ-отделом и прочими структурами Her Majesty's Prison Service.

Приближалась дата ежегодного совещания руководителей, которое, как мы знали, предоставляло нам прекрасную (и редкую) возможность изменить характер работы (а это были исправительные учреждения) всей команды. Как новички мы могли попробовать что-то необычное.

В назначенное время мы не включили проектор. Вместо того чтобы показывать PowerPoint-презентацию или зачитывать восьмистраничный документ, мы раздали копии визуальной истории, изложенной на одном листе бумаги, и затаили дыхание. На листе была изображена тюрьма, а по периметру шел ряд маленьких историй, по одной для каждого члена правления. Истории охватывали изменения, которые могут произойти в ближайшие три года.

Исходник той одностраничной презентации остался, вероятно, где-нибудь в тюремных архивах, но она была более подробной, чем требовалось. Этот набросок дает темы для историй и общее представление о визуальной истории.

Мы сразу почувствовали разницу в реакции руководителей. Никто ничего не сказал. Все изучали визуальную историю. После



нескольких минут молчания заговорил СЮ. Он рассказал о главных технологических изменениях в структуре исправительного учреждения, используя различные части изображения как отправную точку для ряда историй.

За 30 минут накопились вопросы. Через 45 минут встреча подошла к концу. Мы превысили свой лимит времени, но результат сильно отличался от результатов предыдущих лет. Главы отделов теперь проводили своего рода брифинги один на один со своим IT-представителем. Потребовалось некоторое время, чтобы IT-стратегия получила одобрение. Многие вопросы теперь требовали ответа, но начало переменам в отношениях между IT-командой и отделами было положено.

## Метод визуальной истории

Эта книга для мечтателей и преподавателей, инициаторов перемен и революционеров, мотиваторов и двигателей прогресса. Если вы предпочитаете статус-кво или ваш бизнес не требует перемен, вам, вероятно, не нужна эта книга. Но если вы хотите влиять на принятие решений другими людьми, усовершенствовать или поменять что-то, прочитайте ее. Мы можем вам помочь.

Мы экспериментировали с визуальными историями в течение многих лет. Мы проанализировали большое число социологических исследований из самых разных областей, провели собственные и изучили работу других групп, пытающихся создавать эффективные коммуникации. Иногда нас ждал успех, а порой ничего не получалось. Когда мы изучили причины провалов, стало ясно, что мы либо упустили что-то при анализе, либо поспешили создать визуализацию, не выяснив, что именно интересует аудиторию. Каждый раз, когда нам удавалось достичь успеха, мы сначала создавали одностороннюю визуальную историю, разъясняющую центральную идею, а уже потом переводили ее в другие форматы.

Визуальная история выглядит довольно просто, и в этой простоте ее сила. Ясным сообщениям легко следовать, их легко воспринимать и использовать.

Мы сделали текст настолько простым, насколько возможно, чтобы создать историю, но это требует большей работы, чем обычно нужно для создания презентаций. Что-то менять всегда тяжело. Менять способ коммуникации тоже трудно. Но с визуальной историей вы, по крайней мере, сможете добиться успеха.

*Что вы хотите получить? Решать вам.*

*Где вы хотите завоевывать мир сегодня?*



# CAST и карта визуальной истории

На следующих страницах мы собираемся рассказать о многом. Глава 1 объяснила, почему важны визуальные истории. В главе 2 мы кратко расскажем обо всем, что вам предстоит изучить, а в главе 3 — о том, как эти знания применять на практике. Поскольку мы собираемся показать, как собрать воедино множество разных техник, вам необходимо понять, как они взаимодействуют. Поэтому важно для начала ненадолго погрузиться в историю происхождения этих техник. Каждая глава предлагает более детализированную информацию об этом, а в приложении вы сможете найти список ссылок, приведенных в порядке значимости.

## Карта визуальной истории

Рисунок, приведенный ниже, называют картой визуальной истории. Мы разработали ее, чтобы проиллюстрировать процесс создания визуальной истории и показать, как его шаги связаны между собой. Мы назвали этот процесс CAST — по первым буквам четырех областей интереса, указанных в крайнем левом столбце: содержание, аудитория, история и рассказ (англ. Content, Audience, Story, Tell).

*Есть у меня шестерка слуг,  
Проворных, удалых.  
И все, что вижу я вокруг, —  
Все знаю я от них.  
Они по знаку моему  
Являются в нужде.  
Зовут их: Как и Почему,  
Кто, Что, Когда и Где.  
— Редьярд Киплинг,  
лауреат Нобелевской премии  
по литературе*

К СОДЕРЖАНИЕ	Почему	Что	Как	Что если
А АУДИТОРИЯ	Кто			
Р ИСТОРИЯ	Стили обучения и принятия решений			
Т РАССКАЗ	Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
	Дизайн			
	Проверка			

2

## СТРОКА С — CONTENT (СОДЕРЖАНИЕ)

Часто в презентациях слишком много информации, от которой не зависит принятие решения или внедрение изменений. Если вы хотите, чтобы менеджеры по продажам искали новых клиентов, а специалисты по IT внедряли новую систему управления сайтом, презентация должна дать понять аудитории, зачем это нужно и что они должны делать.

## СТРОКА А — AUDIENCE (АУДИТОРИЯ)

Вы должны знать людей, которым рассказываете историю. Что их интересует? Чем вы можете мотивировать их? Вне зависимости от того, какая перед вами поставлена задача — подвинуть команду дизайнеров на разработку нового логотипа или убедить CEO\* одобрить новый проект, — вам нужно учитывать, что вас слушают самые разные люди.

## СТРОКА S — STORY (ИСТОРИЯ)

Четко представив себе контент и аудиторию, вы можете сосредоточиться на структуре. За основу возьмем практический опыт создания увлекательных и интересных историй. Использование формата истории, а не простого изложения информации позволяет аудитории понять ваши цели, запомнить идеи и согласиться с вашими предложениями.

## СТРОКА T — TELL (РАССКАЗ)

На этом этапе вы подбираете слова и изображения, соответствующие выбранной истории. Проработайте представление истории в различных форматах и проверьте, соответствует ли оказываемое ею воздействие вашим ожиданиям. Пристальное внимание к различным способам изложения визуальной истории способно превратить запутанное, неясное сообщение в складное повествование.

\* Chief Executive Officer — генеральный директор.



Ник

Прежде чем я научился создавать визуальные истории, я делал презентации с кучей диаграмм и графиков. Обрушив всю эту информацию на своих клиентов, я сидел, внутренне гордясь собою, и терпеливо ждал, пока они примут мои предложения. В конце концов, я же привел все аргументы, чтобы признать мое решение правильным.

Но обычно все заканчивалось провалом. Иногда оглушительным. В течение долгого времени я никак не мог понять, что не так. Лично мне аргументация казалась убедительной. Но почему они ее не воспринимали? Выходит, я метал бисер перед свиньями? Или это я был самодовольным идиотом, запутавшимся в собственных сложностях? А может, я говорил на другом языке?

Все изменилось после того, как Мартин познакомил меня с техниками создания визуальных историй. Он показал мне, как визуальные истории, разработанные с помощью психологии, лингвистики, педагогики и дизайна, работают и мотивируют аудиторию к действию. Немного попрактиковавшись, я стал другим человеком. Теперь на одной странице я могу рассказать целую историю, и не только для того, чтобы аудитории было легче понять мою мысль, но и чтобы мотивировать людей хорошенько подумать над моими предложениями.

Мои идеи стали убедительными и, к моему удивлению, легко запоминающимися. Некоторые из историй распространялись как эпидемия: когда я представлял историю одному, он использовал ее, чтобы представить те же идеи другим.

# Хорошее СОДЕРЖАНИЕ делает хорошую историю

Прежде чем приступить к созданию истории, вы должны четко представлять, о чем она будет. В главе 1 мы говорили, что чаще всего визуальные истории призваны мотивировать аудиторию принять какое-либо решение или осуществить перемены в бизнесе или жизни. Главы с 4-й по 7-ю рассказывают о содержании карты визуальной истории: в них мы продемонстрируем ряд методов обработки контента, позволяющих сосредоточиться на желаемых результатах и безжалостно отсечь все лишнее.

Более десяти лет понадобилось нам, чтобы стать профессионалами в области методики CAST. И главным уроком, который оказался труднее всего усвоить и принять, стал такой: сначала мы работаем над контентом, а уже потом занимаемся построением сюжета и созданием презентационных материалов. Каждая минута, которую вы тратите на выяснение, подходит ли выбранный контент вашей аудитории, возвращается десятикратно, если в итоге вы получаете именно подходящую к данному случаю историю.

Строка «Содержание» включает четыре элемента: «Почему», «Что», «Как» и «Что если».

карта визуальной истории

К СОДЕРЖАНИЕ	Почему	Что	Как	Что если
	Кто			
А АУДИТОРИЯ	Стили обучения и принятия решений			
Т ИСТОРИЯ	Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
	Дизайн			
А РАССЛАЗ	Проверка			

**ПОЧЕМУ** Люди не любят ничего менять, и большинство по возможности будут уклоняться от принятия решений. Ваша история должна четко объяснить, почему необходимо действовать. Мы считаем, что лучший способ быть понятным и остаться понятным — сделать мотивацию перемен настолько ясной, насколько это возможно. Для этого нужно выявить любые внешние воздействия, на которые должна реагировать ваша аудитория, а также личные цели слушателей, имеющих отношение к истории.

**ЧТО** Если необходимость перемен ясна аудитории, значит кое-кто уже и без вас задумывался о том, как «починить» неработающий функционал, и о новых возможностях, которые необходимо добавить. При этом нужно учитывать действующий функционал (в который, возможно, тоже нужно внести перемены) и то, на что можно воздействовать, но лучше не трогать. Если речь идет о бизнесе, то вам, возможно, придется подумать о методах, процессах, зданиях, машинах, системах, людях, удовлетворении пожеланий клиентов и другой информации.

**КАК** Скажите волшебные слова, взмахните волшебной палочкой, и все мгновенно изменится. Увы, этот подход с успехом применяет только Гарри Поттер. В большинстве случаев внедрение перемен невозможно без тщательного планирования, а их реализация требует времени. В хороших историях много действия, движения, и именно то содержание, которое вы определите сейчас, и будет составлять большую часть визуальной истории. Порой вы начинаете что-то новое, останавливаете, вносите коррективы, снова начинаете, а в итоге обнаруживаете, что изменения, коснувшиеся всего вокруг, совсем не затронули некоторые вещи. В этой главе рассматривается очень важный шаг: как связать «Что» и «Почему». Если аудитория четко уловит связь между причинами, по которым ваша история важна для нее, и предложенным планом, она убедится, что вы разобрались в проблеме.

**ЧТО ЕСЛИ** Всегда есть альтернативы, конкурирующие идеи и причины, по которым аудитория может не так горячо поддерживать ваши мысли, как вам хотелось бы. Кроме того, ресурсы всегда ограничены, а потребности разнообразны, и вам потребуются убедить аудиторию, что у предлагаемых изменений должен быть наивысший приоритет. Почему именно это направление, а не другое? По мере углубления в разработку контента мы поможем вам описать ваши изменения в более широком контексте, так что вы сможете убедить вашу аудиторию следовать за вами здесь и сейчас, а не ждать заветного дня, который никогда не настанет.

Разрабатывая контент, мы должны ответить на вопросы «Почему», «Что», «Как» и «Что если». Хотя эти слова нередко используются журналистами, они так же часто применяются при анализе бизнес-задач и обучении.

В течение последнего десятилетия многим организациям удалось добиться отличных результатов при использовании структурированного подхода, называемого Benefits Dependency Network\* (он был создан в бизнес-школе Кранфилдского университета для исследований информационных систем). Такой подход помогает понять преимущества программ изменения бизнеса. Мы его упростили и адаптировали к структурированию контента визуального рассказа, несколько расширив за счет современных научных данных о том, как люди учатся и принимают решения. Это помогает сфокусироваться на вещах, которые аудитория должна знать.

\* Benefits Dependency Network — система планирования проектов, показывающая все цепи причинно-следственных связей между существующими ресурсами и целями проекта. Может отражать необходимые изменения в использовании ресурсов для достижения целей.

С помощью элементов «Почему», «Что» и «Как» выстраивают стройную логическую последовательность, которая помогает подчеркнуть аргументированность и мотивацию в истории. Многие истории проваливаются из-за неправдоподобности персонажей или из-за того, что герои совершают немотивированные поступки. Работа с этой составляющей в карте визуальной истории помогает зрителям понять, зачем что-то менять, что именно нужно менять, и каким образом. Когда вы встроите эти элементы в визуальную историю, получится некая последовательность действий. «Что если» рассматривает потенциальные проблемы, возможные последствия и альтернативы. Информация, собранная здесь, способна изменить гладкое течение истории, что поможет удержать ее в памяти зрителей.

Наше понимание факторов, влияющих на «прилипчивость» идей, мы почерпнули из книги Made to Stick Чипа и Дэна Хитов. В ней братья описывают, как заставить идею «вклеиться» в память: надо сделать ее простой, неожиданной, конкретной, заслуживающей доверия, эмоциональной и преподнести как достоверный факт.

Вы спросите: а зачем, собственно, так много усилий? Мы верим, что применение достижений современной науки поможет вам создать по-настоящему увлекательную историю. Именно для этого мы разработали удобную пошаговую методику, которую и предлагаем в этой книге.

# Мотивируйте свою АУДИТОРИЮ к действию

Понимание аудитории — ключевой фактор для выбора адекватного формата и структуры истории и решения о том, как ее следует представить. Мы подробно будем говорить об аудитории в главах 8 и 9, сосредоточившись на двух аспектах: «Кто» и «Стили обучения и принятия решений».

**КТО** Чтобы убедить аудиторию, вы для начала должны узнать, кто ваши слушатели. Ответив на этот вопрос, вы сможете понять их интересы и так преподнести свои идеи, чтобы они встретили поддержку; вам станет ясно, что ваши слушатели знают о том, что вы от них хотите и как они могут повлиять друг на друга. В некоторых случаях вы, возможно, не сможете встретиться лицом к лицу со своей аудиторией и получите только общие характеристики этой группы. В подобных ситуациях мы предлагаем вам использовать персонажей, чтобы сосредоточиться на групповых мотивах.

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Способ, которым будет представлена ваша история (от выбора формата до порядка показа материала различным представителям аудитории), должен определяться вашим представлением о предполагаемой реакции зрителей на предложенную информацию. Одним потребуются подробности, другие захотят знать, как ваше предложение подействует на всю организацию. Мы рассмотрим исследования, касающиеся различных стилей обучения и принятия решений. Это поможет вам сосредоточить внимание на истории так, чтобы получить нужный результат, не пропустив ни одной детали в реакции аудитории — от жеста до движения глаз.

К СОДЕРЖАНИЕ	Почему	Что	Как	Что если
	Кто			
А АУДИТОРИЯ	Стили обучения и принятия решений			
	Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
Т ИСТОРИЯ	Дизайн			
	Проверка			
А РАССКАЗ				

Как вы узнаете при изучении процесса CAST, мы считаем, что вам нужно без сожаления избавляться от множества второстепенных деталей. Решение, что оставить, а что выбросить, может быть жестким. Лучшее, с чего стоит начать, это тщательное изучение людей, на которых вы хотите повлиять. Что ими движет? Как они учатся? Какая информация им требуется, чтобы принять решение?

Если вы хотите, чтобы ваша история была успешной, убедитесь, что она задает важный, но редко звучащий вопрос:

**Что это значит для меня?**

Наши методы анализа аудитории строятся на лучших практиках трех очень разных профессий: менеджеров проектов, которые управляют отношениями с заинтересованными сторонами; менеджеров по продажам, владеющих техниками влияния и методами убеждения, и профессиональных менеджеров по развитию, понимающих все этапы принятия решения о внедрении изменений. Мартин давно осознал, что визуальные истории требуют такого же глубокого понимания аудитории, какое есть у лучших коммивояжеров.

Когда вы рассказываете историю, чтобы склонить аудиторию к принятию решения об изменениях, вы ставите перед ней две совершенно разные и непростые задачи. Во-первых, вы просите проанализировать, а во-вторых, решить. Стиль обучения и принятия решений, охватывающий все аспекты,

связанные с аудиторией, представляет совокупность техник, используемых психологами, социологами, продавцами и преподавателями. Метод, продемонстрировавший наилучшие результаты, основан на исследованиях в сфере обучения детей, проводившихся в 70-х годах XX века Бернис Маккарти\*. Ее результаты используются педагогами всего мира. Метод прост, его можно быстро освоить и использовать в качестве канвы для создания контента (первая строка карты визуальной истории) и фильтра, позволяющего убедиться, что ваша история подходит к стилю обучения и принятия решений аудитории.

\* Бернис Маккарти — американский специалист в области НЛП, разработала так называемую 4MAT-систему обучения.

*Просить человека изучить — это совсем не то же самое, что просить человека решить.*



*Мартин*

Я вел ряд проектов по внедрению новых аппаратно-программных комплексов в нашем бизнесе. Большинство систем нам представляли гиганты IT-индустрии, а нашей задачей было определить, соответствуют ли они потребностям нашего бизнеса и возможностям существующего программного обеспечения. Нам казалось, что это отличный план, но у нас существовали конкуренты с другими планами. Это были не только люди внутри нашей компании с альтернативными идеями, но и внешние люди — продавцы из крупнейших IT-компаний, которые просто навязывали готовые решения, не считаясь с тем, подходят ли они

для работы с контрагентами и отвечают ли нашим возможностям.

Торговые представители крупных компаний оказывали гораздо большее влияние на наше руководство. Каждый раз, когда мы встречались с топ-менеджерами, то обнаруживали, что нас уже опередили. Торговые представители IT-гигантов предлагали лучшую историю, лучше умели ее рассказывать, и она была основана на более точном понимании руководителей, чем наша! В конце концов, компания приобрела систему, отвечающую ее потребностям, но лишь потому, что нам удалось вынести решение на обсуждение комитета по закупкам.

Менеджеры по продажам просто делают свою работу и делают ее хорошо. Основываясь на этом опыте, я пришел к выводу, что нам необходимо выяснить, как они продают идею, и использовать аналогичный подход в рамках методики создания истории для реализации изменений.

# Дайте аудитории такую ИСТОРИЮ, которую она запомнит

На третьем этапе мы пройдем через процесс создания эффективной, интересной и захватывающей истории. В этой строке присутствуют четыре элемента: структура, персонаж, ощущение безотлагательности и план подачи материала.

**СТРУКТУРА** У каждой истории есть начало, середина и конец. Истории берут аудиторию с собой в путешествие, используют идиомы, метафоры, риторику и архетипические сюжетные линии, чтобы помочь слушателям установить связь с вашей идеей. Выбор правильного формата и структуры истории помогает сделать это путешествие запоминающимся и актуальным.

**ПЕРСОНАЖ** Об аудитории нужно заботиться, чтобы она искренне заинтересовалась. Критически важное значение для очеловечивания вашего сообщения имеют персонажи: в них аудитория может и должна увидеть себя и свой успех. Герои вашей истории должны быть понятны аудитории, но совсем не обязательно, чтобы они были людьми. В главе 11 мы рассмотрим, как создавать персонажей из людей, неодушевленных предметов и понятий — одним словом, из всего того, что должно измениться.

## ОЩУЩЕНИЕ БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНОСТИ

Есть много типов историй, но все они имеют одну общую черту: персонажи попадают в ситуацию, требующую немедленной ответной реакции. Ощущение безотлагательности поможет вам сфокусировать внимание на идеях, движущих вашими персонажами, и приведет вашу аудиторию

карта визуальной истории				
К СОДЕРЖАНИЕ	Почему	Что	Как	Что если
	Кто			
А АУДИТОРИЯ	Стили обучения и принятия решений			
Р ИСТОРИЯ	Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
Т РАССЛАЗ	Дизайн			
	Проверка			

к желаемому заключению. У вас есть требующий разрешения конфликт, сложная задача или препятствие, которое нужно преодолеть? Посмотрите, как лучшие специалисты по продажам убеждают потенциальных покупателей в необходимости безотлагательного принятия решения. Использование их опыта поможет сделать ваш рассказ убедительным и подтолкнет аудиторию к немедленным действиям.

**ПЛАН ПОДАЧИ МАТЕРИАЛА** Мы привыкли, что истории рассказываются по-разному. Иногда ими делятся на встречах, иногда в зале заседаний, а в другой раз — в кафетерии компании. Бизнес-истории могут быть представлены в виде фильмов или рассказов у костра. На этом этапе процесса CAST мы рассмотрим способы, которыми вы можете рассказать свою историю, и продемонстрируем, как с помощью разнообразных информационных каналов можно усилить эффективность сообщения.

В главах с 10-й по 13-ю мы рассмотрим детально этот этап создания истории. Многочисленные источники помогут нам выбрать ее структуру и масштаб. Мы начнем с Аристотеля и охватим целые века, не обойдя стороной работы всемирно известного специалиста по написанию сценариев Роберта Макки; изучим семь базовых сюжетов, описанных Кристофером Букером\*, а также структуру повествования и персонажей, изученных Владимиром Проппом\*\* более века назад. Это многообразие позволяет предложить вам вдохновляющие, а не предписывающие правила.

«История на миллион долларов» Роберта Макки\*\*\* — книга для сценаристов, для людей, чьи истории мы видим каждый день на сцене, в кино и на телевидении. Она содержит богатейший материал, использование которого делает кино великим, а ТВ-шоу — запоминающимся. Макки недвусмысленно показывает в своих лекциях и учебных курсах, что нет никакой волшебной формулы, неизменно обеспечивающей успех. Мы воспользуемся советами Макки по созданию структурных элементов истории и их применению.

С помощью работы Владимира Проппа и анализа базовых сюжетов мы определим набор архетипических символов, которые помогут опреде-

лить потенциальных персонажей визуальной истории. Часто в истории присутствуют герой, его враг и тот, кто направит героя по правильному пути; в некоторых сюжетах герой может превращаться в злодея, и наоборот.

Визуальные истории созданы не для развлечений. Они нужны, чтобы заставить кого-то принять решение и начать действовать. Для этого в большинстве случаев они должны вызывать чувство безотлагательности. Ощущение срочности — одна из основных концепций тренингов по продажам, где принципиально важно вызвать у потребителя желание сделать покупку сегодня, а не завтра.

Как рассказывал Мартин о внедрении IT-решений, у вас могут быть как внутренние, так и внешние конкуренты, пытающиеся продать свои идеи, и аудитории предстоит сделать выбор. Следует не игнорировать это обстоятельство, а использовать его в своих интересах. Благодаря тому, что CAST применяет усовершенствованные методы из арсенала специалистов по продажам, ваша презентация может быть не менее убедительной, чем у конкурентов, и столь же успешной.

## Подтолкните свою аудиторию к нужному вам решению.

\* Кристофер Букер — английский журналист и писатель. Один из основателей журнала Private Eye.

\*\* Владимир Пропп — крупный советский и российский фольклорист. Наиболее известный труд — «Исторические корни волшебной сказки».

\*\*\* Макки Р. История на миллион долларов. М. : Альпина нон-фикшн, 2013.



# Визуальные истории разрабатываются и тестируются, чтобы кто-то их РАСКАЗАЛ

Наконец, настало время сложить все части вместе и рассказать саму историю. Мы рассмотрим этот этап в главах 14 и 15, где покажем, как создавать визуальные элементы, героев и соответствующий контент, убедительно сочетать эти элементы, создать насыщенную историю на одной странице и подтвердить, что ваша история может быть рассказана и понята в различных форматах.

Глава 14 посвящена дизайну, а глава 15 рассказывает, как протестировать историю.

*Дизайн —  
решающий  
элемент  
воздействия  
на аудиторию.*

**ДИЗАЙН** Не имеет значения, рассказываете ли вы историю вслух, пишете или используете рисунки; в любом случае вы создаете мысленный образ, помогающий влиять на аудиторию. Дизайн — важная его составляющая, эффективно формирующая процесс. Даже вдумчивые, творческие, насыщенные информацией и потенциально успешные истории могут не заинтересовать слушателя, если в них не определены и тщательно не отобраны визуальные элементы и подходы. Например, вы представляете два различных варианта развития событий, один из которых оформлен в виде текста на красном фоне, а другой — на зеленом фоне, и обращаетесь к аудитории с вопросом, какой цвет оставить. Но есть люди, не различающие цвета. Они просто не поймут вопроса.

К СОДЕРЖАНИЕ	Почему	Что	Как	Что если
	Кто			
А АУДИТОРИЯ	Стили обучения и принятия решений			
Т ИСТОРИЯ	Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
	Дизайн			
А РАСКЛАД	Проверка			

**ПРОВЕРКА** Осветили ли вы все основные моменты? Включили всю необходимую информацию в рассказ, чтобы сделать его убедительным? Знаете ли вы, как не переборщить с красным цветом? (Шучу.) Попрактиковались ли рассказывать свою историю и усовершенствовали ее так, чтобы она соответствовала вашим словам и вела к принятию решения? В общем, как вы считаете, достаточно ли хороша ваша история, чтобы влиять на аудиторию? Конечно, риск ошибиться есть всегда, но его можно уменьшить, если помнить о существовании нескольких общих проблем, часто приводящих к провалу. В этой последней части процесса CAST мы представляем набор из шести тестов, которые позволяют снизить вероятность неудачи.

Благодаря CAST у вас есть настоящее понимание содержания и каждого элемента, который вы включаете в историю. Мы называем такую фокусировку сознательным дизайном. В каждой части визуального рассказа акцент делается на основном сообщении, а все побочное отсекается, чтобы не тратить время на создание избыточного или отвлекающего от главной мысли контента.

Дизайн — это навык, который развивается на практике. Впрочем, иногда с помощью всего лишь нескольких правильных методов можно добиться фантастических результатов. Тем более, что все необходимое для рассказа окажется в вашем распоряжении еще до того, как вы начнете создавать визуальные образы.

Когда Марк согласился стать соавтором книги, это сильно расширило наши возможности как в плане работы над текстом, так и в плане советов по техникам проектирования. Марк взял на себя большую часть главы по дизайну (глава 14), чтобы раскрыть методы придумывания, составления и композиции контента для оформления вашей истории в разных форматах — от представления на одной странице до анимации. Воистину, лучше один раз увидеть. Раздел по дизайну содержит рекомендации графических дизайнеров и специалистов в области анализа визуального дизайна, в том числе Эдварда Тафти, который рассказывает о секретах эффективной визуализации данных в своей канонической книге *Beautiful Evidence*.

Наконец, мы вновь пересмотрели созданные нами визуальные истории и разнообразные примеры, на которые мы ссылались последние десять лет, чтобы подготовить шесть тестов, которые, хотя и не гарантируют успех, но по крайней мере, помогут вам быстро выявить проблемы. При тестировании визуальной истории вы проверяете, что включили в нее все нужное и исключили ненужное, и изучаете, какие непредвиденные последствия могут возникнуть после ваших рекомендаций.

Проверка — больше чем просто репетиция. Коммуникационная техника, называемая «активным слушанием», призывает говорящего получить обратную связь от аудитории, узнать, что люди слышат, по-своему перефразируя или переформулируя полученную информацию. Таким образом, смысл разговора активно подтверждается обеими сторонами. Проверка — активный процесс, в ходе которого вы просите слушателей сообщить вам, что они услышали в вашей истории, что она заставила их чувствовать и что они будут делать, после того как услышали и увидели вашу визуальную историю.



Аббревиатура методики CAST и текущий формат карты визуальной истории появились в один прекрасный день при просмотривании заметок на странице. До этого процесс представлялся нам в образе машины, собирающей кусочки для истории, с рычагами и контрольной панелью.

Сегодня мы используем карту визуальной истории, чтобы охватить ключевые моменты создания истории, и видим в ней напоминание о ключевых элементах, которые должны быть рассмотрены. Как использовать карту визуальной истории, мы расскажем в следующей главе.

# Использование CAST при создании историй

*Скажи мне, и я забуду;  
покажи мне, и я, может  
быть, запомню;  
вовлеки меня, и я пойму.*

*- Китайская пословица*

3

*Пройдет время, и аудитория забудет ваше имя и название презентации — они будут помнить ваши истории, поэтому мастера презентаций такие умелые рассказчики.*

*- Чип и Дэн Хиты. Наиболее продаваемые авторы книг об изменениях и запоминаемости идей*

## Используйте карту визуальной истории

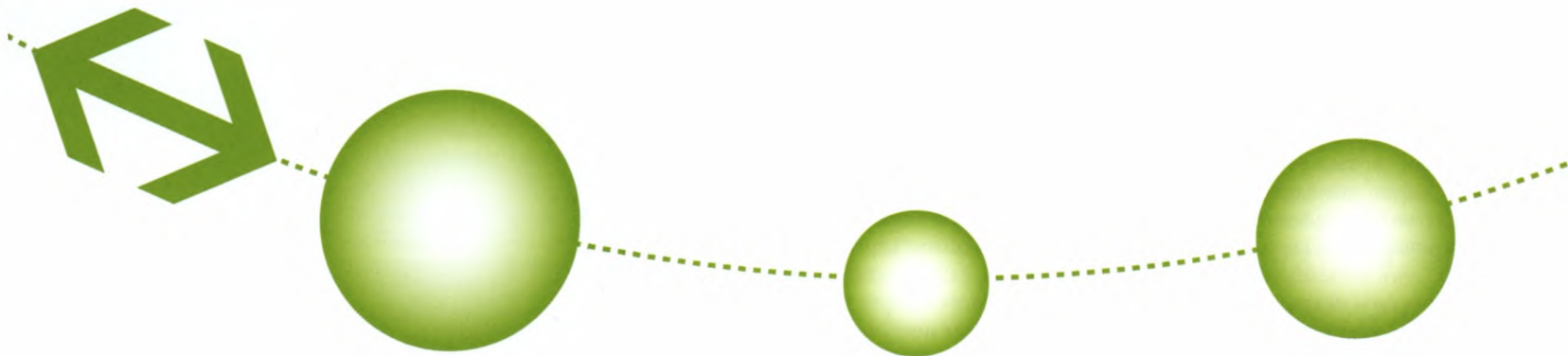
Процесс CAST и карта визуальной истории развивались вместе. Мы обнаружили, что существует потребность в простом визуальном формате, чтобы запомнить различные виды деятельности и получить ключевую информацию, а также понять, как структурировать и проектировать историю. Карта визуальной истории превратилась в простую таблицу, которую легко использовать в печатных форматах и воссоздавать на досках и флипчартах на семинарах. Вы можете скачать шаблон карты на нашем сайте [www.storiesthatmovemountains.com](http://www.storiesthatmovemountains.com) или на сайте издательства [www.wiley.com/go/storiesthatmovemountains](http://www.wiley.com/go/storiesthatmovemountains). Мы используем карту визуальной истории во всех случаях и рассчитываем, что вы будете поступать точно так же.

Довольно часто случалось так, что наступал дедлайн, а у нас была масса контента, информации об аудитории и лишь часть завершенных материалов. Когда вы изучите процесс CAST, то поймете, что можно просто взять все, что у вас есть, и выложить на большую визуальную карту, а затем вновь начать работать с материалом.

Порой в разработке истории принимали участие группы людей, в том числе ключевые представители аудитории. Часто мы предлагаем начинать с мозгового штурма и привлекать всех, кто заинтересован в создании истории. При мозговом штурме ведущий рисует пустую визуальную карту на доске и, предложив стикеры каждому участнику, позволяет им вносить в визуальную историю что угодно и как угодно, приклеивая стикеры к доске. Через пятнадцать минут ведущий просматривает карту визуальной истории, объединяя заметки. После того как каждый увидел идеи коллег, начинается второй тур мозгового штурма, в котором происходит группирование. Этот процесс способен убедить каждого, что его идеи услышаны, благодаря чему возникает потрясающая информационная база визуальной истории.

Большинство визуальных историй создается неделями, а не в течение нескольких дней или часов. Карта визуальной истории полезна для отслеживания прогресса и выделения ключевой информации, которая показывает, как развивается история. Многие используют электронную версию визуальной карты, чтобы поделиться заметками с командой, либо размещают копию карты на стене в комнате, где работает команда.





## Учитесь на нашем опыте

### ПОВТОРЯЙТЕ

За те десять лет, что мы создаем визуальные истории, нам никогда не удавалось сделать все хорошо с первого раза. Никогда. Иногда процесс занимал несколько дней, иногда — несколько месяцев работы с людьми и материалом, чтобы добиться достойного результата. Нужно провести очень много тестов, чтобы получить обратную связь от аудитории, и без конца работать над дизайном.

Каждому из элементов карты соответствует одна из глав книги. В конце каждой главы вы найдете контрольный список того, что надо запомнить при прохождении каждого этапа процесса CAST. Все эти списки представлены так, чтобы их можно было быстро найти и, переходя от одного к другому, получить упрощенное представление обо всех деталях процесса. Поскольку разработка визуальной истории — процесс циклический, полезно время от времени возвращаться к этим спискам, чтобы держаться верного пути.

### ИНТЕГРИРУЙТЕ

Мы создали процесс CAST и карту визуальной истории, чтобы предложить структуру, которая, как мы точно знаем, работает. Одно из ее преимуществ — интеграция всех частей, необходимых для разработки убедительной истории и визуального дизайна. Если вы обнаружили, что часть процесса или карты визуальной истории не согласуется с остальным, вы должны остановиться и исправить недоработку.

В каждой из глав приведено два примера визуальной истории. Страницы с примерами выкрашены в соответствующий цвет, что позволяет ориентироваться в книге, отслеживая процесс в динамике. С помощью этих примеров мы постарались показать, как работает интеграция.

### ВНОСИТЕ НОВШЕСТВА

Процесс CAST объединяет множество мощных методов, но не следует себя ими ограничивать. В некоторых главах мы упоминаем альтернативные техники, которые вы могли бы применять. Мы советуем сначала понять, что именно вы хотели бы получить в конце каждого шага, а затем добавить свой опыт и навыки к предложенным методам.

В конечном счете у вас должен появиться собственный вариант CAST, адаптированный к вашему бизнесу и корпоративной культуре.

## Примеры использования CAST

Когда мы решили написать о CAST, то пересмотрели много других книг, чтобы принять решение об оформлении издания. Большинство авторов используют примеры, иллюстрирующие каждый этап, но эти примеры часто не связаны между собой. Разработанные только в теории, они или слишком упрощенные, или вообще показывают лишь конечный результат. Мы решили действовать по-другому и разработали два примера, которые собираются кирпичик за кирпичиком в каждой главе, чтобы в развитии показать, как создается действительно хорошая визуальная история. Эти примеры взяты из нашей практики (изменены только имена и некоторые детали) с таким расчетом, чтобы продемонстрировать как можно больше разных техник. К концу книги мы завершим каждый пример, и вы поймете, как работает CAST.

Первая история о Марине, которая хочет открыть бизнес по поддержке личных тренеров по фитнесу. Решения и подходы, примененные Мариной, могут использоваться любым человеком, желающим повлиять на небольшую группу людей, находящихся в похожих обстоятельствах или имеющих схожие проблемы. В случае Марины процесс CAST используется для разработки идеи и контента истории.

Вторая история про Тома, руководителя IT-группы крупной больницы, который задумал серьезные преобразования и хочет заручиться поддержкой. Ситуация покажется знакомой людям, имеющим дело со сложными бизнес-проектами, в которые вовлечено множество заинтересованных сторон и которые нацелены на решение сразу нескольких задач. Этот пример также демонстрирует, как встроить историю в существующую программу и как составить план, чтобы донести ее до нужных лиц, что, как правило, необходимо в больших организациях.

На следующих страницах мы познакомим вас с примерами этих визуальных историй и немного расскажем о ситуациях, с которыми сталкиваются Марина и Том.

Существует и третий, вымышленный пример в главе 16, построенный путем смешения фрагментов нескольких визуальных историй, которые мы создали за эти годы для организаций и заинтересованных групп. Начало этой визуальной истории изложено в главе 1. В главе 16 мы подробно разбираем последние два дня этого примера, иллюстрирующего использование CAST для подготовки важной презентации. Но характерные для нее жесткие ограничения по времени отличают эту историю от истории Тома или Марины.

## Создайте собственный пример

Разработанные примеры помогут вам понять методику CAST и множество индивидуальных приемов. Мы рекомендуем по мере чтения книги, задолго до ее окончания, начать создавать собственный пример. В этом случае вы получите более четкое представление о том, на чем нужно сосредоточиться, когда необходимо быстро создать визуальную историю.



## Кейс 1. Личный тренер

Меня зовут Марина. После того как я проработала около года фармацевтом и администратором в медучреждении, я решила начать новую жизнь. Хорошенько подумав над тем, что могло бы меня по-настоящему заинтересовать, я решила вернуться в колледж и получить степень сертифицированного личного тренера. К сожалению, выяснилось, что эта работа не слишком хорошо оплачивается. Я пообщалась с владельцами тренажерных залов и поняла, что работать в них можно только в самом крайнем случае. С клиента за час занятий тренажерный зал берет 50 долларов, но мне из этой суммы причиталось бы только 15, которые почти полностью уходили бы на накладные расходы и налоги.

Я решила подумать об открытии собственной небольшой студии, куда клиенты будут приходить для личного обучения. Я хорошо представляю принципы ведения бизнеса, кроме того, у мужа есть большой опыт в этой сфере. Это могло мне помочь. Но существует много сложностей с открытием студии. Регистрация, организация маркетинга и продаж, онлайн- и офлайн-реклама, ежемесячное выставление счетов. Все было достаточно сложно.

И я удивлялась: неужели нет компании, которая могла бы сделать всю эту работу за меня? Каждый день, который я тратила на попытку открыть свое дело, был еще одним потерянным днем, который отдалял меня от воплощения моей идеи стать личным тренером по фитнесу.

И тогда мы вместе с мужем начали рассматривать радикально новую идею: почему бы не создать сервисную службу, которая предоставляла бы услуги личным тренерам по открытию собственной студии как части сети? Клиенты могли бы узнать о такой услуге через интернет, выбрать для себя студию, зарегистрироваться, узнать об основных принципах работы своего тренера и обсудить все вопросы на форуме.

Такая служба могла бы взять на себя административную часть работы — сбор членских взносов и оплату тренировок, перечисляя тренерам деньги переводом на банковский счет. Также служба взяла бы на себя решение юридических вопросов и взаиморасчеты с банками, предоставление услуг интернет-маркетинга тренерам, желающим рассказать о себе.

Чтобы реализовать этот проект, мне нужны были тренеры, заинтересованные в таком сервисе, особенно те, у кого уже есть свои тренажерные залы. Мы придумали бренд — «Оптимальный баланс» — и начали предлагать услуги и разрабатывать сайт, чтобы начать работу с инвесторами. Визуальная история должна была убедить владельцев студий и личных тренеров, что этот бизнес здорово облегчит их жизнь. Для вовлечения достаточного числа владельцев студий (не менее десяти) могло потребоваться несколько презентаций.

Визуальная история должна была затрагивать довольно специфические потребности этих людей, чтобы они захотели стать частью чего-то нового.

Вы можете следить за примерами и развитием истории о личном тренере, выбирая страницы с желтыми краями по всей книге.



## Кейс 2. Больница City University

Больница City University — одна из пяти крупнейших в стране. Это ведущий центр исследований и подготовки медицинских кадров, обслуживающий более полумиллиона пациентов в год. Это прекрасное место для работы, и я чувствую гордость за то, что мы делаем. Меня зовут Том. Я руководитель IT-группы, которая обеспечивает работу всех систем управления в ней от информации о пациентах до расписания работы операционных и процедурных.

Недавно попечительский совет одобрил трехлетний план расширения и преобразования больницы. Предусмотрено строительство новых зданий для отделения интенсивной терапии в рамках блока скорой помощи, что позволит принимать 70 000 пациентов в год. Объект рассчитан на использование новейших технологий и процессов для обслуживания пациентов.

К сожалению, за последние пять лет IT-система не обновлялась и не отвечает требованиям нового плана. Я присоединился к команде больницы, когда после долгого периода управления компьютерными системами внешней компанией правление решило вернуть их под свой контроль.

План преобразования дает нам шанс, позволяющий изменить ситуацию и показать, как на са-

мом деле должен работать IT-отдел. Здорово, что у нас появилась такая возможность, но мы должны убедить людей, что сможем ею воспользоваться.

Данные о пациентах в настоящее время хранятся как на цифровых, так и на бумажных носителях. У нас есть информационные островки внутри больницы и сложные процессы, ставшие сегодня потенциальным источником проблем. Для приведения IT-системы в соответствие современным требованиям нам нужны поддержка врачей, среднего медперсонала и администраторов, а также дополнительное финансирование со стороны совета, управляющего программой преобразований.

Все в больнице поддерживают идею расширения и преобразования, но нам необходимо проделать большую работу, чтобы убедить руководство и персонал в важности изменений в IT-системе. За годы они научились как-то обходить проблемы существующей системы и не понимают, насколько эти самодельные обходные пути помешают им совершенствоваться в будущем. Мне нужна визуальная история, чтобы описать изменения, которые мы собираемся внедрить. Это необходимо, чтобы объяснить наше видение будущего — пути, по которому мы должны двигаться, — и то, в какой мере наш успех зависит от их участия. Мне известно, насколько велика программа изменений, и знаю, что трудиться придется всем отделам, так что отлаженность коммуникаций станет жизненно важным фактором, который сплотит команду.

Вы можете следить за примерами и развитием истории больницы City University, выбирая страницы с голубыми краями по всей книге.





— Скажите, пожалуйста, куда  
мне отсюда идти?

— Это во многом зависит от  
того, куда ты хочешь прийти, —  
ответил Кот.

— Да мне почти все равно, —  
начала Алиса.

— Тогда все равно, куда идти, —  
сказал Кот.

— Лишь бы попасть  
куда-нибудь, — пояснила Алиса.

— Не беспокойся, куда-нибудь  
ты обязательно попадешь, —  
сказал Кот, — конечно, если  
не остановишься на полпути.

Макари. Самец амурского тигра  
(2009). Заповедник дикой природы  
(Wildlife Heritage Foundation)  
в графстве Кент, Великобритания.

— Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране чудес»

## Расскажите правильную историю

Наиболее часто встречающаяся проблема, которая отнимает больше всего времени при создании визуальной истории, — отсутствие для нее ясной причины.

Не раз мы видели, как люди прикладывали большие усилия, чтобы создать историю только для передачи второстепенной информации, или упускали главный тезис. Если вы не на сто процентов уверены, что цель вашей истории четко определена, проработайте строки «Содержание» и «Аудитория» из таблицы, чтобы получить ясность.

*Организация — это то, что вы делаете до того, чтобы что-то сделать так, чтобы, когда вы это делаете, ничего не перепуталось.*

*- Кристофер Робин из «Винни-Пуха» А. А. Милна*

## Расскажите историю правильно

Другая часто встречающаяся проблема — создание визуальной истории без четкого понимания, как она будет донесена до целевой аудитории.

Нам встречались отличные истории и прекрасно продуманные визуальные образы, которые так и не были увидены аудиторией, потому что авторы не смогли разобраться, как им с этой аудиторией встретиться. Строки «История» и «Рассказ» в нашей таблице нужны для того, чтобы визуальная история достигла своей целевой аудитории и позволила слушателям совершить те действия, которых ждут авторы.

*Кто не планирует свою победу, тот планирует чужую.*

*- Уинстон Черчилль*

Представьте, как бы выглядел Чеширский кот в «Алисе в Стране чудес», если бы был тигром. Макари — красивый тигр, но на роль Чеширского кота не годится. Подумайте об этом, пока разрабатываете свою визуальную историю. Хорошая визуальная история гармонично складывает различные части в единое целое — они подходят друг другу. Это стоит затраченных усилий, так как может существенно повлиять на восприятие и ожидания аудитории. Если у вас есть элементы визуальной истории, которые не согласуются с остальными, то публике будет казаться, что вы сами не знаете, куда движетесь.

карта визуальной истории www.storiesthatmovemountains.com

КА СОДЕРЖАНИЕ	Почему	Что	Как	Что если
	Кто			
	Стили обучения и принятия решений			
	Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
РА РАСКАЗ	Дизайн			
	Проверка			
Автор:	Вы	Цель:	Первая история	Дата:
				Сейчас

На сайте [www.storiesthatmovemountains.com](http://www.storiesthatmovemountains.com) вы можете скачать шаблон карты визуальной истории на английском языке и использовать его, чтобы создать свою первую визуальную историю, пока работаете с книгой.

СТАРТ 

КА СОДЕРЖАНИЕ	<i>Почему</i> →	<i>Что</i> →	<i>Как</i> →	<i>Что если</i>
	<i>Кто</i>			
	<i>Стили обучения и принятия решений</i>			
	<i>Структура</i>	<i>Персонаж</i>	<i>Ощущение безотлагательности</i>	<i>План подачи материала</i>
ТА ИСТОРИЯ	<i>Дизайн</i>			
	<i>Проверка</i>			
РА РАССКАЗ				

Автор:

Цель:

Дата:

КОНТЕНТ

# Почему

*Лучший способ  
предсказать  
будущее —  
создать его.*

*- Питер Друкер, консультант  
и отец теории управления*

Если есть  
ЗАЧЕМ  
ЖИТЬ, МОЖНО  
ВЫНЕСТИ ПОЧТИ  
любое КАК.

*- Фридрих Ницше,  
немецкий философ, автор книги  
«Сумерки богов» (1888)*

4

Первый шаг в методике CAST— выяснить, зачем вообще нужны изменения. Саймон Сайнек, автор книги *Start with Why\**, описывает, как величайшие авторитеты и лидеры мира начинают с вопроса «Почему», прежде чем перейти к вопросам «Как» и «Что». Люди, на которых вы хотите повлиять, примут изменения с большей готовностью, если будут понимать, зачем нужны эти изменения.

Вы можете использовать методы этой главы, чтобы начать заполнение своей визуальной карты истории. Первым шагом будет выявление основных причин предлагаемых изменений. Они должны органично вписываться в вашу визуальную историю.

В ходе тренингов мы обнаружили, что люди, как правило, четко представляют, какие изменения они хотели бы предложить, и визуальная история становится способом их описания. Предполагая, что вы знаете, что именно нужно менять в своей личной жизни, в жизни вашей компании или ваших соседей, мы начнем с небольшого предостережения.

Вполне вероятно, что у вас есть причина, по которой вы намерены что-то изменить... но мы собираемся попросить вас выйти за пределы личного. Эта глава поможет вам найти причины, которые относятся именно к аудитории. Мы поможем вам найти то, что заставит людей принять изменения, а также удалит вас из этой истории.

Когда есть личная заинтересованность в переменах, они кажутся назревшими и безотлагательными. В следующей главе мы расскажем, как передать ощущение безотлагательности аудитории. Учтите, что публика не всегда так жаждет перемен, как вам бы хотелось.

\* В оригинале используется слово *why*, которое в английском языке означает и «зачем», и «почему», поэтому далее по тексту будут использоваться оба варианта перевода в зависимости от смысла.

## Три больших «Почему»

Непросто отказаться от собственной мотивации. В этой главе наша цель — помочь вам ответить на вопрос, имеющий самое большое значение: «Почему вашим слушателям нужно сдвинуть эту гору?» Мы дадим вам некоторые инструменты для проверки мотивации в нейтральной форме.

Хотя каждая история уникальна, есть три основные причины, по которым люди желают перемен.

- Недовольство сложившимся положением дел. Если вы рассказываете этот тип истории, вам необходимо выявить и систематизировать проблемы, вызвавшие эту ситуацию, и показать, как ваше решение поможет справиться с ними. Под болью мы подразумеваем неудобства, неэффективность, потерю потенциальной выгоды или физический, эмоциональный и финансовый дискомфорт. (Вы узнаете больше о концепции цепочки проблем и методах борьбы с ними в этой главе.)
- Желание привнести что-то новое и полезное. Возможно, нет проблем, требующих решения, но ваше предложение приведет к появлению нового продукта, события или процесса, что позволит повысить эффективность, увеличить доход или добавить эмоциональности в работу. Мотивирование аудитории в таком случае может быть сложным: здесь нет ощущения безотлагательности, на которое можно опираться, отсутствуют серьезные проблемы или ясно видимые выгоды. В этом случае вы должны убедить аудиторию, что осуществление ваших предложений улучшит жизнь, причем так, как это никому не приходило в голову. Кто-нибудь ждал видеомателефон до его появления? А iPad?
- Чье-либо личное желание или мотивация. Такая история может быть создана лично для вас, или, возможно, она будет обращена к какому-то личному желанию, которое разделяют многие. Личные истории могут рассказывать о самосовершенствовании, получении новой работы или снижении веса.



## Сначала сфокусируемся на «Почему»

Наши тренинги мы обязательно начинаем с просьбы сосредоточиться на вопросе «Почему». Но... большинство людей будто запрограммированы начинать с создания слайдов. Иногда мы слышим такую аргументацию: «Я не хотел бы упустить некоторые важные мысли, которые обязательно должны быть в презентации». Беда в том, что на сортировку этих мыслей тратится много времени и усилий. Миллионы часов расходятся впустую во всем мире, поскольку очень занятые люди начинают свои выступления, не представляя четко, какое сообщение будут транслировать. Более того, большинство книг по созданию презентаций начинается с предположения, что вы уже знаете историю, которую хотите рассказать. Мы исходим из другого предположения: по нашему мнению, вы разрабатываете свой доклад, в первую очередь, для того, чтобы лучше понять свои проблемы.

В этой главе мы будем добиваться, чтобы у вас возникло четкое представление о решаемой проблеме, и это определит контент истории. Все, что должно быть изменено, вся ваша деятельность, — все должно быть связано с одним из «Зачем». Вы также можете использовать этот процесс и для лучшего понимания своей аудитории. Для каждой причины необходимо определить лицо или группу в аудитории, к которой она будет относиться.

Этот процесс итеративный<sup>1</sup>. Несмотря на то, что с самого начала вы работаете с «Почему», вы быстро начинаете делать заметки, которые будете использовать при работе с вопросами «Кто», «Что» и «Как». Позже, когда вы будете прорабатывать эти вопросы в карте истории, вы сможете вернуться к ячейке «Почему», чтобы внести изменения, что-то добавить или уточнить фокусировку. Не пытайтесь достичь совершенства с первого раза. Процесс итеративный, вы сможете потом вернуться и дописать пропущенные вами причины.

<sup>1</sup> Итеративный процесс — процесс, предусматривающий совершенствование в несколько подходов. *Прим. науч. ред.*

## Все мотивы личные

Изменения всегда личные. Неодушевленным предметам все равно, изменились ли они. А люди волнуются. У людей есть эмоции, желания и отношения. Чтобы эти эмоции работали на вас, вы должны общаться с людьми. Если вы хотите, чтобы слушателям вы были небезразличны, то должны показать, что вам небезразличны они.

Некоторые изменения проводятся из альтруистических побуждений, на благо других, но чаще всего вам нужно будет донести до публики ответ на вопрос «Что это значит для меня?». (Мы иногда предлагаем его в виде аббревиатуры **WIIFM** — **What's in it for me?**) Рассценивайте это как позывные радиостанции, настроенной на волну вашей аудитории и играющей в фоновом режиме, в то время как слушатели погружены в повседневные хлопоты. Иногда мелодия или объявление привлекают их внимание. Вопросы «Зачем?» — те же объявления и знакомые мелодии. Если в вашей презентации аудитория не найдет ответа на вопрос «Что это значит для меня?», то воздействие истории будет слабее.

На этой стадии вы должны поставить себя на место слушателей и подумать, зачем это нужно им. Мотивы могут быть различными: достижение бизнес-целей или реализация личной мечты; желание стать частью чего-то важного, чтобы ощутить собственную значимость, или шанс впервые сделать что-то интересное; желание выглядеть командным игроком или хорошим работником и т. д. Причины личного участия могут сильно отличаться от более высоких целей компании. Вы должны по-



*Янебеспокоюсь*

нимать и великие цели, и личные мотивы и убедиться, что учли в своей истории и то, и другое.

Когда слушатели уяснят ответ, что обещают перемены им, у них часто возникает другой вопрос: «Что это значит для вас?» Если человек предлагает перемены, у слушателей появляется вполне естественное желание понять его мотивы и награду, которую он получит за эти изменения. Этот мотив не часто встраивается в историю, но для аудитории он крайне важен. Если люди не поймут, в чем ваш интерес, вряд ли они вам поверят.

## Техники для ответа на вопрос «Почему»

В оставшейся части этой главы мы рассмотрим три техники, которые пригодятся вам в создании истории и помогут сосредоточиться на вопросе «Почему». Эти методы называются «Пять “Почему”», «Цепочка проблем» и «Карта результатов». Выберите метод, который лучше всего подходит к вашей ситуации, и попытайтесь добраться до самой крупной болевой точки, которая может быть устранена. Решение, которое вы предлагаете, должно принести аудитории ощутимую пользу.

# Пять

## «Почему»

Понимание того, почему изменения важны, — зачастую вопрос саморефлексии. Легко сказать, что решение «просто имеет смысл», потому что оно имеет смысл для автора. Но если вы собираетесь объяснить, почему идея значима для кого-то другого, вы должны забыть о собственных интересах. Для меня это своего рода аналитическая игра. Я использую метод «Пяти “Почему”», чтобы добраться до корневой мотивации.

Я помню день, когда впервые отправился с детьми в зал игровых автоматов. Мой сын Энди, которому в то время было пять лет, решил сыграть. Наше общение было примерно таким: Энди: Папа, мы останавливаем машину?

Я: Да, нам нужно остановиться.

Энди: Почему?

Я: Мы подъехали к заправочной станции.

Энди: Почему?

Я: Нам нужно заправить машину.

Энди: Почему?

Я: Потому что машине нужно топливо, если мы хотим доехать до игровых автоматов.

Энди: Почему?

Я: Потому что я использовал уже почти все топливо в баке.

Энди: Почему?

Эта игра продолжалась в течение нескольких раундов и окончилась приступом смеха. Конечно, моему сыну было весело, и я знал это, поэтому мои ответы были короткими и прямыми, что давало ему возможность спрашивать «Почему» столько раз, сколько он хотел.



Ник

В качестве аналитической техники игра «Пять “Почему”» может быть более открытой. Например, на одном из моих проектов мне было необходимо убедить группу бизнесменов создать единый интернет-магазин для всех наших клиентов. Я решил использовать визуальную историю «нам нужен один сайт». Вот «Пять “Почему”» последовавших вопросов:

**ПОЧЕМУ** нам нужен единый сайт? Потому что наши клиенты в настоящее время пользуются шестью различными интернет-магазинами, и это нехорошо.

**ПОЧЕМУ** это нехорошо? Потому что на каждом сайте разные продукты, иногда разные цены или разная реклама, и это может быть неудобно клиентам.

**ПОЧЕМУ** им это неудобно? Потому что клиент не может быть уверен, что получит лучшую цену, пока не изучит все сайты. Это отнимает время и вызывает раздражение.

**ПОЧЕМУ** это отнимает время и вызывает раздражение? Потому что все магазины отличаются друг от друга. Такая «охота за сокровищами» вызывает раздражение, потому что кажется, будто мы пытаемся скрыть некоторые из лучших предложений там, где никто не сможет их найти. Возникает недовольство компанией.

**ПОЧЕМУ** нам следует беспокоиться об удовлетворении клиентов? Потому что недовольные клиенты вряд ли вернутся на наш сайт, чтобы сделать покупки снова.

Теперь причина очевидна. После пяти вопросов «Почему» реальная причина вышла наружу. Мы хотим создать единый интернет-магазин для клиента, потому что это уменьшит потери лояльности клиентов. Лояльность — это то, что я могу измерить.

Метод «Пяти “Почему”» был разработан Сакити Тойода в Toyota Motor Corporation.

Сегодня эта техника превратилась в чрезвычайно распространенный за пределами Toyota инструмент в составе нескольких широко используемых методов повышения эффективности бизнеса, таких как шесть сигм<sup>\*</sup>, бережливое производство<sup>\*\*</sup> и кайдзен<sup>\*\*\*</sup>.

Игра «Пять “Почему”» требует, чтобы вы начинали со своей первой мысли, а затем задавали вопрос «Почему» пять раз подряд, копая все глубже. Конечно, в некоторых ситуациях главная причина сокрыта еще дальше. Тем не менее большинство людей находят ответ, который ищут, за пять (и даже меньше) «Почему».

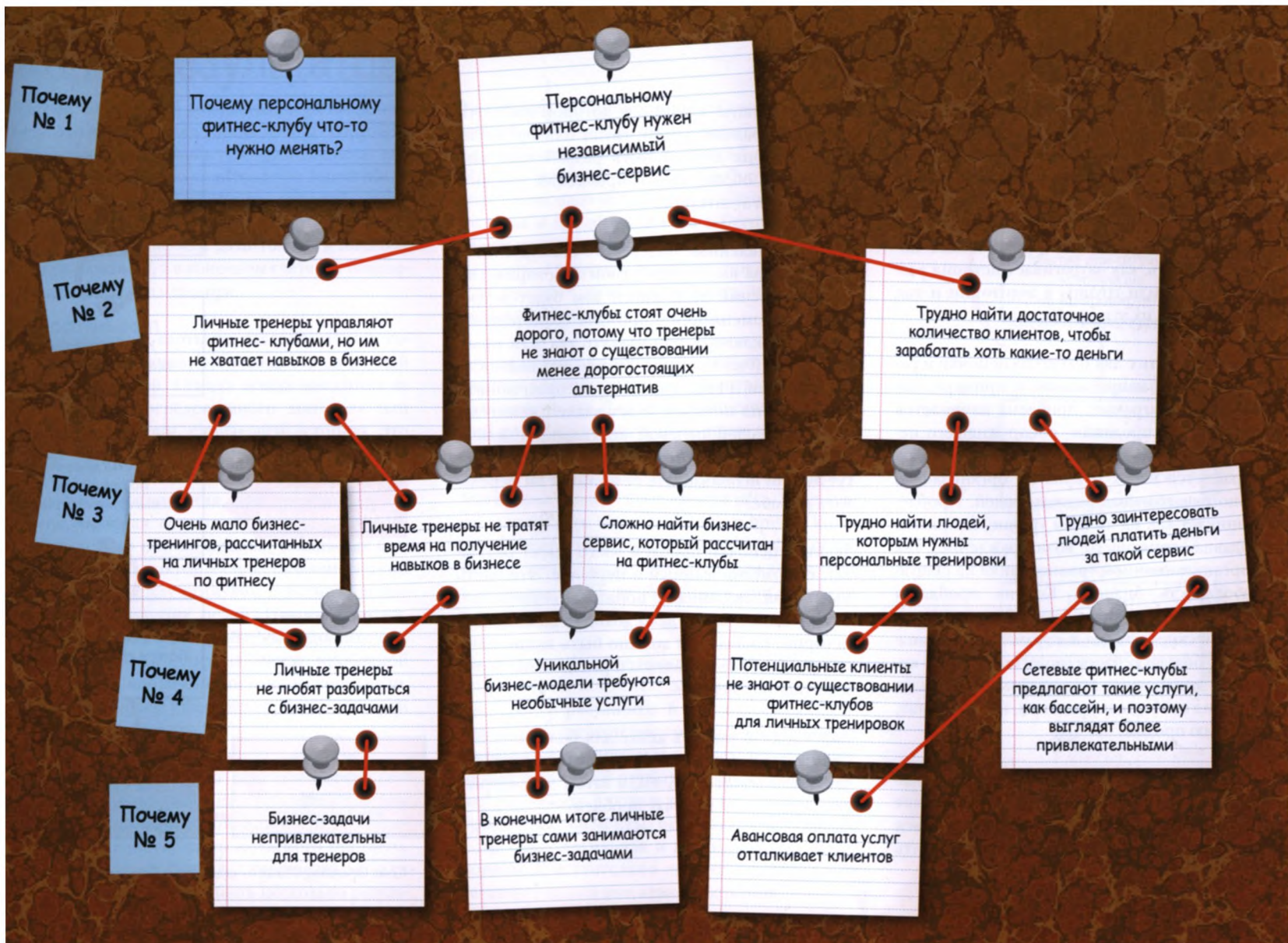
На следующей странице вы видите начало первого из наших кейсов, которые проходят красной нитью через всю книгу. В этом примере Ник и Марина используют метод «Пяти “Почему”», чтобы рассмотреть мотивацию владельцев небольших тренажерных залов, сталкивающихся с проблемой обеспечения рутинных бизнес-функций.

Итак, начнем с ваших убеждений. Первое «Почему» вы задаете как наблюдатель, отмечая какое-то явление в окружающем мире. Повторный вопрос «Почему» поднимает вас над уровнем наблюдения. Каждое последующее «Почему» обозначает все большую степень абстрагирования и поиск более глубоких ответов.

\* Шесть сигм — концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1980-е годы. Суть ее сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

\*\* Бережливое производство — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

\*\*\* Кайдзен — японская философия, или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.



Марина прикрепляет стикеры к стене в своем кабинете и использует технику «Пяти “Почему”», чтобы выяснить, почему личным тренерам нужен ее сервис «Оптимальный баланс» для фитнес-клубов.

# Цепочка проблем

Концепцию «Цепочки проблем» мы взяли из техники продаж. Идея состоит в том, что проблема спускается по структуре организации, но по-разному воспринимается каждым сотрудником в зависимости от уровня его ответственности. В создании визуальной истории техника цепочки проблем (болевых точек) может помочь определить, как затрагивает история различных людей или группы в аудитории и как они отзываются на эти проблемы.

Вы можете начать с любого звена цепочки и работать в любом направлении. В примере, показанном на диаграмме, проблема начинается с директора по продажам, обнаружившего невыполнение плана продаж. Эта проблема распространяется вверх и вниз по организации, по-разному затрагивая разных людей. Проблема возникает как на личном уровне, например у продавца, теряющего вознаграждение, так и на организационном уровне, влияя на общую рентабельность бизнеса. Корень проблемы в этом примере лежит в нижней части цепи. Экономические условия в странах, где компания ведет большую часть своих операций с конечными клиентами, приводят к отсутствию у населения свободных средств и, как результат, к снижению продаж.

Цепочки проблем могут влиять на организацию и со стороны, и основная причина может появиться в любом месте и распространяться дальше. Цепочка проблем помогает построить

всеобъемлющую картину, в которой найдется место для разных людей, групп или организаций. История должна быть разработана так, чтобы она обращалась к проблемам каждого слушателя в аудитории.

Не все выявленные болевые точки будут актуальны, когда вы станете строить историю, но на протяжении всей книги вам будет встречаться рекомендация — примите сознательное решение включать или удалять тех или иных персонажей из истории. Учтите его важность для истории и способность аудитории понять это. Если из истории будет удален влиятельный для вашей целевой аудитории человек, примут ли ее представители аудитории? Смогут ли они использовать ее и станут ли передавать дальше?

Техника цепочки проблем часто имеет результат, сформулированный в негативе. Это часть мышления, связанная с понятием «проблема». Тем не менее, когда дело доходит до создания истории, сообщение должно быть направлено на преодоление проблемы и реализацию более позитивной идеи.

Далее в этой главе, в кейсе для больницы City University, мы сначала построим ментальную карту ключевых проблем, а затем рассмотрим связанную с ней цепочку проблем.



\* Chief Operating Officer — операционный директор.

# Карта результатов

Третий метод дает возможность уяснить, как отдельные люди или организации способны отреагировать на события, находящиеся вне их контроля. В кино и литературе герои обычно оказываются в ситуации, которой никак не управляют. Событие может «отправить» героя в путешествие или дать толчок к личному преобразованию, а в конечном счете — к изменениям самого себя или мира.

В верхней части карты указывается стимул, событие или ситуация, становящиеся движущей силой изменений. Стимул всегда находится за пределами непосредственного контроля или влияния аудиторин, слушающей историю. Это может быть событие, имевшее место в прошлом (следовательно, уже неизменяемое), повлиявшее на отношения, или предстоящее событие, начиная от выхода на рынок нового конкурента до потенциальных стихийных бедствий. Важный фактор — существование четкой взаимосвязи между стимулом и возможностью достижения будущих целей. Иными словами, одного лишь наличия проблемы недостаточно. Должна быть взаимосвязь между проблемой и неудачной попыткой достичь важной цели. На рисунке справа у каждого есть цель, которой они не смогут достичь.

Каждому раздражителю может соответствовать одна или больше целей, связанных или не связанных между собой. Каждая цель описывает определенную часть желаемого будущего. Результаты могут быть количественными или качественными. Может быть несколько результатов для каждой цели, и некоторые результаты могут быть связаны с несколькими целями.

Как можно подробнее опишите свою желаемую цель. Каких качественных перемен вы ожидаете, какие возможности появятся у слушателей? Иногда сценарии будущего удобно разрабатывать с помощью методов визуализации. Закройте глаза и представьте себя в будущем; посмотрите вокруг, ощутите его. А теперь зарисуйте картину, красочно опишите представленное или создайте ментальную карту, чтобы отметить ключевые моменты.

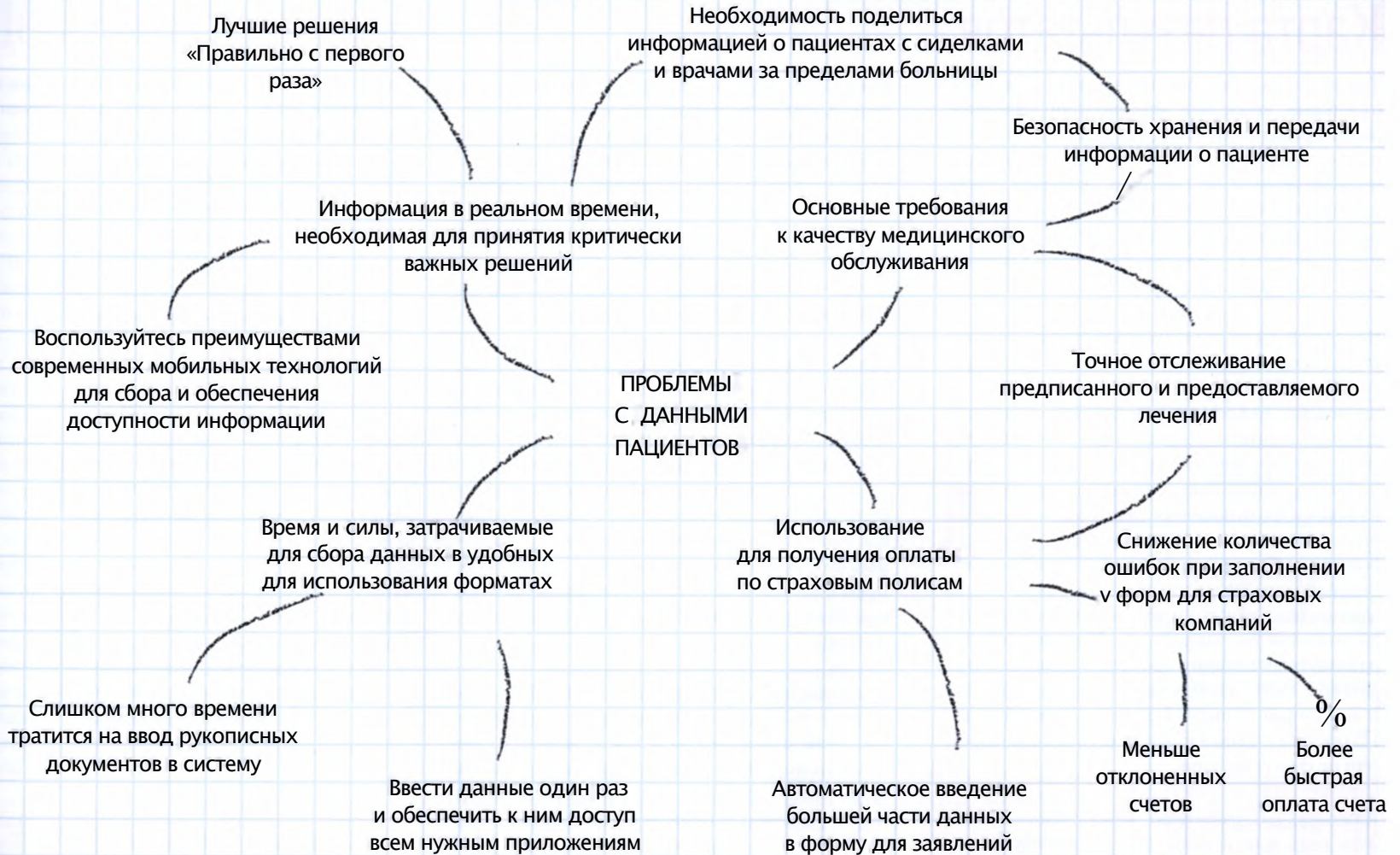
Будьте настолько точны, насколько возможно, задавая количественные параметры необходимых изменений. Для организационных изменений результатом могут быть такие показатели, как полный жизненный цикл выполнения заказа; для личного изменения результатом могут быть килограммы сброшенного веса. Вы должны определить меру, значение и время, которые потребуются для достижения вашей цели. Время, кстати, может стать важным элементом в методике CAST, необходимым при создании истории.

Когда вы начинаете процесс CAST с большим количеством контента, занесите свои стимулы, цели и результаты в три отдельных списка. Вам потребуется время, чтобы установить связь между стимулом и соответствующей ему целью (целями) и прийти к одному (или больше) результату. Как только вы это сделаете, отбросьте все элементы, оставшиеся без связей. Если связь несильная и неясная, необходимо понять, действительно ли этот контент соответствует вашей визуальной истории.

Рабочий пример в главе 16 показывает, как используется карта результатов для внесения в план существующего контента.



Этот процесс — упрощенный вариант техники большого бизнес-анализа, который вы можете найти в книге Джона Варда и Элизабет Даниэль *Benefits Management: Delivering Value from IS and IT Investments*.



Кейс, посвященный больнице City University, используется во всех главах, рассказывающих, как Том с помощью методики CAST разрабатывает свою визуальную историю. Большинство из этих страниц взято непосредственно из записной книжки Тома. Эта история начинается с заметок на маркерной доске, сделанных во время мозгового штурма сотрудников его команды, готовившихся к встрече с руководством по вопросам хранения и обработки информации о пациентах.

Цепочка проблем

**Клаус — CEO**  
 Трехлетний план развития зависит от жесткого контроля над расходами. Ошибки в оформлении страховых случаев приводят к потерям, эквивалентным трехлетней экономии на издержках.

**Бернд — COO**  
 Отладка IT-систем — затратный процесс, но проблемы в информационных потоках сказываются на финансовом положении больницы и вредят ее репутации

**Алан — финансовый директор**  
 Заявки на получение страховых выплат, создаваемые с помощью существующей системы, часто содержат ошибки. Часть заявок находится под вопросом, часть отклонена

**Люк — инспектор по информации о пациентах**  
 Цели по обеспечению ухода за пациентами не выполняются из-за информационных проблем. Попытки повысить качество данных столкнулись с жалобами на необходимость значительных усилий и большого количества времени

**Медсестры**  
 Повторное введение информации о пациентах в различные системы приводит к ошибкам, за которые медсестры несут ответственность

**Медсестры**  
 Наличие нескольких хранилищ информации усложняет поиск в экстренных ситуациях

Предположения

1. Цепочка проблем работает хорошо в тех случаях, когда вы хорошо знаете всех людей в этой цепочке.
2. Одни и те же проблемы по-разному ощущаются на разных уровнях цепочки.
3. Проблема касается многих участников цепочки, но наибольшая вовлеченность требуется от медсестер.

Всё время переговоров с руководством Том выяснил у Люка, что конкретно для него значат информационные проблемы. В течение следующих нескольких дней он задавал тот же вопрос другим участникам управленческой команды и медсестрам, что позволило ему построить эту цепочку проблем.



## Это не про вас!

Подумайте, кому адресованы ваши «Почему» — вам или вашей аудитории? Может быть, у вас есть четкое ограничение по срокам проведения изменений или количественная цель в виде достижения определенного уровня продаж? Причины, которые важны для вас, могут ничего не значить для вашей аудитории. Убедитесь, что основное внимание вы уделяете тому, как проводимые действия скажутся на вашей аудитории.

Почему, услышав вашу историю, они должны начать думать и действовать по-другому?

**Если перемены ничего не несут аудитории, зачем впустую тратить ее время?**

## Положительное и отрицательное

Объективно взгляните на преимущества и недостатки предлагаемых вами изменений. Подумайте о будущем, о цели изменений и выгоде, которую они должны принести. Затем подумайте о барьерах и препятствиях, потенциальных недостатках изменений. Гораздо лучше определить слабые места и самому рассказать о них во время презентации, нежели дожидаться момента, когда кто-то из слушателей вспомнит

о них и тем самым разрушит вашу историю. Людям свойственно при создании визуальной истории останавливаться только на положительных моментах, и мы не раз видели, как докладчик неожиданно для себя получал негативный отклик из зала. Нанесите удар первым и признайте негатив — этим вы завоеуете доверие аудитории, поскольку она увидит, что вы не скрываете отрицательных моментов своего плана.

## ПОЛЬЗА > ПРОБЛЕМА

Выгода от внедрения изменений должна перевешивать проблемы, а также любые временные неудобства, связанные с процессом перемен. Например, обучение работе с новой информационной системой может доставлять неудобства, хотя в конечном счете экономит время и делает жизнь проще. Именно болезненность процесса внедрения изменений часто приводит к тому, что люди активно сопротивляются, казалось бы, полезным переменам. Но если вы сможете показать, что сложности быстро закончатся, а позитивный эффект сохранится надолго, это поможет вашей истории.

## «Спящие» или действующие проблемы

До сих пор мы в основном говорили о действующих проблемах, то есть о таких, которые можно легко определить, описать, и с которыми люди сталкиваются в настоящий момент. Но для новых продуктов или новых идей может существовать «спящая» проблема, о которой ваша аудитория пока не догадывается.

В фармацевтической промышленности США мы регулярно сталкиваемся с новыми терминами, используемыми для описания давно существующих болезней. Делая такие «спящие» проблемы видимыми, давая им имена и соотнося с реальной ситуацией, можно пробудить желание устранить их.

Так, например, относительно недавно производители жидкости для полоскания рта рассказали широкой публике о гингивите (воспалении десен). Этот медицинский термин придает особенно неприятный оттенок проблеме, поэтому ее захотели решить. Если продвигаемое вами изменение — это внедрение нового продукта и ваша аудитория еще не знает, что этот продукт ей нужен, то, дав проблеме имя, вы на-

верняка поможете внедрению изменений.

«Спящей» может быть и проблема, которую вы никогда не рассматривали. Еще совсем недавно устройства для чтения электронных книг не пользовались спросом у широкой публики: преимущества наличия библиотеки в кармане не казались столь уж значимыми. Теперь же, когда людям доступны миллионы электронных книг, их польза очевидна. Однако в момент вывода этих устройств на рынок проблема была в «спящем» состоянии, и лишь мероприятия по популяризации букридеров сделали ее актуальной. Есть ли у вашей аудитории «спящие» проблемы, которые только и ждут, чтобы их определили?

## Личные или профессиональные повестки дня

Подумайте, с какими планами связаны ваши «Почему»: с личными, профессиональными, социальными или рабочими? От ответа на этот вопрос может зависеть уровень поддержки, которую получит ваша история. Для человека большее значение имеют личные планы: играя на этом поле, проще всего завоевать

аудиторию. Тем не менее, такие планы могут быть подчинены интересам группы, чтобы не получилось эффекта раскачивающейся лодки. Привязывая же свои «Почему» к профессиональным вопросам, вы заведомо получите менее активную поддержку.

## Стратегическая или тактическая проблема

Тактические проблемы часто носят срочный характер и связаны с личными переживаниями. Это могут быть потеря работы, неспособность достичь цели, вопросы личного доверия. Часто такая проблема существует недолго. Хотя наличие тактической проблемы может быть полезным для возникновения ощущения безотлагательности при внесении изменений, проблема может исчезнуть, когда изменения уже приняты или из-за других временных причин. Стратегическая проблема, в отличие от тактической, может быть постоянной и представлять собой долгосрочное препятствие на пути к успеху. До тех пор, пока изменение не будет принято и не будут рассмотрены все пути преодоления проблемы, она не исчезнет.

Если вы определили стратегическую проблему, убедитесь, что она связана с тактическими, которые могут подтолкнуть аудиторию к действию. Если же вы нашли тактическую болевую точку, посмотрите, нет ли рядом скрытого стратегического вопроса «Почему». Используйте для этого метод «Пяти "Почему"».

## Будьте конкретны

Подробности имеют большое значение для завоевания доверия и удержания внимания аудитории. Приведите конкретный пример, интересный вашей аудитории. Будьте точны в деталях. Не утопите слушателей в подробностях, но дайте им конкретную информацию, чтобы управлять историей.

## Можно ли ИЗМЕРИТЬ улучшение?

Подумайте, каким образом можно измерить текущее состояние и его изменение в будущем (чтобы показать, что изменения действительно произошли)? Какими средствами можно воспользоваться для определения полноты изменений? Если вы предлагаете конечную цель в виде измеряемой величины, то получаете мощный инструмент, показывающий, к чему следует стремиться и как далеко вы продвинулись в этом направлении.

## Максимальная концентрация

Можете ли вы в одном предложении выразить цель, к которой следует стремиться? Емкий лаконичный слоган способен сплотить вашу аудиторию вокруг основной идеи. Сделайте фразы короткими и направленными. Постарайтесь обойтись без сложных предложений и длинных абзацев. Пусть ваши тексты будут короче, чем презентация, которая делается, пока вы едете в лифте. Используйте понятные аудитории образы. Придумайте сильную фразу, которая западет в сознание слушателей. Например:

# КОМПЬЮТЕР НА КАЖДЫЙ В КАЖДЫЙ ДОМ.

*Билл Гейтс*

*В два раза быстрее.  
В два раза дешевле.*

© 2007 Apple Computer, Inc. — Стив Джобс на презентации iPhone 3G



В конце каждой главы мы будем давать практические советы в рубрике «Вас понял»

## ВАС ПОНЯЛ

*Как понять, что собранная вами информация действительно указывает на необходимость перемен?*



**Не судите и не анализируйте чрезмерно.** Мы предложили три метода, <sup>1</sup> которые помогут вам структурировать возможные мотивы вашей аудитории. Если вы не уверены, что хорошо понимаете мотивацию людей к переменам, используйте «Цепочку проблем». Если обнаруженные мотивы не кажутся вам убедительными, используйте технику «Пять “Почему”», чтобы понять проблемы глубже. Если вы собрали много информации, которую необходимо систематизировать, постройте «Карту результатов». Выберите один из предложенных методов или используйте собственный, сосредоточьтесь и двигайтесь дальше.


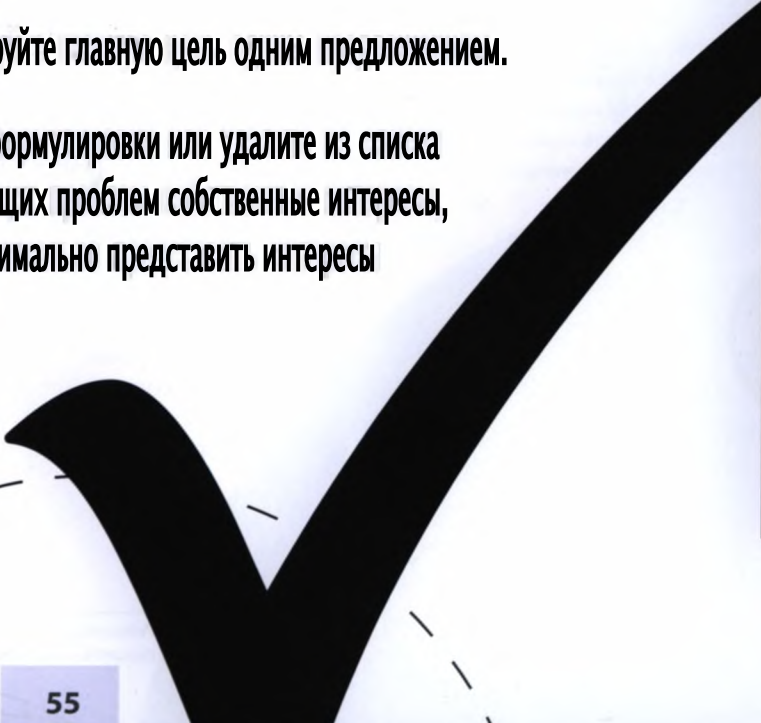


**Будьте готовы к повторному прохождению этого этапа.** Сейчас наша цель состоит в том, чтобы быстро начать разработку истории с помощью CAST. Позже, когда вы будете работать над более глубоким пониманием верхней половины карты визуальной истории, вы не раз вернетесь к этому этапу, уточняя и обновляя данные о мотивации.



**Остерегайтесь строить историю для себя.** Распространенная ошибка — вложить в историю собственные желания и ценности и упустить точку зрения аудитории, когда изменения касаются других людей. Ставьте себя на место аудитории, задаваясь вопросом «Что это значит для меня?» (WII.FM).



- 
- 
- ✓ Охватите весь спектр возможных мотивов «за» и «против».
  - ✓ Убедитесь, что найденные причины касаются всех болевых точек.
  - ✓ Сформулируйте проблему так, чтобы аудитории стало ясно, что она затрагивает интересы слушателей.
  - ✓ Составьте список мотивирующих проблем для разных сегментов аудитории.
  - ✓ Сформулируйте главную цель одним предложением.
  - ✓ Смягчите формулировки или удалите из списка мотивирующих проблем собственные интересы, чтобы максимально представить интересы аудитории.

# Что

## 5

Боже, даруй мне душевный покой  
Принять то, что я не в силах изменить,  
Мужество изменить то, что могу,  
И мудрость отличить одно от другого.

*- Рейнхальд Нибур\*, отрывок из Молитвы о мире (1940)*

\* Рейнхольд Нибур (1892-1971) — американский богослов, работы которого оказали влияние на американских политических лидеров XX и XXI веков.

Как все люди, мы склонны делать предположения. К примеру, мы можем предположить, что знаем мотивы принятия управленческих решений, или что другие понимают ситуацию таким же образом, как и мы. Во многих IT-отделах долго существовало мнение, что пользователи компьютеров не могут работать самостоятельно, что специалисты собственного IT-отдела или компании-подрядчика должны предоставлять сервисы, необходимые для бизнеса. Но эти предположения были развеяны, когда офисные работники начали активно использовать Facebook, чаты, ICQ и онлайн-доступ к электронной почте. Некоторые компании уже начинают позволять сотрудникам подключать к корпоративной сети личные ноутбуки, домашние компьютеры и смартфоны. В последнее время во многих организациях возникли проблемы с сохранением баланса между ожиданиями сотрудников относительно IT-инфраструктуры и обязанностями IT-отдела.

Это означает, что предположение относительно того, кто управляет информацией и отвечает за ее безопасность, должно быть пересмотрено. И вновь организации строят предположения: о потребностях бизнеса и сотрудников, о доступности сервисов, предоставляемых через интернет, и даже о том, какие компании, предоставляющие услуги сегодня, сохранятся в будущем.

Если для вашей аудитории не новость существование проблемы, которую вы предлагаете решить, то можете держать пари: кто-то из этих людей уже задумывался об улучшении существующего положения дел. Это просто природа человека. Суммарно авторы книги реализовали сотни инициатив по изменениям и знаем, что найти проблему, которую никто еще не пробовал решать, так же сложно, как встретить говорящую лошадь.

На этом этапе серьезной проблемой могут стать предположения, возникающие среди представителей вашей аудитории. По мере того как вы представляете свою историю, аудитория делает собственные предположения о важности различных вещей, которые вы предлагаете изменить, и о том, каким образом это должно быть сделано. Как только вы начинаете говорить о проблеме, ваши слушатели начинают искать собственные способы ее решения.

*Когда вы предполагаете что-то обо мне, вы делаете ослов из нас обоих.*

*- Оскар Уайльд*



Фотография Стива Флетчера

*Но я говорю вам, я – лошадь... Я – лошадь!*

Визуальные истории чаще всего достаточно короткие, и главное внимание в них уделено ключевым элементам предлагаемых изменений или решений. Мы считаем, что установление причинно-следственной связи между тем, «что» должно быть изменено, и «почему» это должно быть сделано, имеет большое значение и уменьшает число предположений.

В этой главе мы расскажем, как удерживать внимание аудитории на основных моментах презентации, заостряя внимание на необходимых деталях и избегая ненужных.

При прочтении предыдущих глав у вас могло создаться ошибочное представление, что вам нужна лишь визуальная карта истории – и всё. Простите, но это не так. Визуальная карта, нарисованная на одной странице, – отличный способ свести воедино все ключевые элементы и структурировать контент, но для создания по-настоящему эффективной визуальной истории нужно несколько страниц. Поверьте, результат будет того стоить.

## Элементы изменений

На этом этапе процесса CAST вы рассмотрите свой контент и определите, что будет затронуто предлагаемыми изменениями: вещи, люди и процессы.

**ВЕЩИ** могут быть реальными, например здания или техника. Также это могут быть компьютерные программы или информационные модели. Мы используем термин «вещи» для обозначения всего, что можно изменить, вполне сознательно, несмотря на некоторую его расплывчатость.

**ЛЮДИ** в результате изменений может потребоваться изменить свое поведение или, возможно, придется развить новые навыки и способности. Могут произойти изменения и в количестве людей, необходимом для новых событий, или изменения в области организационного поведения и культуры. На личном уровне вы можете изменить себя или свои отношения.

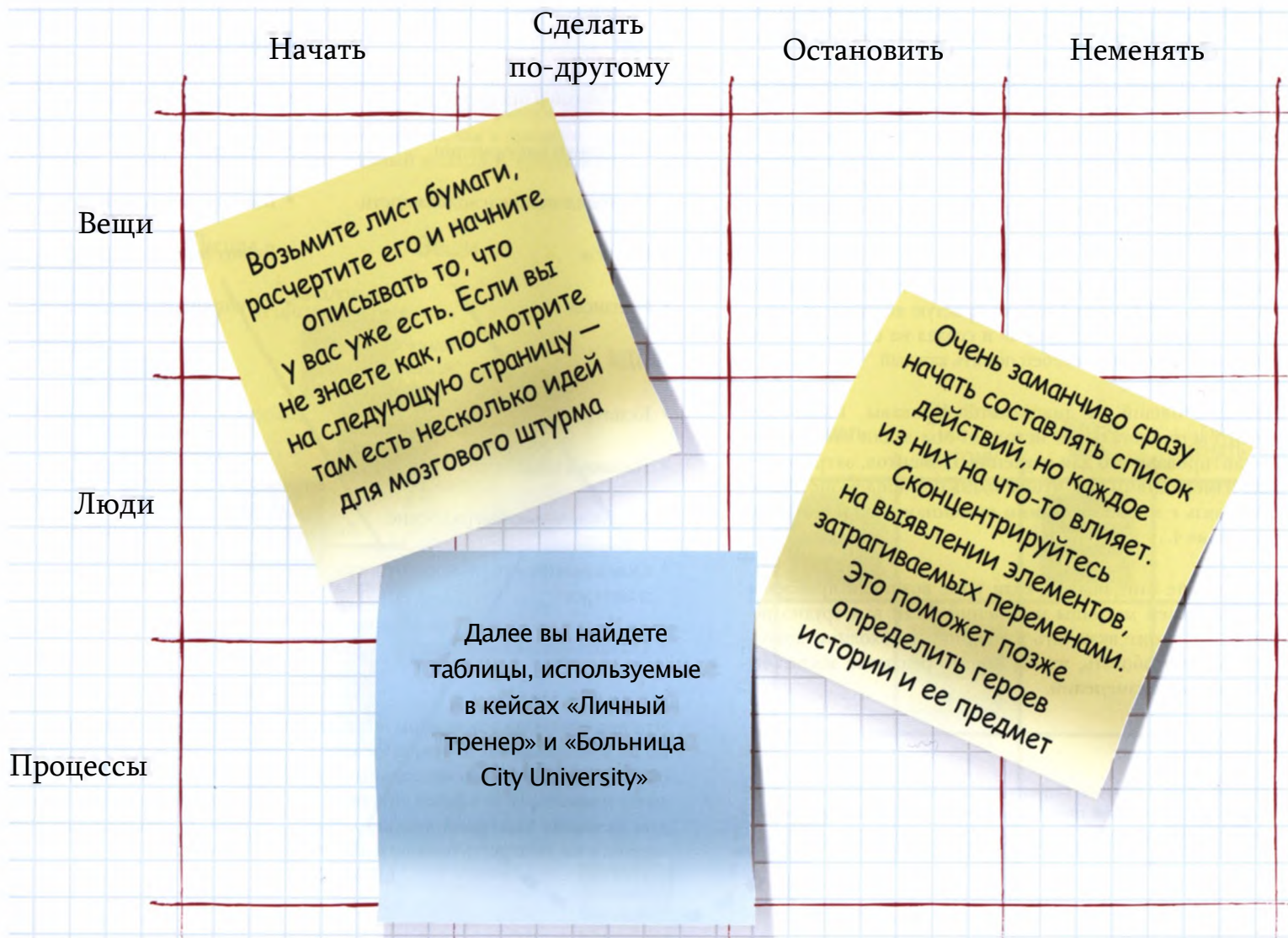
**ПРОЦЕССАМИ** мы называем последовательную деятельность людей на работе или в контексте каких-либо изменений. На уровне организации или сообщества процесс перемен может внести изменения в законодательство или в рабочий распорядок.

Проанализируйте все последствия, которые повлекут предлагаемые вами изменения, а не только те, в которых вы заинтересованы или которые представляют ваши предложения в выгодном свете. Ваше выступление будет более убедительным, если вы не станете умалчивать о проблемах сложного и долгого процесса изменений. Когда вы определите, «что» будет меняться, не забудьте упомянуть как о положительных, так и об отрицательных результатах.

Любые перемены сводятся к появлению новых процессов. Предположим, ваша организация открывает новый филиал для управления бизнесом в Бразилии. Требуется сначала создать временное подразделение для подбора менеджмента. Вам нужно приобрести офисное здание, нанять персонал и адаптировать свой бизнес к новой культуре. Ваш основной офис все еще находится на прежнем месте. Одни сотрудники даже не узнают о новом подразделении, другие, возможно, переедут в Бразилию, а третьим, может быть, придется работать с новыми коллегами.

В большинстве визуальных историй действие строится вокруг изменений, с которыми должны иметь дело главные герои. В примере про Бразилию это может быть наем людей (все остальное второстепенно). По мере того как вы формируете свою визуальную историю, вам надо «нащупать» центральную идею, но не спешите делать вывод, что «правильный» контент уже у вас в кармане! Подробно заполните таблицу на с. 59. Далее в этой главе мы рассмотрим связи между ее содержанием и причинами, подталкивающими людей к изменениям или принятию решений.

Редко все элементы визуальной истории остаются в ней с начала до конца. Одни по ходу дела меняются, другие появляются в середине, а иные теряются по пути. Встречаются и такие, которые остаются неизменными, но без них история не работает. Это могут быть элементы, которые находятся в поле зрения аудитории, а также те, которые сами не меняются, но делают возможными изменения.



Начать

Сделать по-другому

Остановить

Неменять

Вещи

Люди

Процессы

Возьмите лист бумаги, расчертите его и начните описывать то, что у вас уже есть. Если вы не знаете как, посмотрите на следующую страницу — там есть несколько идей для мозгового штурма

Далее вы найдете таблицы, используемые в кейсах «Личный тренер» и «Больница City University»

Очень заманчиво сразу начать составлять список действий, но каждое из них на что-то влияет. Сконцентрируйтесь на выявлении элементов, затрагиваемых переменами. Это поможет позже определить героев истории и ее предмет



# Устройте мозговой штурм

Область «анализа первопричин» сделала огромный шаг вперед в 1968 году, когда Каору Исикава\*, один из наиболее авторитетных японских специалистов в области управления качеством, предложил новый метод обнаружения причин сбоев в сложных системах. Разработав визуальную модель поиска «причины неудачи», он создал простой в использовании инструмент, позволяющий структурировать мысли и исследовать часто повторяющиеся причины сбоев. Его модель, называемая диаграммой Исикавы, до сих пор с успехом применяется в системах контроля качества.

Визуализация Исикавы, прославившая его имя, обладала «вирусным» эффектом. Он взял простую концепцию «мозгового штурма по категориям» и создал на ее базе наглядную схему, которую способен понять каждый.

Метод, стоящий за диаграммой Исикавы, интересен в контексте визуальной истории. Мы взяли этот метод и адаптировали его для изучения элементов, затрагиваемых изменениями так, чтобы наглядно продемонстрировать связь с мотивирующими причинами, определенными в главе 4.

Используйте этот подход, если у вас возникли проблемы с заполнением матрицы изменений. Если вам трудно решить, что стоит включить в таблицу, необходимо дополнительно поработать, чтобы понять реальные масштабы предлагаемых изменений.

\* Каору Исикава (1915–1989) — профессор Токийского университета, предложивший графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме.

У нас есть три категории верхнего уровня: вещи, люди и процессы. Каждая из них может быть разделена на множество подкатегорий. Вот некоторые примеры:

## ВЕЩИ

- Технологии и инструменты
- Источники информации
- Местоположение и возможности
- Ресурсы
- Финансы

## ЛЮДИ

- Культура
- Навыки и опыт
- Мотивация и вознаграждение
- Осведомленность/компетентность и интерес
- Соглашения и отношения

## ПРОЦЕССЫ

- Методы и процедуры
- Показатели успеха
- Взаимозависимости
- Бизнес-модель
- Функциональная модель

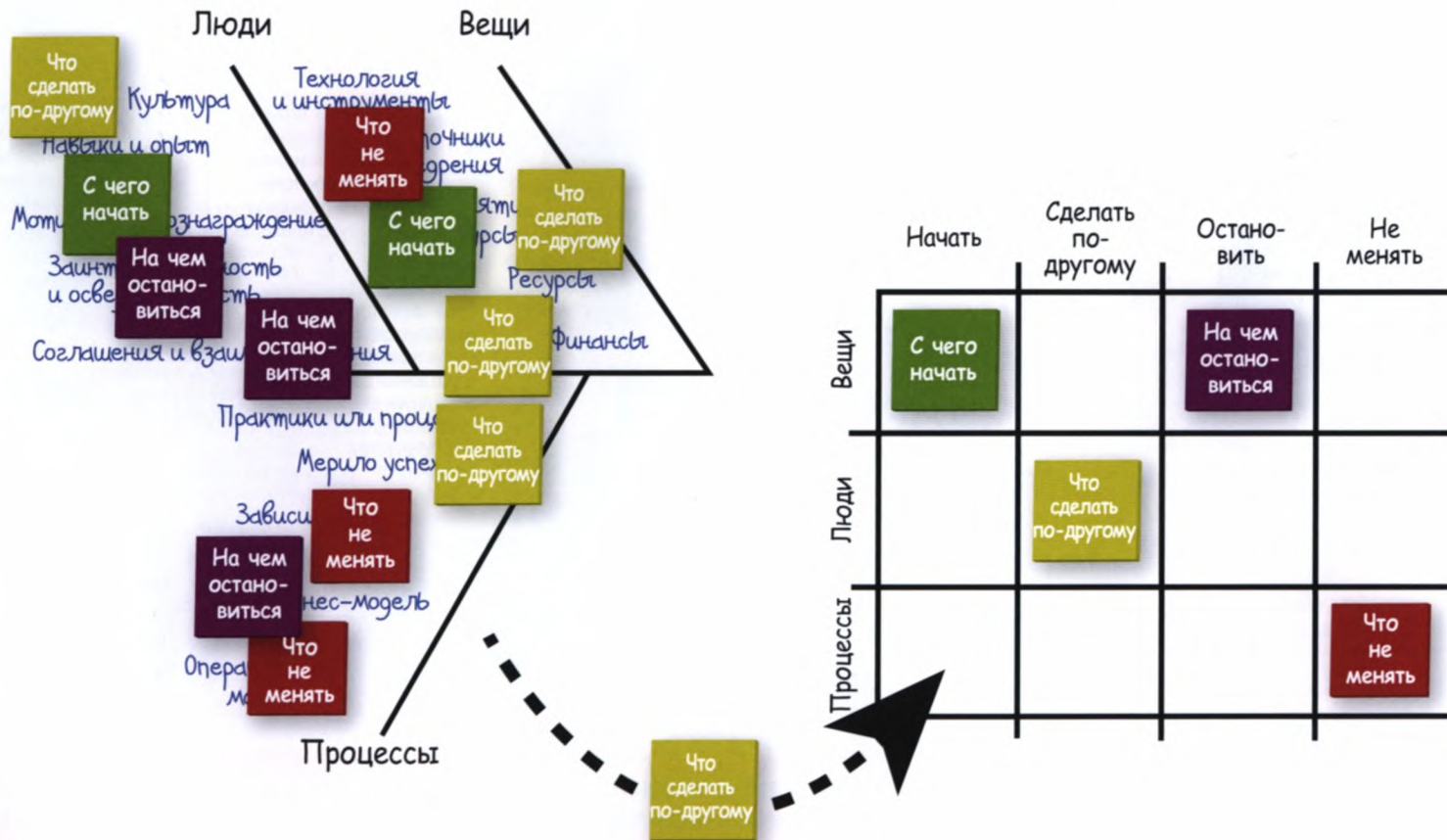
Эти подкатегории в основном подходят для исследования изменений в бизнесе, но их с небольшими поправками можно использовать и при создании историй о личных или широких социальных изменениях. Используйте их как отправную точку и адаптируйте к своей ситуации. Мы вложили по пять подкатегорий в каждую из наших категорий верхнего уровня, исходя из собственного опыта. Возможно, у вас будет чуть больше или меньше подкатегорий.

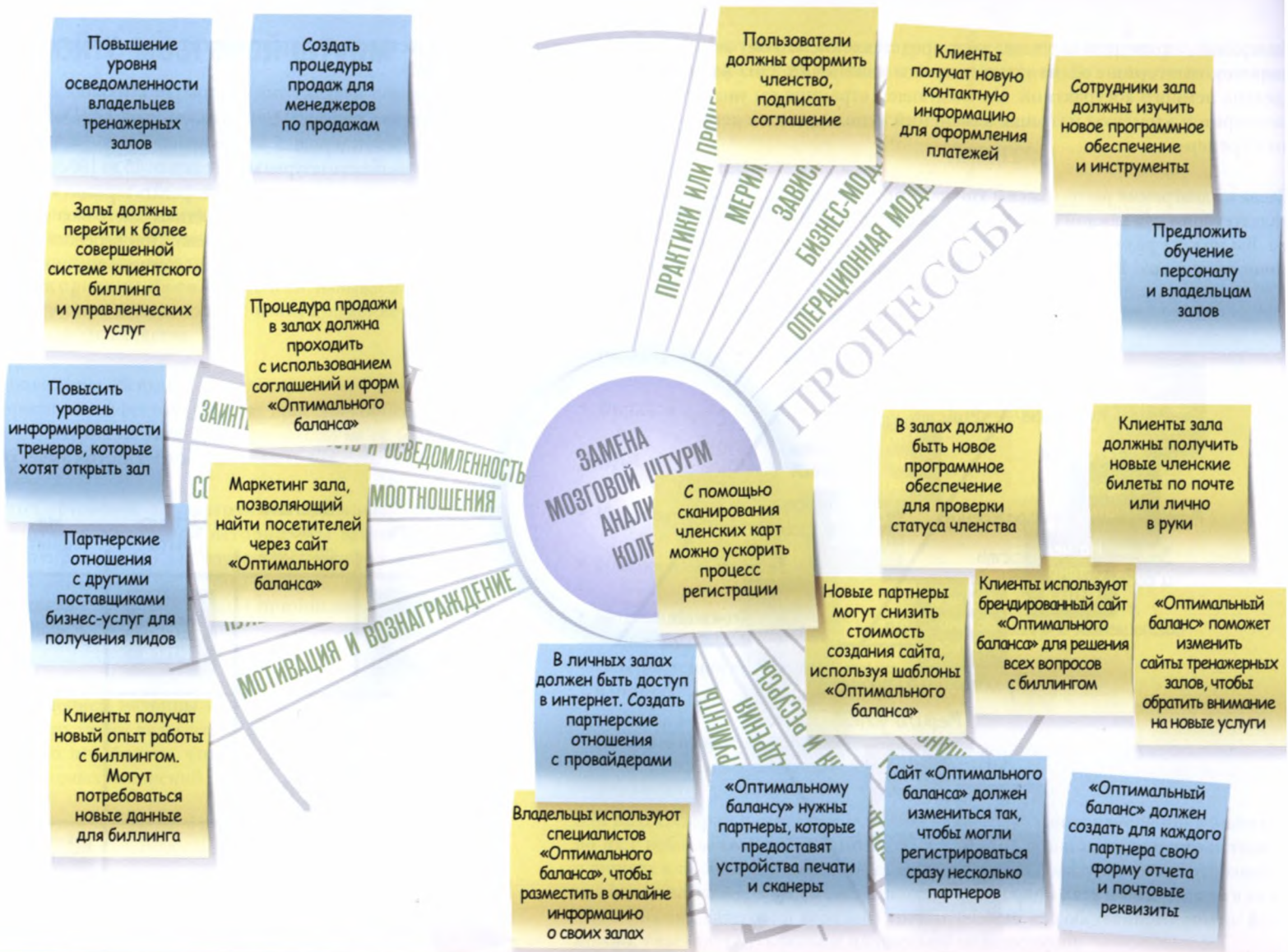
Диаграмма, приведенная ниже, дает представление о том, как мы используем категории с элементами матрицы изменений. Она намеренно сделана немного абстрактной. На следующей странице вы увидите, как категории и элементы матрицы изменений используются в кейсе «Личный тренер».

Слева на диаграмме расположены три категории верхнего уровня, а также подкатегории для каждой из них, изображенные в виде диаграммы Исайявы. Вы можете разместить их так же или в виде колеса, как в примере про личного тренера. Важный аспект — иметь единый подход и продолжать

задавать один и тот же простой вопрос снова и снова: «Что нужно изменить в этой подкатегории?».

Запишите каждый ответ на стикере. Мы используем разные цвета, чтобы передать тип изменения, соответствующий вертикальным столбцам матрицы изменений. Итогом такого мозгового штурма могут стать от 15 до 100 стикеров и множество идей. Идеи надо отфильтровать, сгруппировать и разместить в ячейках матрицы изменений. Использование разноцветных листочков поможет вам быстро найти для идеи соответствующую колонку. При переносе стикеров вы можете уточнять форму лировки и группировать схожие концепции вместе.





Марина и ее муж Ник начали с распечатки круговой диаграммы мозгового штурма и прикрепили заметки к ее частям, соответствующим написанным идеям. Процесс мозгового штурма помог им определить изменения, необходимые личным фитнес-студиям, которыми она воспользуется для сервиса «Оптимальный баланс».

	Начать	Сделать по-другому	Остановить	Не менять	
Вещи	<p>В залах должно быть новое программное обеспечение для проверки статуса членства</p> <p>Конечные клиенты используют сайт «Оптимального баланса» для оплаты услуг тренажерных залов</p>	<p>Сайт «Оптимального баланса» должен измениться так, чтобы могли регистрироваться сразу несколько партнеров</p> <p>С помощью сканирования членских карт можно ускорить процесс регистрации</p>	<p>«Оптимальный баланс» должен создать для каждого партнера свою форму отчета и почтовые реквизиты</p> <p>Клиенты зала должны получить новые членские билеты по почте или лично в руки</p>	<p>Залы должны перейти к более совершенной системе клиентского биллинга и управленческих услуг</p>	<p>Партнеры могут продолжать предлагать существующие услуги без изменений</p> <p>Не требуется никаких изменений оборудования или перестройки помещений</p>
Люди	<p>Создать процедуры продаж для менеджеров по продажам</p> <p>Повышение уровня осведомленности владельцев тренажерных залов</p>	<p>Сотрудники зала должны изучить новое программное обеспечение и инструменты</p> <p>Владельцы используют специалистов «Оптимального баланса», чтобы разместить в онлайн-информацию о своих залах</p>	<p>Процедура продажи в залах должна проходить с использованием соглашений и форм «Оптимального баланса»</p> <p>Клиенты получают новый опыт работы с биллингом. Могут потребоваться новые данные для биллинга</p>	<p>Эта колонка пустая, ну и отлично!</p>	
	<p>Партнерские отношения с другими поставщиками бизнес-услуг для получения лидов</p> <p>Повысить уровень информированности тренеров, которые хотят открыть свой зал</p>	<p>«Оптимальному балансу» нужны партнеры, которые предоставят устройства печати и сканеры членских карт</p> <p>В личных залах должен быть доступ в интернет. Создать партнерские отношения с провайдерами</p>	<p>Маркетинг зала, позволяющий найти посетителей через сайт «Оптимального баланса»</p> <p>Пользователи должны оформить членство, подписать соглашение</p>		
Процессы/деятельность					
			<p>Это значит, что какое-нибудь необычное изменение не оторвет нас от дел</p>	<p>Партнерам не будет навязано продвижение не интересного им продукта,</p> <p>Студии могут представлять свои уникальные предложения, основные положения и продукты без стороннего вмешательства</p>	

Марина передвигала стикеры по ячейкам. Сначала ее беспокоило, что часть колонки «Остановить» оставалась пустой, но потом решила, что все в порядке. Придуманый ею «Оптимальный баланс» многое изменяет, но не отменяет.

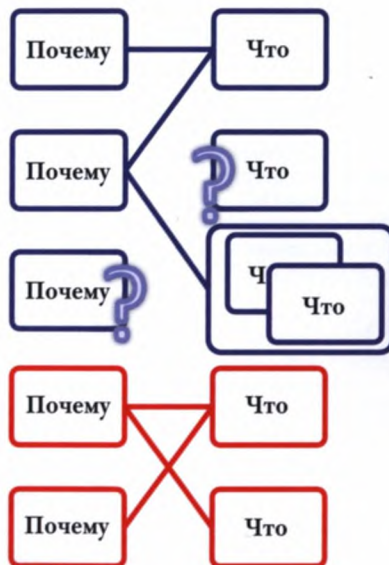
Марина и Ник использовали разноцветные стикеры, чтобы отследить, где чья идея, так, чтобы позже можно было их развить.

## Фильтрация и фокусировка

Вам, вероятно, приходилось видеть скучные фильмы, герои которых недостаточно мотивированы, отношения между ними надуманны и вся история без цели едва движется. Проблема в этих фильмах та же, что и во многих презентациях: связи между их частями либо отсутствуют, либо очень слабы.

Чтобы сделать связь ясной и определенной, самое время соединить причины «Почему» из главы 4 с тем, «Что» нужно поменять. Каждый пункт составленного нами списка вещей, людей и процессов, должен быть связан с одним или несколькими «Почему». Это поможет вам убедиться, что вы точно знаете причины, побуждающие вас рассматривать каждое изменение. Далее в этой главе вы можете найти реальный пример из кейса «Больница City University», а здесь мы рассмотрим более простой случай связи между «Почему» и «Что».

Этот процесс подразумевает несколько итераций. Вам может понадобиться сгруппировать и разбить контент на части, чтобы добраться до нужного уровня. Нас не раз спрашивали, что такое «нужный уровень», но здесь нет правильного ответа. Все зависит от степени детализации вашей истории.



Мы в первый раз устанавливаем связи между элементами контента, но не в последний. Давайте используем этот момент, чтобы лучше уяснить взаимосвязности.

- Если почти каждое «Почему» связано почти со всеми «Что», вы потратили недостаточно времени на точное разделение элементов. Возможно, вам нужно все сгруппировать и перейти на уровень выше.
- Если одно «Почему» связано с множеством «Что», возможно, эти «Что» следует объединить в группу более высокого уровня.
- Если какое-то «Почему» не связано ни с одним «Что», то либо что-то упущено в ваших «Что», либо это «Почему» следует удалить.
- Если элемент «Что» не связан с элементом «Почему», то либо чего-то не хватает в списке «Почему», либо это «Что» следует удалить.

Этот процесс может быть запутанным, но, как в головоломке sudoku, просто продолжайте к нему возвращаться, и постепенно все встанет на свои места. И пусть вас не волнует, как элементы образуют кластеры; если части связаны, вам следует рассматривать их как смысловую группу в вашей истории.

Если нужно обновить список «Почему», чтобы связи заработали, вернитесь к главе 4 и повторите контрольный список, приведенный в конце.

Тока мы писали эту книгу, коллега Мартина по имени Анна попросила его помочь в подготовке презентации. У Анны уже было 90 слайдов — примерно на часовое выступление, но она была уверена, что клиенту необходимо еще больше информации, чтобы понять ее рекомендации.

Анна была обречена. Она **знало** слишком много.

Если взглянуть на проект (контент, графические элементы или использование цвета или формы) более широко, можно заметить, что для успеха очень важно то, что вы в него не включили. Лишняя информация портит сообщение; оставьте аудитории возможность поучаствовать в процессе анализа.

Самое ужасное в обширных познаниях или в наличии доступа к большому объему информации — наша склонность этой информацией делиться.

— Чип и Дэн Хиты,  
Made to Stick

Проблем такого рода много. Эксперт, создающий презентацию, считает, что для лучшего понимания аудитории необходимо предоставить всю имеющуюся по теме информацию. В итоге сообщение теряется в шуме. Решить проблему можно, но для этого требуется серьезно поработать, определив взаимосвязи между «Почему» и «Что».

	Начать	Сделать по-другому	Остановить	Не менять
Вещи	<p>Просмотреть карточки пациентов с заметками, чтобы создать примеры для обучения</p>	<p>Напрямую связать систему выписки рецептов с учетными карточками пациентов, чтобы информация о выписанных лекарствах сразу попадала в историю болезни</p>		
Люди	<p>Круги обучения* для обмена опытом и новыми идеями, чтобы упростить и усовершенствовать сбор информации</p>	<p>Обучение среднего медперсонала работе в больничной информационной системе (основное внимание — автоматизации ввода данных)</p>	<p>Отменить написание собственных заметок о пациентах врачами и специалистами или распечатку заметок, написанных от руки</p>	<p>Ответственность за корректность информации остается за оператором, вводящим информацию</p>
Процессы		<p>Упрощение и автоматизация процесса оплаты страховки</p>	<p>Отменить ежедневный процесс ввода в систему написанных от руки заметок в конце смены. Это лишнее</p>	<p>Фармацевты будут продолжать перепроверять карточки пациентов и назначения системы выписки рецептов для обеспечения безопасности пациентов</p>

\* Модель обучения, основанная на оптимизации работы собственных механизмов обучения, в которой выделяется 4 этапа: бессознательная некомпетентия, сознательная некомпетентия, бессознательная компетентия, сознательная компетентия.

Том продолжал анализировать свои заметки на совещании сотрудников и специальных интервью для лучшего понимания того, что следует поменять. Это хорошее начало, но в проекте остается довольно много предположений и несколько пробелов, к которым стоит вернуться.

## Почему

### Страховые требования

- Снизить число отказов в выплате страховки
- Сократить затраты времени на запросы
- Сократить затраты времени и сил на рассмотрение требований

### Качество информации

- Информация собирается в одном месте
- Вся информация хранится в виде электронных записок, связанных с учетной карточкой пациента
- Снижение числа ошибок при вводе информации

## Что

### Стандарты информации

#### Сбор информации

- Прекратить ввод записок о пациентах, сделанных врачами, или распечатку записок, написанных от руки
- Каждый должен собирать информацию о пациенте в электронном дневнике

#### Проверка информации

#### Объединение информации

- Связать учетные карточки пациентов с системой выписки рецептов, чтобы информация о выписанных лекарствах сразу попадала в историю болезни

#### Отчеты по пациентам

#### Требования по страхованию

- Упростить и автоматизировать процесс биллинга

#### Обучение и разработка

- Создать примеры из карточек пациентов
- Провести учебные семинары, на которых поделиться опытом и рассказать о новых идеях по упрощению и усовершенствованию сбора информации
- Особое внимание уделить проведению тренинга по работе с информацией для среднего медперсонала, на котором использовать общие термины вместо историй

## Открытия

Первый этап картирования «ПОЧЕМУ» и «ЧТО» вызвал больше вопросов, чем дал ответов!

Создание связей между отфильтрованным списком причин и предлагаемыми изменениями, сгруппированными по бизнес-процессам, показало, что у нас еще недостаточно идей по проверке корректности информации и отчетов по пациентам.

Возможно, информационные стандарты и отчеты по пациентам не нужны в этой истории? Их не осветили на встрече руководства и на карте «ПОЧЕМУ—ЧТО».

Т-команда Тома некоторое время работала над проблемами сбора информации о пациентах и использовала привычные названия бизнес-процессов для всех основных видов деятельности. Чтобы объединить два набора записок, Том сгруппировал по бизнес-процессам и свои записки тоже. Он также потратил некоторое время, чтобы разделить мотивацию к переменам на две группы: страховые требования и качество информации.





ВАС

ПНЯЛ

*Следующие действия позволят убедиться, что собираемая информация действительно объясняет, ЧТО нужно поменять.*



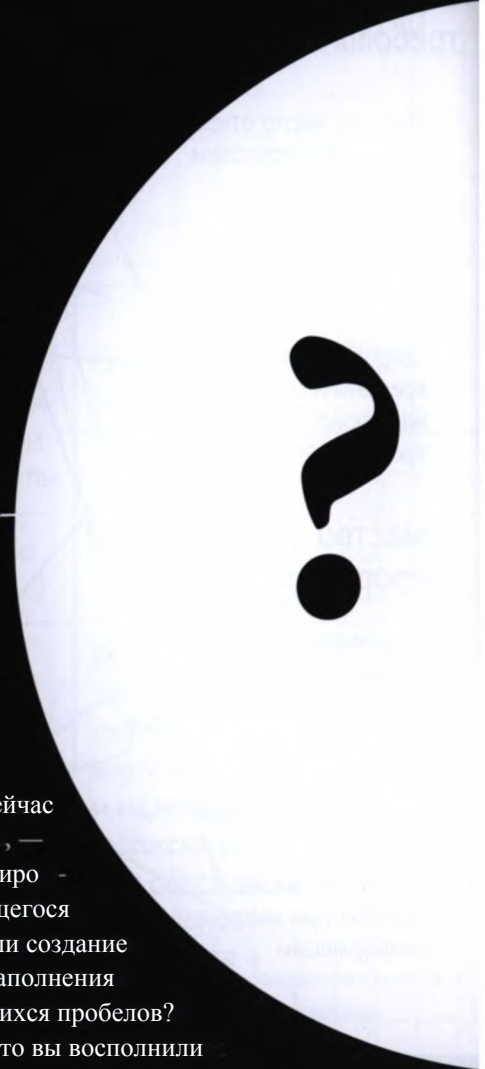
Рассмотрите все элементы, которые будут затронуты. Убедитесь, что вы подумали не только о преимуществах, но и о недостатках изменений. Вернитесь к ячейке «Почему» и запишите все найденные мотивы изменений.



Удалите все интересное, но не нужное. Возможно, вы располагаете множеством интересных фактов и сведений, имеющих отношение к изменениям или решениям, о которых идет речь. Если они непосредственно не связаны с мотивацией изменений, их следует удалить, какими бы интересными они ни были.



Вы создадите новый контент? Подумайте и ответьте на вопрос: то, чем вы сейчас занимаетесь, — это структурирование имеющегося материала или создание нового для заполнения обнаружившихся пробелов? Убедитесь, что вы восполнили эти пробелы, прежде чем перейдете к разработке истории.





- ✓ Свяжите имеющийся контент с матрицей изменений.
- ✓ Используйте категории мозгового штурма для группирования ваших «Что», их расширения и усовершенствования.
- ✓ Сосредоточьте внимание на связях между «Что» и «Почему».
- ✓ Если выясняется, что некоторые «Что» или «Почему» не имеют связей, значит нужно что-то добавить или удалить.
- ✓ Ваше эго привязано к истории? Вероятно. Это нормально: ваши личные переживания добавляют экспрессии, когда вы будете рассказывать историю. Однако убедитесь, что контент сфокусирован не на ваших личных проблемах, а на проблемах аудитории.

# Как

6

*Путешествие в тысячу миль  
начинается с одного шага.*

*-Лао-цзы, китайский философ и автор «ДаоДэЦзин»  
(604-531 гг. дон. э.)*

# Видение без действия — это грезы наяву, действие без видения —

^ Японская  
поговорка

ночной кошмар.

Когда организация планирует новый проект, кто-то (как правило, менеджер проекта) должен создать список всех необходимых работ, определить потребности в ресурсах, а затем отслеживать и контролировать все действия. В этой главе мы собираемся сделать нечто подобное с содержанием вашей визуальной истории. Информация, которую вы здесь найдете, станет основой для действий персонажей вашей истории, буквально или метафорически.

Осмывая процесс будущих изменений, подумайте о последовательности событий, случившихся с персонажем вашей истории. Последовательность должна быть реалистичной, чтобы аудитория поверила ей, и ваши слушатели должны отождествить события с продвижением героя. Ваша история может иметь неожиданные повороты, мини-сюжеты, позволяющие коснуться специфических вопросов, и кульминационные моменты, где напряжение достигает наивысшей точки. История не может быть неупорядоченным нагромождением сцен, не имеющих никакого смысла для аудитории. Воспоминания, запутанные сюжетные линии, второстепенные герои — все это лучше оставить голливудским продюсерам, оперирующим восьмизначными бюджетами. Впрочем, мы забегаем вперед. Структуру истории мы будем разрабатывать в главе 10. На данный момент нужно определить все шаги и выбрать верный уровень детализации.

Вам кажется, что можно просто показать людям, к чему следует стремиться, а верный путь они найдут сами, не так ли? Увы. Это предположение ошибочно, а на практике часто приводит к тому, что умные люди не получают никаких результатов.

Методика CAST недаром начинается с «Почему» и «Что».

Вы должны понимать, «почему» слушатели должны захотеть изменений и «что» придется изменить, чтобы достичь места назначения. Без якорей «Почему» и «Что» вы не сможете выполнить правильные действия, ведущие к цели.

В этой главе мы расскажем о некоторых техниках, которые позволяют определить канву вашей визуальной истории. Эти инструменты помогут вам развить сюжет, отталкиваясь от необходимых изменений, а затем на его базе создать структуру истории.

~~Если вы сделаете это, они придут.~~

# Возможность отслеживаемости

## Возможность отслеживаемости и контрольные точки

Возможность отслеживаемое™ в контексте визуальных историй означает, что вы можете связать, «Почему» что-то должно быть сделано, с тем, «Что» нужно изменить и «Как» вы собираетесь это осуществить.

Подобная возможность очень ценна при отборе действий для реализации намеченной программы перемен. Если вы не можете показать, что запланированная страница компании в Facebook позволит занять более активную позицию при разрешении жалоб клиентов, то, возможно, эта страница вам и не нужна.

Для большинства людей этот пример достаточно очевиден. Тем не менее авторы программ развития часто считают очевидными действия, на поверку оказывающиеся ненужными, а совершенно необходимое упускают из виду.

**Возможность** **О.** **Типичный план проекта включает все виды деятельности, а не только самые важные.**  
**отслеживаемости** **на тех шагах, которые имеют самое большое значение для аудитории и прямо ведут к решению имеющихся проблем, а также на тех контрольных точках, где можно отследить прогресс.**

Некоторые действия неприятны и трудны. Часто их игнорируют, потому что никто не хочет нести за них ответственность. Хуже того, такие мероприятия могут быть оставлены на конец проекта в надежде, что произойдет какое-то чудо. Однако чем сложнее проблема, тем интереснее история. Ваша аудитория хочет услышать, как герои будут справляться с проблемами, поэтому будьте уверены, что эти трудные, но важные мероприятия - ядро вашей истории.

**Возможность**  
**отслеживаемости**

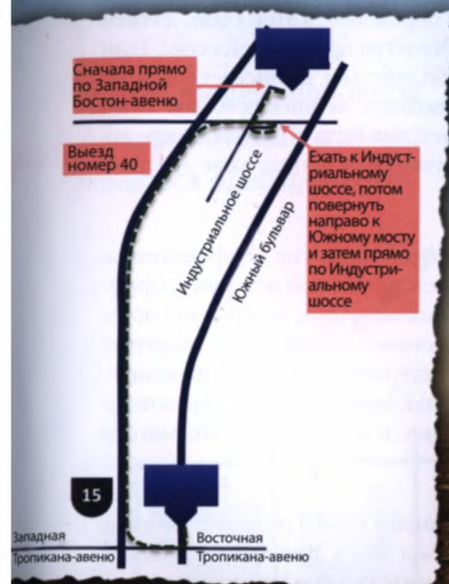
Организаторы проекта определяют последовательность и график мероприятий, исходя из их взаимосвязей и наличия ресурсов. Последовательность очень важна, ведь стены нельзя возводить, пока не готов фундамент. По мере развития истории будут появляться точки, где часть мероприятий уже завершена и прорисовываются контуры перемен. Это очень важный элемент визуальной истории. В таких эпизодах ваши герои должны действовать вместе, прежде чем перейти к следующему этапу перемен.

**В.** **Какая разница между типичным планом проекта и моделью, созданной для визуальной истории?**

**О.** **Типичный план проекта включает все виды деятельности, а не только самые важные. Для визуальной истории вам нужно сфокусироваться на тех шагах, которые имеют самое большое значение для аудитории и прямо ведут к решению имеющихся проблем, а также на тех контрольных точках, где можно отследить прогресс.**

Чтобы описать путешествие по Лас-Вегасу, можно просто набросать последовательность перекрестков и направление поворотов на них. Нет необходимости описывать все здания и переулки, мимо которых вы проедете.

Между подобной условной схемой и реальным миром существует целый ряд топографических карт с различной степенью детализации. Карты обычно не показывают каждый дорожный знак или местонахождение каждой достопримечательности, магазина, дерева. Тем не менее карта полезна. Вы можете использовать ее, чтобы спланировать путешествие, проложить маршруты и оценить, сколько времени вам потребуется для достижения пункта назначения. То же самое относится и к визуальной истории. Вначале вы делаете схему содержащую информацию о ключевых точках. Этого достаточно, чтобы не потеряться. Позже вы всегда можете добавить к ней рисунки и детали, делающие выбранный маршрут более привлекательным для аудитории.



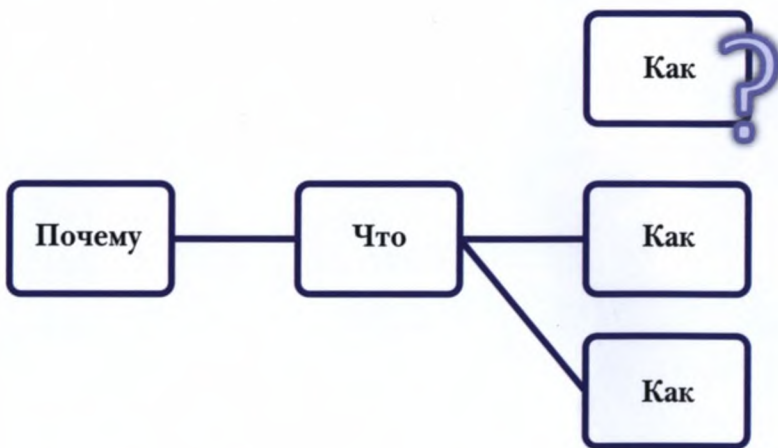
Сюда

Отсюда

## Как планировать изменения

Вы знаете, «Почему» вы хотите что-то менять, знаете, «Что» нужно менять; теперь вам следует сосредоточиться на том, «Как» эти изменения будут происходить, и ответить на вопрос: «Какие меры мы будем принимать, чтобы заполнить пропасть между тем, где мы находимся сейчас, и тем, куда должны прийти?» Ответ на этот вопрос может потребовать детализированного анализа.

У вас, возможно, уже есть ответ. Соберите весь контент, описывающий, как будут происходить предлагаемые изменения. Это могут быть стратегии, планы проекта, списки дел. В большинстве историй вы не сможете поделить все материалы, но вам будут нужны детали, с которых можно начать, которые дадут аудитории основание полагать, что вы знаете, как внедрить все изменения.



Каждый вид деятельности, который вы определите в этой главе, должен быть связан с желаемым изменением («Что») из предыдущей главы. Если вы не можете найти «Что» для какого-либо действия, но имеете серьезные основания («Почему») это действие выполнять, вернитесь на шаг назад и проработайте «Что», которому следует там быть! Подобное нередко случается, когда «Что» еще просто не существует и лишь ваше действие создает его.

Многие люди, у которых есть история, очень умны — но не эффективны. Одна из самых трудных, но важных частей визуальной истории — сфокусировать внимание аудитории на ключевых элементах, которые нужно изменить. Если вы сможете правильно расставить акценты, то превратите неэффективную историю в реально действующую. Вы уже определили, почему зрителей должен волновать результат. Безжалостно сосредоточьтесь на важных для вашей аудитории вещах, и вас будут внимательно слушать.

Начнем с матрицы изменений, составленной в главе 5 (если вы уже сгруппировали некоторые «Что», как это сделал Том в примере с больницей City University, начните с групп, которые у вас уже есть), и определим, какие люди, процессы и вещи должны меняться одновременно. Здесь нужно просто с чего-то начать, на этом этапе любое решение будет верным. К примеру, можно объединить вещи, используемые людьми, и процессы, с которыми они работают.

Дальше рассмотрим первый кластер «Что» и запишем, как он будет меняться. Не нужно делать это для каждого элемента в отдельности: поскольку они связаны друг с другом, у кластера должна быть объединяющая его деятельность, даже если эта деятельность вроде «Оставить как есть» из колонки «Не менять». Если в вашем проектном плане или списке дел есть элемент, который не связывается ни с одним из «Что», которые требуется изменить, вы можете удалить это из плана или вернуться и добавить новое «Что».

## КЛАСТЕР



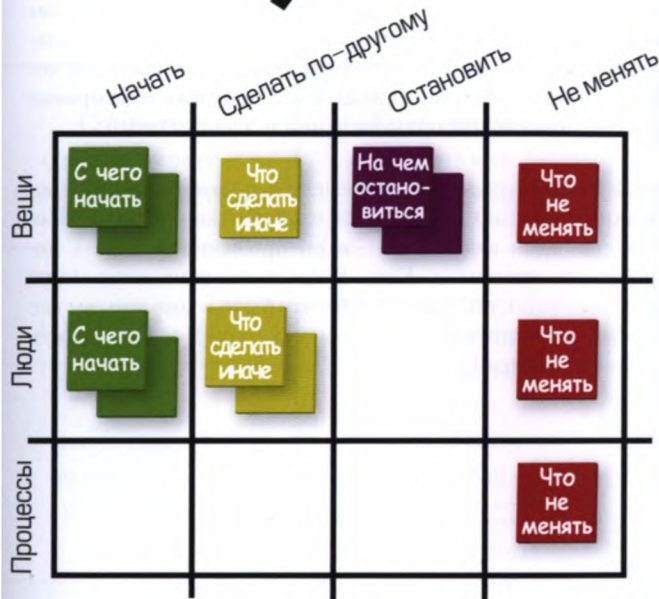
Разработайте последовательность изменений в этом кластере. Затем опишите, как будут происходить изменения, фокусируясь на конкретной проблеме, которая начинает этот кластер, и решении, которым он оканчивается

## КАК



Повторяйте этот процесс, пока не разложите все по группам

Ищите людей, процессы и вещи, которые должны меняться одновременно



Если вы обнаружите, что вам нужно поместить одни и те же действия в различные кластеры, возможно, нужно пересмотреть либо принципы формирования кластеров, либо уровни детализации «Что» и «Как». Повторяйте этот процесс, пока не увидите, что кластеры имеют смысл, и продолжайте их создавать, пока не охватите все элементы матрицы изменений. Посмотрите на кейс больницы из главы 5, где Том создал список «Что», а затем взгляните на продолжение этого примера, где каждое из определенных Томом «Что» связано с конкретными способами реализации изменений.

Быстрый способ проверить, подходит ли ваш кластер для визуальной истории, — выявить специфичные именно для него проблемы, которые существуют в начале, а затем проверить, приводит ли деятельность в кластере к их решению. Как вы увидите в главе 10, такая проверка очень полезна при создании структуры истории.



## Взаимозависимости

Составление схемы взаимозависимостей может занять от нескольких минут до многих часов. Здесь важно, насколько хорошо структурирован существующий контент. Ваша цель — *НЕ* создать финальный и всеобъемлющий план, а определить необходимые шаги и назвать их. (Менеджеры проектов хорошо разбираются в этом, но вы не планируете проект — вы создаете историю с хорошо продуманной визуализацией.) Множество визуальных историй создается в организациях с проектными командами, у которых уже готов план проекта, а теперь им нужно понять, как рассказать о тех изменениях, *которые план предусматривает*. Если у вас похожая ситуация, то, скорее всего, вы перенесете действия из своего плана прямо в эту главу.

Новичкам в создании визуальных историй может показаться, что этот процесс требует огромных усилий. В некоторых случаях так и бывает. Но буквально через несколько минут вы увидите, как это выглядит на практике, и, надеюсь, вас это полностью устроит.

Чтобы проверить свой контент, составьте предложение, похожее на следующее:

Мы планируем **КАК**  
чтобы изменить **ЧТО**  
для того чтобы **ПОЧЕМУ**.

Составьте такие предложения для всех комбинаций и убедитесь, что у вас достаточно деталей, которые придадут им смысл. Например, в кейсе «Личный тренер» одна из комбинаций будет выглядеть следующим образом:

«Мы планируем запустить программу подготовки кадров, чтобы обучить персонал новым процедурам регистрации в рамках профессионального решения проблем».

На соседней странице вы можете проследить ход мыслей Марины. Она отфильтровала свой контент, оставив всего четыре вида деятельности, как показано в колонке «Как». Каждая из них имеет множество деталей, которые могут быть показаны в истории позже. Это идеальный уровень для планирования и структурирования контента, на котором можно работать. У Марины также была цветовая маркировка «Что» и «Как», что помогло показать связь между элементами.

Марина прошла долгий путь, чтобы определить в своей истории способы реализации изменений и связать их с элементами «Что» и «Почему», но есть еще один важный шаг, и он призван отработать последовательность для элементов «Как». Вряд ли все изменения могут произойти одновременно, но, даже если бы это было возможно, вы все равно не сможете рассказать обо всех переменах сразу. Пора прояснить последовательность событий.

**ЗАЧЕМ**

**ЧТО**

**КАК**

Счастливым клиент = лояльный клиент

Уменьшить число ошибок при оплате

Профессиональное решение проблем

Снижение себестоимости = более высокий доход

Более низкая стоимость процессов

Выше спрос = выше цены = выше доход

Автоматически отслеживаемый список потенциальных клиентов

Эффективно превратить «возможных клиентов» в «активных»

Обучить персонал, чтобы собрать информацию для «-Оптимального баланса»

Научить персонал обращаться в «-Оптимальный баланс» за помощью

Отказ от существующих сервисов оплаты

Обучить персонал, как делать звонки потенциальным клиентам

Обучить персонал новым процедурам регистрации

Изменить регистрационный пакет

Информировать клиентов о том, что они могут обращаться за помощью в «Оптимальный баланс»

Обновить материалы по продажам, чтобы показать преимущества

Выпуск новых членских карт для клиентов

Обновление сайта тренажерного зала с добавлением новых расширенных возможностей

Программа обучения персонала

Изменение процесса работы с документами

Новые сканеры для регистрационных данных и членских карт

Проект интеграции сайта

Марина включила компьютер и создала простой слайд для информации, которую она собрала. Она распределила работу по группам для определения четырех значимых дел, которые ей нужно выполнить, чтобы сделать свой бизнес успешным. Сейчас Марина может увидеть, «Что» должно произойти и «Как» это связано с «Почему».

## Cum hoc ergo propter hoc

«ПОСЛЕ - ЗНАЧИТ ВСЛЕДСТВИЕ» . Это высказывание, переведенное с латыни, предполагает, что, когда два события происходят одно за другим, между ними есть причинно-следственная связь (что, вообще говоря, неверно). Но возможность отслеживаемости связей между «Почему», «Что» и «Как» гарантирует, что у вас будет четко определенная последовательность событий, между которыми заодно будет и причинно-следственная связь.

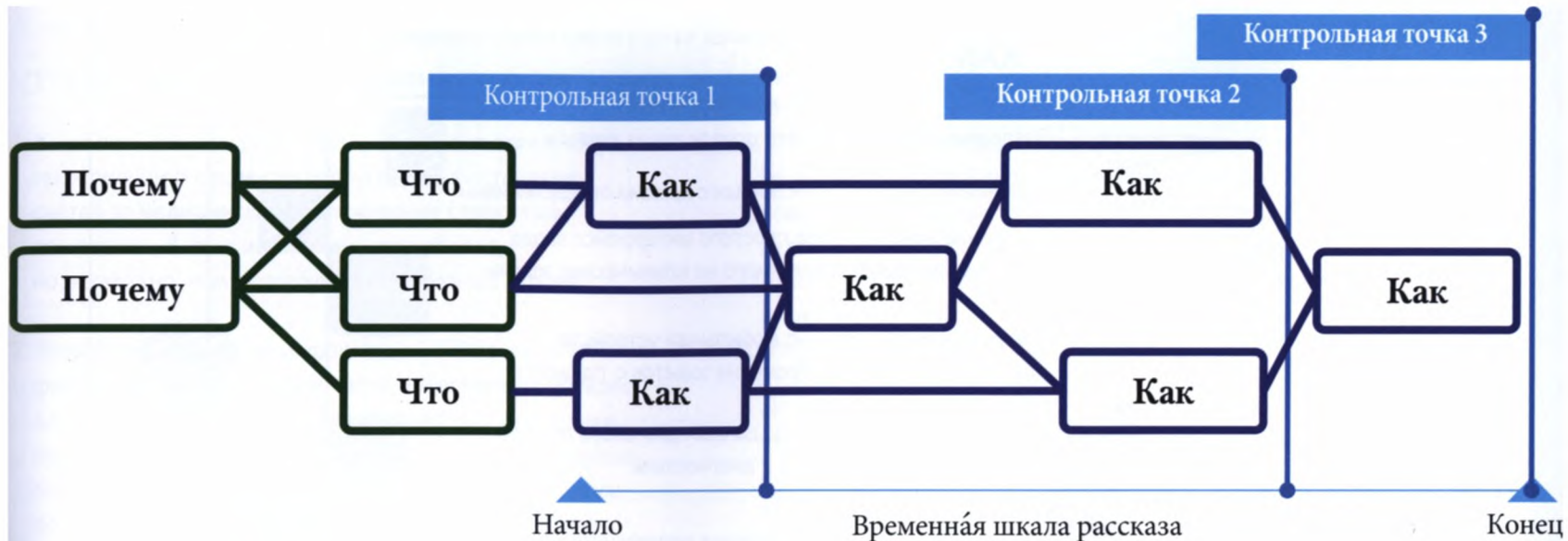
На чистую доску или большой лист бумаги выпишите все «Почему» и «Что» со связями, которые вы определили в главе 5. Оставьте достаточно места справа для ответов на вопросы «Как», потому что все это нужно соотносить со шкалой времени. Поскольку вам придется менять последовательность элементов, мы рекомендуем использовать стикеры или что-то похожее для ответов на вопросы «Как». Используйте отдельный стикер для каждого из видов деятельности, указанных в предыдущем упражнении. Поместите эти стикеры на доску справа от того «Что», к которым они относятся. Разместите «Как» вдоль горизонтальной шкалы времени, имеющей начало истории слева,

а окончание — справа. Добавьте связи, чтобы показать зависимости в тех случаях, когда одна последовательность действий не может начаться, пока не завершена предыдущая.

Пока вы прикрепляете стикеры к доске, попробуйте сгруппировать их в комбинации, имеющие высокую взаимозависимость. В каждой группе несколько шагов будут либо очень сложными, либо очень значимыми для истории (с точки зрения воздействия на «Что» или «Почему»). Это будущие моменты кульминации и поворотные точки визуальной истории.

Истории пойдут через поворотные точки, пока не достигнет кульминации, где публика уже не видит дороги назад. В лучших историях герой достигает точки, где он должен поставить на карту все, только чтобы преодолеть последний вызов. Мы расскажем об этом более подробно в главе 10, когда вы создадите историю из того контента, который у вас есть. Сейчас вы должны убедиться, что мы определили главные вызовы для себя и что они четко видны для аудитории. Кроме того, убедитесь, что вы обозначили контрольные точки там, где нужно совершить наиболее важные действия, соответствующие наиболее важным «Почему» в вашей истории.

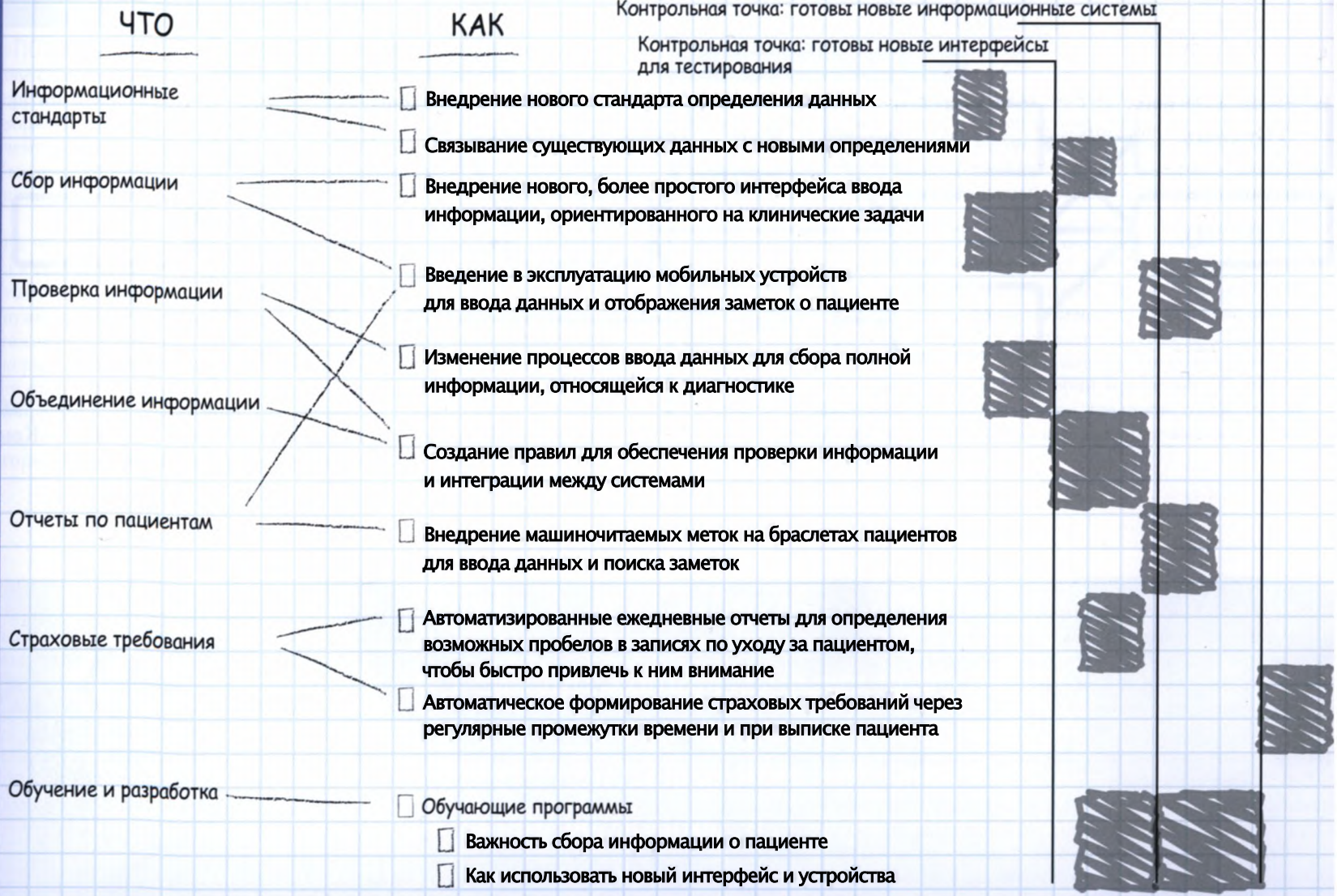
*Есть много приложений, которые могут помочь вам быстро нарисовать ячейки и линии и связать их друг с другом (даже PowerPoint). Помните, что ваша цель — структурировать информацию, а не тратить время на «красоту».*



Вам нужно создать что-то похожее на схему выше, хотя у вас намного больше контента в каждой из ячеек «Почему», «Что» и «Как». Иногда вам может понадобиться разбить одно из «Как» на несколько подэлементов, чтобы убедиться, что они выстроены в правильной последовательности. Это на самом деле зависит от того, насколько детальны вы были на предыдущем этапе.

На этом этапе ваша задача — убедиться, что каждый пункт «Как» логически следует за теми, которые были до него. На следующей странице показано, как Том структурировал свой контент для кейса «Больница City University». Проведя анализ, он обнаружил, что некоторые части проекта не были четко определены, а о других не было необходимости рассказывать в визуальной истории. Контрольные точки были взяты из плана проекта. История Тома строится так, что к контрольным точкам все взаимозависящие виды деятельности должны завершать очередной этап развития.

Глава 16 показывает еще один пример, прослеживающий путь от «Почему» до «Как» с более сложным набором зависимостей. Все три примера демонстрируют разный уровень детализации и отображения контента. Правильного ответа на вопрос, сколько должно быть задач верхнего уровня или контрольных точек в презентации, не существует. Все зависит от сложности вашей истории, с одной стороны, и от формата, который вы выбираете для рассказа вашей истории, — с другой. Сделайте первую итерацию сейчас и постарайтесь создать структуру, в которой будет от трех до пяти контрольных точек, и посмотрите, как это работает.



Том использует план проекта, по которому его IT команда уже приступила к выявлению основных мероприятий, соответствующих темам визуальной истории. Это обеспечивает последовательность действий и понимание разбивки на этапы.

## ОТКРЫТИЯ

1. У нас есть две истории: одна — об изменениях в сборе информации о пациентах и другая — о выставлении счетов за медицинское обслуживание страховым компаниям. В этих историях много общего, но, возможно, нам потребуются две разные версии.

2. Разработка стандартов информации — ключевой фактор, но она по большей части представляет интерес для IT-специалистов. Неудивительно, что последняя презентация проекта, кажется, прошла не очень хорошо. Картирование показывает, что стандарты данных сами по себе ни для кого не важны — они являются всего лишь необходимым условием для последующей работы, которая имеет более очевидную ценность.

Действие: выбросить стандарты информации из визуальной истории. Они важны для проекта, но нам нет нужды о них рассказывать, чтобы получить поддержку больших изменений.

3. Отчеты по пациентам — важная часть проекта, но они не высвечиваются в анализе «Зачем—Что». До сих пор наша работа с командами была сфокусирована на сложной деятельности по сбору данных, а не на улучшении отчетов о пациентах. Именно новые отчеты должны существенно повысить доступность информации о пациентах для врачей и медсестер.

Действие: на этом этапе мы отчетливо осознали, что никто не понимает значения улучшенных отчетов по пациентам. Вернуться к плану «Почему—Что» и создать связку между «ВСЕ данные, сохраненные в заметках о пациенте» и «отчетами о пациенте». Включить информацию о том, что новые отчеты о пациентах будут строиться на базе новых данных о пациенте.

Том изучал, что надо сделать по проекту, вместе с Ральфом. В ходе работы они выявили ряд областей, на которых нужно сосредоточиться, и определили различия между тем, что считала важным проектная команда, а что — другие сотрудники больницы.



# ВАС ПОНЯЛ

*Следующие действия позволят вам убедиться: собираемая информация действительно позволяет объяснить «как» произойдут изменения, которые вы предлагаете.*



В хорошей истории планы проектов редко фокусируются на деятельности. План проекта строится вокруг ресурсов и множества мелких задач внутри более крупных. История основывается на конфликте и его разрешении, в котором важную роль играют те задачи, что актуальны для героев и аудитории. Контрольные точки в проектных планах, как правило, отмечают завершение основных этапов процесса внедрения изменений. Контрольные точки визуальной истории отмечают решение самых крупных проблем.




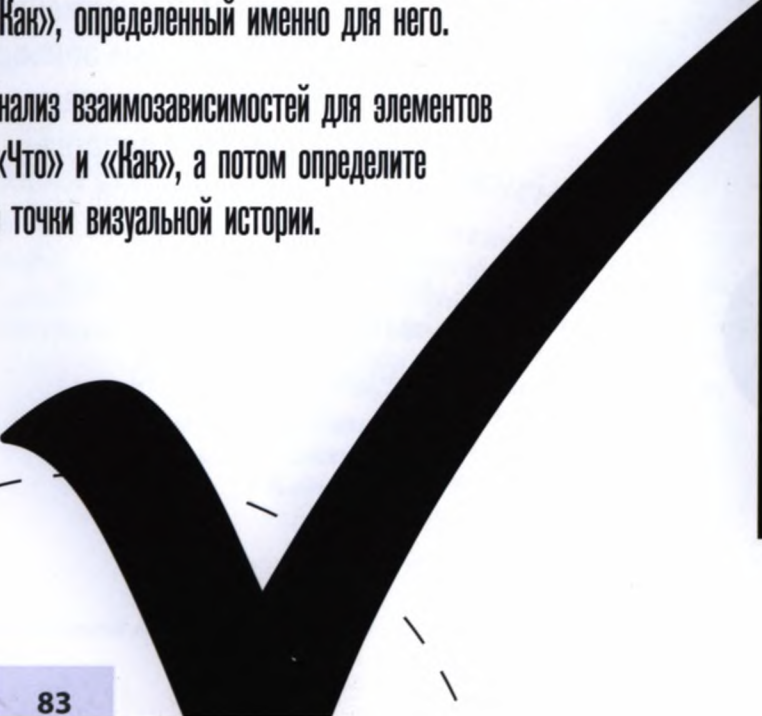
Записывайте различные версии, пока фильтруете и разделяете содержание по группам. Возможно, вам придется вернуться на более высокий уровень детализации или к структуре, с которой вы работали на более раннем этапе. Быстро и легко это можно сделать при помощи фотоаппарата. Большинство телефонов сегодня снабжены камерой, которая способна сохранять большие изображения досок или страниц с заметками. Возьмите за правило их фотографировать в процессе работы. Если вам не понадобятся фотографии, вы всегда можете удалить их.



Если работа застопорилась, проработайте этот материал с другом.

Иногда кажется, что существует так много комбинаций, что вы не знаете, с какой начать. Не пытайтесь сделать все правильно с первого раза. И установите себе ограничения по времени. Делая первую попытку, старайтесь изо всех сил, а затем представьте свой план другу или коллеге. Одна голова хорошо, а две — лучше: нужен человек, который выслушает вас и даст обратную связь.



- 
- ✓ Сначала разделите на кластеры планируемые изменения («Что»), а потом для каждой из них определите способ («Как») их реализации, отмечая затруднения, отыскивая решения и приводя примеры.
  - ✓ Используйте существующий план и список дел как отправные точки, но убедитесь, что каждое «Как» может быть ясно связано с «Что» и «Почему».
  - ✓ Каждое «Что» должно включать по меньшей мере один ответ на вопрос «Как», определенный именно для него.
  - ✓ Проведите анализ взаимозависимостей для элементов «Почему», «Что» и «Как», а потом определите контрольные точки визуальной истории.
- 



# Что если



Сначала в моем воображении возникают отдельные эпизоды истории. Потом я начинаю задавать сам себе вопросы, и история развивается. Я думаю, мой метод можно назвать подходом «если — тогда» к написанию и иллюстрированию.

- Крис Ван Олсбург, автор и иллюстратор детских книг, награжден медалью Кальдекотта\*

*Что если ты уснул?  
И что если во сне ты  
видел рай небесный?  
И что если в раю  
цветок сорвал ты  
странный  
и чудесный?*

*Что если ты  
проснулся — а цветок  
еще в твоей руке?  
Ах, что тогда?*

- Сэмюэл Тейлор Кольридж, английский поэт, философ, один из первых представителей английского романтизма

7

\* Почетный знак отличия, который ежегодно присуждается лучшим детским и юношеским литературно-художественным произведениям.

Предыдущие три главы были посвящены тому, что вы хотите, чтобы произошло. Но жизнь — сложная штука, и в ней редко бывает только один путь. Ваши слушатели обязательно будут придумывать различные идеи, варианты или альтернативные выводы. После того как они услышат вашу историю, они могут начать рассуждать о возможностях, которые возникнут в случае реализации предлагаемых изменений, и об альтернативных способах, которыми можно к ним прийти. Как удержать в своих руках инициативу и не дать аудитории направить историю по другому руслу?

## НИКОМУ НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ УКРАСТЬ ВАШИ ЛАВРЫ

Зачем ждать, пока кто-то другой укажет на риски, проблемы или потенциальные недостатки вашей истории? Смело ведите дискуссию в нужном вам ключе. Если вы сами станете поднимать проблемы, объясняя, как они могут быть решены, у вас будет больше шансов убедить аудиторию в своей правоте.

**ВСЕ ОТНОСИТЕЛЬНО** Вы можете представить свои предложения в более выгодном свете, сравнивая их с менее привлекательными альтернативами. Пусть аудитория увидит, что сохранение статус-кво или реализация других вариантов развития чревата большими потерями, чем предлагаемые вами перемены. Если слушатели думают, что сейчас все плохо, вы можете показать, что может быть и хуже. Пусть поймут, что, рискнув сейчас, они избавятся от куда более серьезных проблем в будущем — но только если вы не побитесь и возьмете на себя инициативу.

В этой главе мы представим две технологии, которые помогут вам предложить возможные варианты развития событий: обратный ход истории и рассмотрение альтернативных сценариев. Нарботайте идеи с помощью этих (или ваших собственных) инструментов и возвращайтесь к временной шкале «Зачем-Что-Как», созданной в 6-й главе, снабдив ее соответствующими комментариями.

**ЧТО ЕСЛИ**  
другая компания  
выйдет на рынок  
с той же идеей,  
но раньше нас?

**ЧТО ЕСЛИ**  
этим летом  
у нас кончится  
вода?

**ЧТО ЕСЛИ**  
экономика  
не восстановится  
в этом году?

**ЧТО ЕСЛИ**  
мы можем  
снизить  
издержки на  
20 процентов?

**ЧТО ЕСЛИ**  
мы могли бы  
получить больше  
заказов, используя  
историю?

**ЧТО ЕСЛИ**  
бы у нас было так  
хорошо работать,  
что лучшие  
специалисты  
захотели бы к нам  
присоединиться?

**ЧТО ЕСЛИ**  
ключевые  
факторы  
изменяются?

**Упражнение**  
Выберите некоторые из ваших любимых фильмов или историй и исследуйте их, чтобы определить ключевые последовательности событий или мест. Как бы изменилась история, если бы они были другими? Какой бы была история «Крестного отца», если бы действие происходило в Мехико или Нью-Дели, а не в Нью-Йорке?

## Обратный ход времени

Иногда лучший способ проработать «что если» — произвести изменения и посмотреть, что получится. Но сделать это не в реальности, а виртуально, с помощью воображения. Техника, которую мы предлагаем здесь, — пройти обратно по временной шкале истории.

**Зачем идти назад? Прохождение всех шагов в обратном порядке ломает стереотипы и помогает увидеть альтернативы и рассмотреть различные точки зрения.**



Это одна из самых любимых моих техник, которую я использовал не раз, чтобы протестировать историю на стадии разработки.

Я узнал, как это делается, двенадцать лет назад. Это похоже на реальное путешествие во времени. Я часто делаю так: становлюсь спиной к стене (эта стена — сегодня) и делаю столько шагов, сколько в истории контрольных точек. Когда я иду, то представляю, что я ухожу в прошлое и дохожу до конца истории. Тогда я закрываю глаза, представляю будущее и начинаю говорить о нем.

Я начинаю с конца истории, поставив себя в положение своего слушателя. Первый шаг заключается в визуализации мира

этого человека по завершении изменений с использованием в описании всего спектра эмоций и чувств. Я думаю о том, что этот человек может сделать. Как все в этой истории будет взаимодействовать с ним. Когда я полностью описал конец истории, я делаю шаг к предыдущей контрольной точке временной шкалы «Зачем—Что—Как».

Я снова говорю о том, что чувствует человек, находясь в этой точке истории, на что похожи вызовы будущего, как человек справился с предыдущими проблемами. Я стараюсь держать глаза закрытыми — это помогает сфокусироваться на визуализации — и использую помощь напарника, который ведет меня по сценарию, похожему на тот, что показан на следующей странице. Напарник может также напоминать мне о ключевых сообщениях для контрольных точек после каждого шага.

Таким образом шаг за шагом я возвращаюсь к началу истории. И тут я открываю глаза и просматриваю заметки. Этот процесс особенно ценен, если делаешь его с напарником, который может выслушать и собрать записи. Если у вас нет напарника, просто высказывайте свои мысли вслух и записывайте их на диктофон (большинство смартфонов, кстати, имеют такую функцию).

Иногда я прохожу этот процесс с позиций разных персонажей истории, чтобы получить разнообразные точки зрения. Такой метод помогает выявить более широкий круг рисков и вопросов.



## НАЧНИТЕ СПРАВА И ВОЗВРАЩАЙТЕСЬ НАЛЕВО!

### Сейчас вы вернулись в сегодня

Расскажите, что чувствуете. Это нужно для принятия решения об изменениях.  
*Откройте глаза и просмотрите записи.*

### Вернитесь на шаг назад

Вернитесь к предыдущей контрольной точке на временной шкале «Зачем—Что—Как». Расскажите, что вы чувствуете, будучи на этом месте. Подумайте, что вы в состоянии осуществить в будущем, чего не можете сделать сегодня.

### Начните здесь

Встаньте так, чтобы позади вас осталось много пространства. Закройте глаза. Представьте себя в будущем, когда изменения уже произошли. Расскажите, что чувствуете, находясь здесь. Изменения внедрены. Что вы сможете предпринять после этих изменений, чего не в состоянии сделать сегодня?



## Альтернативные сценарии

Мы не можем предсказать будущее, но мы можем к нему подготовиться. В книге «Ваше официальное будущее. Искусство предвидения и планирования будущего»\*. Питер Шварц описывает метод, называемый сценарным планированием, с помощью которого можно рассматривать ситуацию «что если». Техника выходит за рамки простого прогнозирования будущего, она позволяет к нему подготовиться и отметить, какие обстоятельства будут иметь место в определенных сценариях. Если в вашей истории возможны альтернативы, то, может быть, стоит уделить время детальной разработке различных сценариев и изучению их ключевых факторов.

Мы предлагаем вам очень упрощенный вариант концепции планирования сценариев, которую можно использовать самостоятельно или в небольших группах, чтобы помочь рассмотреть возможные версии развития вашей истории. Взгляните на ячейки «Почему» карты визуальной истории: в каждой из них — то, что может стать движущей силой перемен. Представьте, что будет, если эти движущие силы изменятся.

Вот пример, иллюстрирующий нашу мысль. В Западной Индии засуха становилась все сильнее и сильнее. Усилия государства были направлены на спасение посевов сахарного тростника, а крестьянам предстояло выживать самостоятельно. Их урожай погибал, тысячи бедняков бросали дома и переезжали в города Мумбай и Пуна. Эта массовая миграция неизбежно должна была привести к переменам. В надежде заставить государственных чиновников изменить свой подход в аграрной сфере одно из некоммерческих агентств использовало технику планирования сценариев для описания возможных вариантов развития событий.

Первая движущая сила - серия засух, указывающая на климатические изменения. Вторая — поддержка промышленного производства тростникового сахара, при котором необходимо большое количество воды; третья — наличие воды; четвертая — миграция населения. Все это отображается на диаграмме (см. с. 89). Если бы мы применяли полномас-

\* М.: АСТ, 2008.

штабное планирование сценариев, то потратили бы много времени на разработку детальной истории для каждой комбинации. Для визуальной же истории зачастую бывает достаточно получить хорошее представление о различиях между четырьмя вариантами, а затем проработать ту, для которой подходит ваша история.

*Движущихся сил может быть довольно много. Чтобы сохранить процесс управляемым и уложиться в разумные сроки, постарайтесь ограничиться двумя сценариями. Для каждого из них определите крайние значения и проверьте, можете ли вы исключить любые невозможные комбинации.*

В нашем примере история предполагает, что засуха будет продолжаться и сельские жители, которым все труднее становится зарабатывать на жизнь, продолжают мигрировать в города. Что если в следующем году дожди вернутся? Что если миграция в города замедлится, поскольку основной контингент переселенцев — молодежь — практически исчерпан? Что если уменьшение количества воды, выделяемой на сахарный тростник, не сделает воду доступнее для бедных фермеров? Вы могли бы разработать для описанных ситуаций диалоги между персонажами, чтобы выявить ключевые моменты и решить, остались ли теми же движущие силы истории.

Некоторые ключевые факторы и события могут радикально изменить ситуацию. Понимание этого поможет вам рассмотреть альтернативы, которые, возможно, заинтересуют аудиторию. Далее в наших кейсах Том и Марина сначала рассматривают, что может пойти не по плану, а затем каждый заглядывает в будущее, чтобы описать, как из этой ситуации можно выйти.

Подробная информация о засухе в Западной Индии есть на англоязычном сайте AlertNet [www.trust.org/alertnet/news/west-india-drought-fuels-migration-to-cities](http://www.trust.org/alertnet/news/west-india-drought-fuels-migration-to-cities).

*Осадки возвращаются к норме.*



*Правительство игнорирует проблему водных ресурсов, с которой сталкиваются сельские жители.*

*У сельских общин есть вода для населения.*



*Люди остаются в сельской местности.*



*Люди переселяются в города .*



*Нехватка воды вызывает урбанистический кризис. Это и есть фокус истории.*

*Сельские общины имеют недостаточное количество воды, что приводит к требованиям о социальной и медицинской помощи.*

*Засухи становятся все сильнее.*



## РИСКИ

1. Когда мы перейдем на новый интерфейс ввода данных, медсестрам и врачам придется потратить время на обучение тому, как работать с новым интерфейсом. Поначалу новый непривычный интерфейс будет отнимать у них больше времени. Есть риск, что они вернуться к записям на бумаге, и преимущества новой системы для сбора данных будут утеряны.
2. Мы не можем ввести в эксплуатацию новые мобильные устройства, пока не будет обновлено программное обеспечение. Какое-то время медсестрам придется вводить информацию со стационарных ПК. Риск в том, что они будут делать записи на бумаге в течение дня, а затем вводить информацию в компьютер в конце дня. Это означает, что медсестры не смогут ответить на дополнительные вопросы, связанные с новыми правилами, и быстро собрать информацию для ответа.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

1. Подождать, пока изменения будут внедрены в другой больнице, и потом скопировать их. Такое решение отложит изменения на несколько лет, в течение которых мы будем терять доходы.
2. Не начинать никаких изменений, пока не будут готовы мобильные устройства и метки для пациентов. Это означает гораздо больше глобальных изменений, которые могут стать причиной более крупных проблем в первые дни.
3. Нанять специальных людей, чтобы сосредоточиться на процессе страховых выплат, улучшить качество и снизить процент брака. Это устраняет симптомы, но не проблему, и эти люди нам будут нужны всегда.

## Что изменится после внедрения изменений?

В чрезвычайных ситуациях любая медсестра может быть уверена, что она владеет актуальной информацией

Всегда можно взять мобильное устройство, просканировать метку пациента и получить последний отчет

Каждый, кто работает в отделении, знает, как вводить данные в систему

Такое чувство, что все связаны воедино. Сильная команда, собравшаяся ради пациента

Вы всегда знаете, что информация о пациенте верная и актуальная

Доход, определяемый страховкой, компенсирует сокращение государственных дотаций. Страх сокращения бюджета, с которым мы жили годами, не кажется таким уж серьезным

Чувствуется, что это передовая больница. Место, где все усилия направлены на уход за пациентами

Моя озабоченность по поводу ухода за пациентами при нехватке информации пропала!

Медсестры и врачи чаще делятся информацией о планах ухода за пациентами. Медсестры чувствуют себя более вовлеченными, и врачи понимают, что положительные результаты у пациентов связаны с правильным уходом

Управленческая команда довольна уровнем оплаты страховки

Чтобы понять, как изменения информации о пациентах повлияют на работу больницы, Том решает попросить Люка о помощи: закрыть глаза и представить себя в палате через два года, при налаженной работе. «Что ты чувствуешь?» — спрашивает он. Заметки выше составлены на основе ответов Люка.



Что если зарегистрируется недостаточное количество студий?

Выгода от внедрения системы «Оптимальный баланс» тройная: снижается стоимость управления небольшой студией, для новых студий существенно упрощается решение сложных финансовых вопросов, а клиентам предлагается возможность переходить из студии в студию.

Пока в системе не будет достаточного количества студий, третья часть не играет роли. Нет необходимости показывать возможности перехода в другие студии, чтобы сделать бизнес-проект убедительным.

Что если тренажерные залы предложат тренерам лучшую оплату?

Есть две причины, по которым личный тренер открыл бы свою студию: тренер хочет иметь больше контроля и получать больше денег. Если коммерческие спортивные залы повысят им вознаграждение, тренеры не захотят открывать собственные тренажерные залы.

Запуск студии проще и выгоднее с системой «Оптимальный баланс», поэтому мы должны сосредоточить внимание на управлении и обеспечить доходы для тренера, который будет собственником студии. Но в целом это очень неблагоприятный сценарий.

Что если упадет спрос на персональные тренировки?

Демографические и экономические изменения могут повлиять на местный рынок услуг по персональным тренировкам.

Поскольку система «Оптимальный баланс» снижает стоимость, упрощает ведение дел и, возможно, приводит новых клиентов, это позволит студии справиться с экономическими трудностями лучше, чем если бы пришлось заниматься этим самостоятельно.

«Оптимальный баланс» не сможет предотвратить банкротство студии. «Оптимальный баланс» будет продолжать набирать новые студии для преодоления потери существующих партнеров.

Что если у студии будет слишком много клиентов?

Хорошо иметь такую проблему, но все же это проблема. Большинство студий имеют ограничения по времени для проведения персональных тренировок.

В системе «Оптимального баланса» предполагается, что клиент может посетить близлежащие студии, в то время как ваша студия нанимает сотрудников или покупает оборудование для увеличения пропускной способности.

Другими словами, вы не должны говорить «нет» из-за переполненности. Вы можете сказать: «Да, но предлагаю вам воспользоваться услугами нашего партнера в нескольких сотнях метрах отсюда в течение недели или двух».

**Клиенты довольны,  
система произвела  
на них впечатление**

**Больше клиентов!**

**Быстрая автоматическая  
регистрация**

**Новые клиенты  
приходят, узнав  
о студии из интернета**

**Студия «Х»  
в «Оптимальном балансе»**

**Тренеры зарабатывают  
больше, чем в тренажерных  
залах, и наслаждаются  
осознанием того,  
что они владельцы студии**

**Тренеры используют простые  
инструменты вместо управления  
сложными бизнес-процессами**

**Тренер имеет больше контроля и свободы  
для разработки учебных программ  
и совершенствования своей студии**

Марина думала, каким будет будущее студии, которая присоединится к программе. Она добавила эту информацию на свои слайды, которые распечатала для друзей, владеющих собственными студиями, чтобы те оценили ее идеи.



ВАС

ПНЯЛ

*Следующие действия позволят вам убедиться, что вы верно оценили варианты, альтернативы и потенциальные проблемы.*



**Вовремя остановитесь.** Визуализация будущего и рассмотрение альтернатив могут привести к желанию продолжить историю и сделать следующий шаг. Это может приумножить выгоды и принести пользу, но и увеличить количество требуемых изменений, которые аудитория посчитает нереальными и потому откажется от них. В большинстве случаев лучше остановиться на варианте, который сулит наиболее быстрое завершение перемен, при котором основная задача будет решена и возникнет завязка новой истории.



**Четко дайте понять, чего хотите вы.** «Что если», которые вы рассматриваете для определения рисков и альтернатив, помогут лучше определить путь, которым вы хотите вести аудиторию. Но если альтернативные пути будут слишком похожи на тот, что вы предлагаете, есть вероятность, что слушатели запутаются. Покажите, в чем рекомендуемый вами подход явно отличается от альтернативных.



**Избегайте «много-вариантности»** окончания.

Никаких сомнений относительно финала истории быть не должно. Когда вы рассказываете историю, вы можете позволить аудитории сделать последний шаг, но окончание должно быть таким очевидным, что у слушателей не появится возможности выбрать альтернативный вариант. Сценарный подход поможет вам определить ключевые факторы, которые приведут аудиторию к выбранному вами финалу.





- ✓ Приложите все усилия к тому, чтобы ваша история была реальной, и постарайтесь выявить риски прежде, чем это сделает кто-то другой.
- ✓ Определите возможные последствия и варианты развития вашей истории, которые могут прийти в голову слушателям.
- ✓ Рассмотрите альтернативные варианты (сценарии) и убедитесь, что у вашей истории есть преимущества перед ними.
- ✓ Временную шкалу «Зачем—Что—Нан» снабдите примечаниями «Что если».

Это не ежедневное  
увеличение, а ежедневное  
уменьшение. Это о том,  
как избавиться  
от несущественного.

– Брюс Ли, возможно, самый влиятельный  
мастер боевых искусств XX века

Искусство — это  
устранение ненужного.

– Пабло Пикассо, испанский художник,  
скульптор и основатель кубизма

Правило 80/20: восемьдесят процентов  
вашего влияния определяют двадцать  
процентов контента, которые вы сначала  
попытайтесь превратить в историю!

Успешная книга сделана  
не из того, что в ней есть,  
а из того, что в нее не вошло.

– Марк Твен, американский писатель и юморист

Вы когда-нибудь слышали  
историю о скрипичном мастере,  
которого спросили, как он  
сделал скрипку? Он ответил,  
что взял кусок дерева и отрезал  
все, что не было скрипкой.  
Что ж, именно этим  
вы и занимались предыдущие  
четыре главы.

# Заключительные мысли О КОНТЕНТЕ истории

## Фокус

Кот мы и добрались до конца первой строки карты визуальной истории. Теперь очень важно сфокусироваться. Контент структурирован, и связи выстроены таким образом, чтобы объединить действия и мотивацию. Теперь вы можете заполнить верхнюю строку карты визуальной истории несколькими ключевыми словами и сообщениями для каждой из ячеек «Почему», «Что», «Как» и «Что если» и четко понять, как они сочетаются друг с другом. Детали вам понадобятся позже, но теперь у вас есть ядро истории.

Когда вы будете структурировать рассказ и придумывать дизайн, вы создадите несколько версий визуальной истории. Они будут различаться по уровню детализации — от полномасштабного шоу до экспресс-презентации, которую можно представить за время поездки в лифте, возможно, даже до одного предложения. Основа, которую вы разрабатывали на протяжении последних четырех глав, позволит этим версиям быть последовательными и строиться одна на другой.

А что если после фильтрации контента вы поймете, что материала не хватает на часовую презентацию? Тогда не делайте такую презентацию! Выберите формат, который наилучшим образом подойдет для передачи сообщения. Это может быть пятиминутная презентация, подкаст, хорошо структурированное электронное письмо или настенный плакат.

*Это была одна из моих мантр — фокус и простота. Простое может быть труднее сложного: нужно усердно работать, чтобы очистить свои мысли, сделать их простыми. Но, в конце концов, оно того стоит, потому что однажды вы сможете свернуть горы.*

-Стив Джобс, 1998

Будьте особенными.

Будьте интересными

Конкретное содержание привлекает аудиторию. Это интереснее, чем обобщения. Главная ошибка при создании презентаций не имеет ничего общего с маркированными списками или чтением текста со слайда. Главная ошибка — слишком абстрактные сообщения. Концепция презентации может быть сильной и приводить к правильным выводам, но, если в ней нет фактов и доказательств, затрагивающих аудиторию, зрители останутся равнодушны.

Убедительная визуальная презентация базируется на определенной концепции и выводах, которые подтверждают конкретные примеры, привлекающие внимание аудитории и заставляющие себя услышать.

Сейчас самое время сфокусироваться на контенте и посмотреть на него глазами слушателей.

*Вы можете перейти от довольно легкомысленного контента к очень серьезному в мгновение ока, и если вы смогли установить связь с аудиторией, она мгновенно реагирует на ваше сообщение.*

— Брюс Спрингстин, интервью Ника Хорби в Observer Music Monthly, 17 июля 2005 года

К СОДЕРЖАНИЕ		Почему	Что	Как	Что если
	А АУДИТОРИЯ			Кто	
		Стили обучения и принятия решений			
	Т ИСТОРИЯ	Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
Дизайн					
А РАССКАЗ	Проверка				

Автор:

Цель:

Дата:

АУДИТОРИЯ



# КТО

*Я не знаю ключа  
к успеху, но ключ  
к провалу —  
пытаться  
угодить каждому.*

*- Сет Годин, американский предприниматель  
и автор книг по бизнесу*

В каждой компании имеется две  
организационные структуры.  
Формальная отражена  
в документах и схемах, другая  
определяется ежедневными  
взаимоотношениями мужчин  
и женщин, работающих  
в организации.

*- Гарольд Дженин, успешный американский бизнесмен,  
СЕО ГТТс 1959 по 1977 год*

8

Убедить всех в своей идее практически невозможно, даже если она абсолютно неопровержимая. Поэтому не пытайтесь убедить всех. Каждый раз, когда вы изменяете свое сообщение, чтобы оно удовлетворило еще одного человека, вы рискуете снизить эффективность послания. В этой главе мы просим вас сосредоточиться на конкретных людях, которых нужно убедить. Прежде всего необходимо выяснить, кто они такие.



Поскольку все больше людей начали использовать CAST и карту визуальной истории, стало очевидно, что эти визуальные истории имеют реальное влияние на их жизнь. Одна женщина создала визуальную историю, которая должна была помочь ей получить повышение по службе. Листок на кухонной двери и заставка на рабочем столе ноутбука — эта односторонняя визуальная история каждый день напоминала ей о том, что необходимо сделать, и чем ей могут помочь друзья и коллеги.

Методика CAST создана, чтобы при помощи визуальных историй влиять на принятие решений или внедрение изменений. Хотите ли вы изменить мир или себя, вашей цели и сообщению нужна ясность, чтобы заставить аудиторию их принять. Основываясь на анализе аудитории, CAST может помочь вам спланировать подход к слушателям. И первое, что надо сделать, чтобы понять свою аудиторию, — выяснить ее размеры.

Группы по интересам часто имеют общие и очевидные цели или идеалы. Вы можете лоббировать законодательные проекты или выступать за культурные изменения, но для тех, кто «не в теме», цели не слишком ясны, как и причины, которые объединяют группу. Визуальная история должна сообщать о причинах так, чтобы аудитория решила поддержать цель группы по интересам.



В организациях визуальная история часто используется, чтобы получить поддержку для больших проектов. Такие проекты часто связаны с реорганизацией, что обычно требует согласия многих людей, траты времени, усилий и денег. Для успеха важны не только логика и финансовые расчеты, но и воздействие на эмоции аудитории, а также ясно определенный путь к лучшему будущему.

Чтобы изменить мир, не нужны миллионные бюджеты (хотя они совсем не помешают). Сайты социальных медиа, начиная с YouTube и заканчивая Facebook, резко изменили возможности организаций по охвату аудитории и влиянию на людей. Для аудитории этого масштаба визуальная история должна быть разработана с учетом культурного разнообразия и с использованием полного спектра стилей обучения и принятия решений.



Структура карты визуальной истории совсем не случайна, особенно это касается соответствия ячеек первой и второй строк между собой. В ячейках «Почему», «Что», «Как» и «Что если» вы помещали контент истории, а также определяли, кем представлена аудитория. Если вы посмотрите на карту визуальной истории, размещенную в начале раздела «Аудитория», то увидите стрелки, указывающие двунаправленный поток от каждой из первых четырех ячеек к «Кто», а затем от «Кто» вниз, к ячейке «Стили обучения и принятия решений». CAST — не линейный процесс. По мере совершенствования контента вы станете лучше понимать аудиторию, а по мере ее узнавания — лучше осознавать, какой вам нужен контент.

Задача рассказчика визуальной истории заключается в совмещении мотивов ключевых представителей аудитории с причинами, определенными в главе 4. Людями могут двигать личная выгода, убеждения, желание участвовать в переменных, а также сочетание этих мотивов в разных вариантах. Слушая рассказ, каждый будет реагировать на ту часть сообщения, которая адресована конкретно ему и может стать причиной мотивации. Каждый человек по-своему будет взвешивать проблемы, стоящие за историей, и оценивать

ее, основываясь на собственном опыте. Вы не можете управлять решениями других людей. Но вы можете привязать свою историю к их проблемам, причем так, чтобы у них не было альтернатив.

Рассказчику нужна обратная связь, поскольку она помогает понять, оказывает ли история желаемый эффект. Самое главное — получить эту обратную связь вовремя, чтобы адаптировать историю к запросам аудитории. Рассказчик должен слушать и наблюдать не меньше, чем презентовать. Понимание, что важно для аудитории, — первый шаг в принятии обратной связи.

Компании не принимают решений. Они не инициируют изменения. Решения принимают люди. При этом не все голоса в организации имеют одинаковый вес. В этой главе мы рассмотрим, как найти общий язык со слушателями и использовать технику, называемую *карта власти*. Структурирование власти поможет вам определить аудиторию, понять, кто имеет возможность влиять или принимать решение, кого надо слушать и за кем наблюдать.



Не пытайтесь  
убедить каждого

Слишком часто разработчик презентации считает, что цели аудитории похожи на его собственные. Еще хуже, если выступающий предполагает, что аудитория состоит из одинаковых людей, которые будут однозначно реагировать на презентацию.

Когда в следующий раз станете думать об аудитории, вспомните Терракотовую армию. Эти фигуры были созданы для китайского императора Цинь Шихуан-ди в 210-209 годах до н. э. На первый взгляд они кажутся рядами одинаковых статуй, но на самом деле все эти более чем 8000 глиняных солдат отличаются друг от друга.

Мы не предлагаем вам подробно представлять каждого участника вашей аудитории, но признание того, что они личности, ведет к следующему шагу. При создании визуальной истории вы должны определить, что у них общего. Это даст вам отправную точку, фундамент, на котором можно строить историю. Зрительский контекст может включать опыт, предположения о будущем и понимание важности предмета обсуждения.



## Поиск взаимопонимания

*Едва ли есть более важный ключ к коммуникации, чем поиск общих интересов. Общий интерес пространство, где люди могут обсуждать различия, обмениваться идеями, находить решения и создавать что-то вместе. Слишком часто люди видят коммуникацию как процесс передачи больших объемов информации другим людям.*

*Но это представление неверно.*

*Коммуникация - путешествие. Чем больше у людей общего, тем больше шансов, что они могут пуститься в это путешествие вместе.*

*-Джон Максвелл, гуру лидерства, написал более 60 книг общим тиражом около 19 миллионов экземпляров*

У любого человека в вашей аудитории есть определенные знания или контекст, которые имеют отношение к вашей истории. Представьте этот контекст как карту в сознании человека. Области этой ментальной карты могут быть описаны на разных уровнях детализации, одни из них известны на основании реального опыта, другие — только в теории. Эта карта может быть крошечной, неточной или, наоборот, детальной, являясь результатом многолетнего труда. Эти карты постоянно обновляются, и каждая из них уникальна. Для вашей истории важно, чтобы общая ментальная карта аудитории значительно перекрывала ее: в тех областях, где произойдет такое перекрытие, возникнет общий интерес, который позволит вашим слушателям понять историю и встроить ее в свое сознание.

У всех нас есть набор фильтров, которые мы используем, чтобы оценивать получаемую информацию, сравнивать ее с собственными ментальными картами и решать, какие данные нужно обновить. В главе 1 мы говорили о студентах Стэнфорда и улучшении запоминания, которое происходит при использовании истории. История помогает миновать фильтры, заноса информацию сразу в ментальную карту.

## Существующая ментальная карта + ваша история=новая ментальная карта

Это не значит, что все люди в итоге уйдут с одной и той же ментальной картой, но ваша история, развивающаяся в общем контексте, изменит их карты, что позволит принять нужное вам решение.

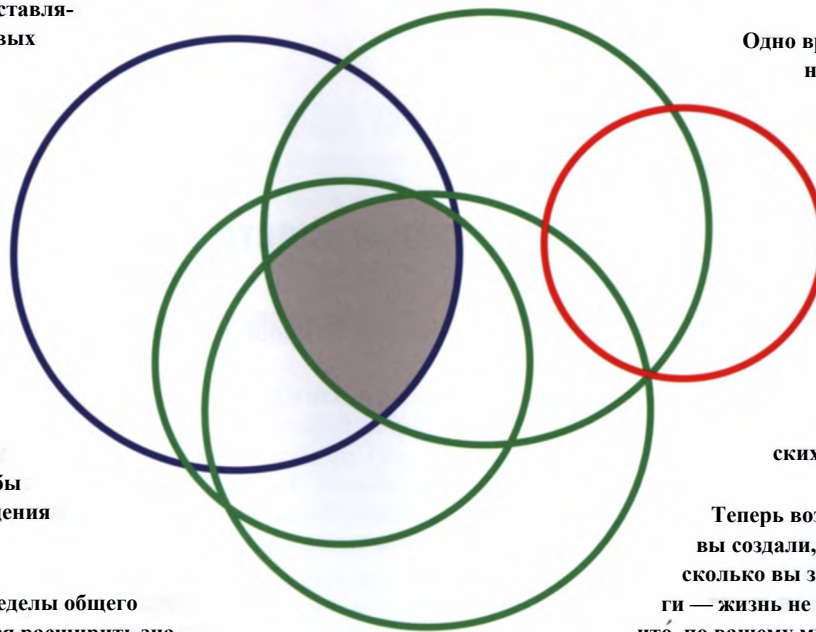
Найдите минутку, чтобы посмотреть на модель отношений «Зачем – Что – Кан», определенную в главе 6. Каждый элемент на модели карты адресован человеку в зале, у которого есть проблема, желание перемен, либо тому, кто играет определенную роль в принятии решения об изменениях. Прежде чем идти дальше, начните с составления списка этих людей. Отфильтруйте его, чтобы сосредоточиться на ключевых персонах. До тех пор пока вы не проделаете эту работу и не поймете, что связывает ваших слушателей, не выдвигайте никаких предположений.

Предположим, что область в центре этой страницы представляет все знания о предмете вашей истории, которые могут быть получены с опытом или в которые можно поверить. Для простоты также предположим, что контекст каждого человека в аудитории можно отобразить в виде круга. Вы представлены синим кругом. Зеленые круги представляют собой контекст трех ключевых лиц, принимающих решения.

Каждый человек имеет свой контекст. Перекрытие (серый цвет) между этими кругами — хорошее место для начала самых разных историй, которые будут строиться на общем контексте или интересе. В этой зоне находится общий опыт, на котором можно основать историю с сильным личным воздействием. При разработке истории вам потребуется некоторое время, чтобы выслушать аудиторию для нахождения этого общего контекста.

Поскольку история выходит за пределы общего контекста, вам может понадобиться расширить знания слушателей ее содержанием. Вы также можете обнаружить, что некоторые слушатели находятся в совершенно

ином контексте (показаны красным цветом). История может стать единственным общим контекстом для всей аудитории. Если вовремя определить эту ситуацию, она поможет найти общие метафоры или аналогии, которые позволят ввести всю аудиторию в историю.



Одно время Мартин и Ник работали бизнес-архитекторами. Эту роль в корпоративных IT-организациях часто трудно описать, и контекст проектировщиков архитектуры предприятия имеет мало общего с контекстом их коллег. Чтобы помочь понять, кто такой бизнес-архитектор, Мартин и Ник использовали аналогию с градостроительством, сравнивая планирование IT-системы с планированием городских служб.

Теперь возьмите список людей, который вы создали, и отметьте, что у них общего (насколько вы знаете). У вас вряд ли получатся круги — жизнь не так проста. Но вы можете написать, что, по вашему мнению, каждый из слушателей знает об истории и использовать некоторые простые методы кластеризации, чтобы выделить общие интересы.

## Создание карты власти

Власть следует золотому правилу: у кого золото, тот и придумывает правила.

В начале этой главы мы говорили о фокусировании на нужных людях в аудитории. В первую очередь нас интересуют те, кто имеет право принимать решения и определять, произойдут ли изменения. Хотя это и не всегда верно, но часто тот, кто распределяет финансы, имеет окончательное слово, дающее зеленый свет переменам. Но деньги — не единственный источник власти. В семьях, группах по интересам, корпорациях и государственных структурах демократический процесс, при котором учитывается каждый голос, не популярен.

Реальная власть часто невидима и имеет мало общего с табличкой на двери в офисе, должностью в штатном расписании или местом на генеалогическом древе. Реальная власть также регулярно меняется в зависимости от решения, которое требуется принять. Вам нужно понять, кто имеет власть и что она собой представляет. Это знание поможет структурировать историю, чтобы соответствовать стилям влияния, необходимым для разных типов власти, что также очень важно при планировании своего выступления перед аудиторией (о котором вы узнаете в главе 13).

Пока вы собираете информацию, можно построить карту власти, чтобы определить, кто обладает реальной властью при принятии решений, кто влияет на этот процесс, кто способен осуществить изменения, кто может вести за собой других, наконец, кто может блокировать решения. Вам также следует определить потенциальных слушателей, поддержку которых вы не хотели бы получить, поскольку если они поддержат вас, то другие автоматически будут против.

## Источник власти

**ДОЛЖНОСТЬ** в иерархической структуре человек на руководящей позиции может задействовать и использовать возможности любого нижестоящего сотрудника.

**ДЕНЬГИ** Инвестиции, финансирование, коррупция — во всех случаях, деньги представляют собой один из самых мощных источников власти.

**ПОСЛУЖНОЙ СПИСОК** Ваши заслуги и профессионализм, о которых всем известно, заставляют серьезнее относиться к вашим требованиям.

**ДОСТУП** Способность контролировать доступ к людям или информации — очень важный источник власти в современной компании.

**ОБЩИЕ ИНТЕРЕСЫ** наличие совместных целей или общего врага образует общность интересов, а это способствует принятию решения.

**ЛИДЕР МНЕНИЙ** Лицо, к которому обращаются, когда нужна свежая идея или требуется оценить какую-то инновацию.

**ОБЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ** люди скорее купят товар у продавца, который им нравится. Социальные сети и социальные связи могут свести нужных людей вместе и влиять на них.

**МАСТЕРСТВО** Обладание нужным навыком или знанием о вопросе, который имеет значение для истории, — очень сильный инструмент влияния.

**ПОЛЕЗНОСТЬ** Способность человека реализовать ту цель, которая заложена в истории; — сильный фактор, оказывающий влияние на тех, кто принимает решения.

**ЛИЧНОСТЬ** Харизма, внешний вид или просто тип личности может значительно усилить возможность влияния.



Лучшие специалисты в области продаж выстраивают карты власти уже во время первого визита к клиенту. Они задают вопросы об организационной структуре и людях, занимающих разные должности, и в то же время внимательно слушают, чтобы определить характеристики власти.

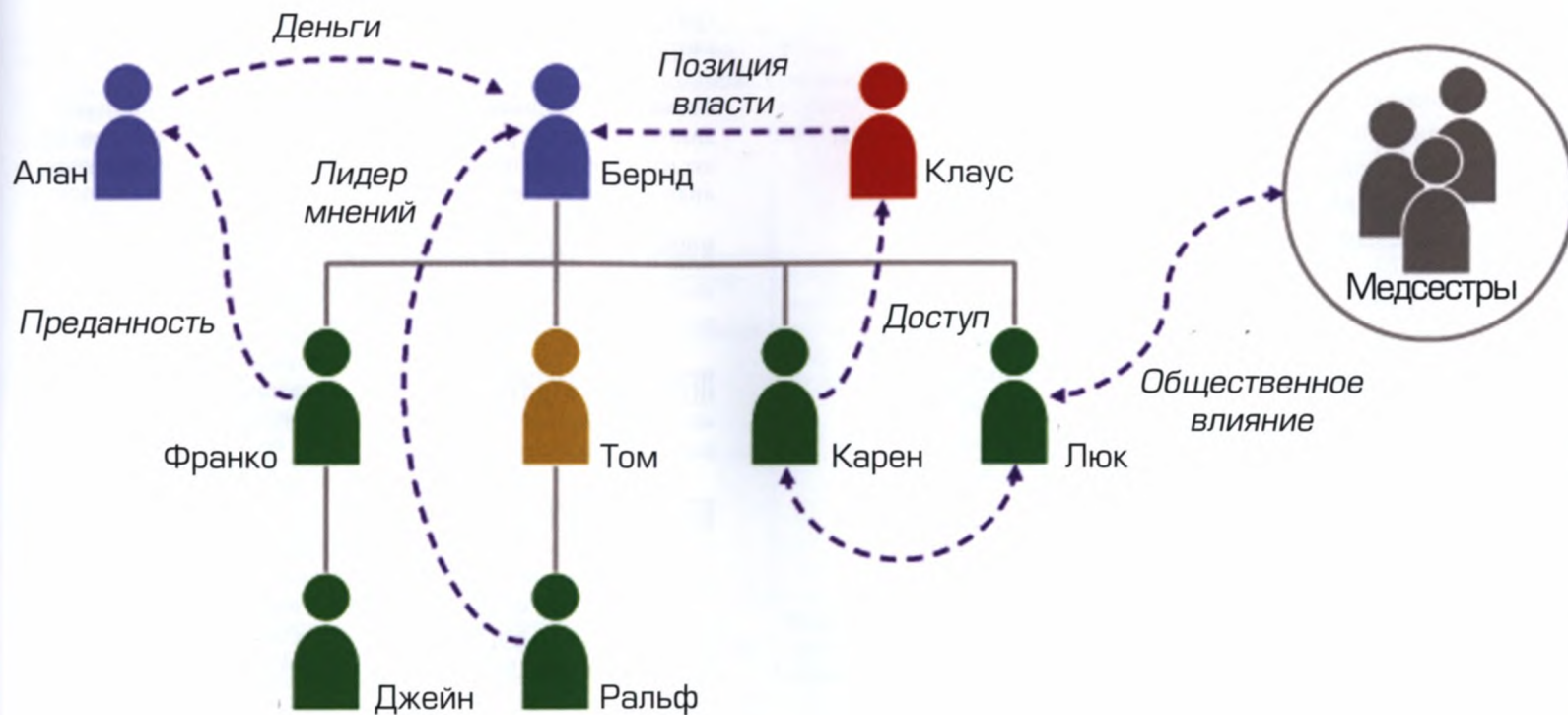
Диаграмма на следующей странице — карта власти из кейса «Больница City University». Она показывает отношения между представителями аудитории и отмечает, кто из них имеет особые источники власти. Зеленым цветом отмечены те из основной аудитории, которые отчитываются Бернду. Бернд заинтересован в улучшениях, но он новичок в своей роли и поэтому осторожничает, стремясь не наделать ошибок. Еще месяц назад он был на должности, которую сейчас занимает Франко. Ральф, который неоднократно доказал свою способность генерировать хорошие идеи, напрямую подотчетен Бернду.

Алан, CFO, может влиять на решение Бернда, поскольку имеет специальный фонд для поддержки

инноваций. У Алана всегда были хорошие отношения с Франко — последние восемь лет тот неизменно поддерживал его инициативы.

Клаус, исполнительный директор, не будет непосредственно участвовать в принятии решения, потому что это компетенция Бернда, но может молчаливо одобрить его; в этом случае Бернд будет чувствовать себя увереннее. Карен присоединилась к команде Бернда после того, как два года проработала в качестве помощника Клауса. На этой должности она занималась вопросами экономического обоснования новых инвестиций, и у нее есть прямой контакт с Клаусом.

Люк несет ответственность за информацию о пациентах и будет играть важную роль во внедрении изменений. У него отличный контакт со средним медперсоналом (в прошлом году он был старшим медбратом, получил повышение и уже ввел ряд ключевых улучшений). Люк и Карен заинтересованы в улучшении бизнес-процессов, причем их больше волнует измеряемое воздействие.



Карта власти, составленная Томом для больницы City University.

## Что если у меня слишком большая аудитория или я недостаточно знаком с контекстом?

В примерах, обсуждаемых на протяжении всей книги, встречаются ситуации, когда не представляется возможным определить контекст для кого-то в аудитории. Например, в больнице слишком много медсестер, чтобы обращаться к ним индивидуально, и слишком много различных персональных тренеров в кейсе «Личный тренер», чтобы сосредоточиться только на одном. Что же делать?

В таких случаях мы создаем персонажей для представления одной или нескольких групп в аудитории. Персонаж — гипотетический человек, имеющий известные нам черты. Он воплощает в себе ключевой опыт, отношения и знания целевой аудитории. Персонаж — это не какой-то конкретный человек; он создается на основе обобщенной информации, которую можно получить из интервью, наблюдений и маркетинговых данных, и представляет определенный сегмент аудитории. Если ваша история призвана влиять на личность, чтобы ее изменить, она должна иметь наиболее положительное воздействие на ту часть аудитории, которую эта личность представляет.

Персонажи могут иметь черты среднестатистического представителя аудитории, которую они олицетворяют: возраст, место жительства, этническая группа, уровень образования, дохода, опыт — все то, что может помочь правильно описать представителя аудитории. У персонажа также могут быть проблемы или вопросы, характерные для представителя этого сегмента. Далее в главе мы ввели персонаж — это Шэрон, старшая медсестра в больнице City University.

Карты власти — простой способ подумать о своей аудитории и понять, на ком сосредоточиться. Для больших карт власти или ситуаций, где есть сложные взаимосвязи между «Почему», «Что» и «Как», создание полной карты в виде таблицы, как показано в кейсе «Больница City University», может быть неплохой идеей. Если такой подход чересчур сложен для вашей истории, посмотрите на пример из кейса «Личный тренер», где за основу взята карта мотивации аудитории из анализа «Почему».

В дополнение к пониманию властных взаимодействий необходимо рассмотреть различные роли зрителей, в которых они будут находиться по отношению к истории и решению. Мы разделили их на три категории:

**КЛЮЧЕВЫЕ ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ.** Люди, которые имеют власть, чтобы сказать «да». На диаграмме карты власти на с. 109 они показаны синим цветом.

**ПЕРВИЧНАЯ АУДИТОРИЯ** — Люди, с которыми вы собираетесь общаться напрямую. В карте власти на с. 109 они обозначены зеленым и синим цветами.

**ВТОРИЧНАЯ АУДИТОРИЯ** — Люди, которые могут услышать историю от кого-то из первичной аудитории либо посредством прямой коммуникации — через плакаты, видео или по электронной почте. Эти люди могут стать вашими сильными сторонниками, но у них меньше влияния на ключевых лиц, принимающих решения. В примере на с. 109 эти люди отмечены серым цветом.

Вы могли бы выявить и уже известные отношения, которые, возможно, нужно изменить или которые могли бы вам помочь. Не поленитесь и проведите этот анализ. В главах с 9-й по 13-ю вы будете использовать эту информацию, чтобы сохранить фокусировку вашей истории на аудитории.

Представитель аудитории	Роль и власть	Зачем	Что	Как	Отношение	Заметки	Желаемое действие
Алан (CFO)	Принимает решения. Деньги	Нужно соотнести издержки с пользой от изменений			Нейтральное	Низкий уровень	Выделение средств на развитие
Бернд (руководитель среднего медперсонала и директор по информационным технологиям)	Принимает решения. Деньги, позиция власти	Улучшение репутации больницы	Отдел интенсивной терапии	План расширения и трансформации	Отрицательное	Новичок в своей роли. Осторожничает, чтобы не допустить ошибку, поскольку Клаус (директор) наблюдает за ним	Согласен на внедрение изменений
Люк (контролирует информацию о пациентах)	Первичная аудитория. Общий интерес с Карен, влияние на медсестер	Повышение качества информации, снижение числа ошибок	Информация о пациентах	Внедрение новой системы управления информацией о пациентах	Положительное		Поддерживает решение
Ральф (операционный менеджер)	Контролирующее лицо*. Лидер мнений				Нейтральное	Бернд не станет слушать историю, пока Ральф не порекомендует	Положительно примет изменения и порекомендует Бернду
Медсестры	Первичная и вторичная аудитория. Общественное влияние	Снижение затрат времени на ввод информации и повышение качества	Управление информацией о пациентах	Изменение процесса ввода информации	Положительное		Повлияют на Люка, чтобы тот поддержал предложение

\* Англ. gatekeeper, что на политическом жаргоне означает «человек, влияющий на принятие решений и продвижение по карьерной лестнице».

Представитель аудитории	Описание	Мотивация	Роль
Тренеры — владельцы студий	Эти тренеры построили бизнес и, возможно, им нужна помощь	Желание сократить издержки управления финансовыми и клиентскими услугами	Типовой клиент
Владельцы студий, которые не являются тренерами	Бизнесмены, которые наняли тренеров работать в своих студиях	Желание сократить издержки и получить дополнительные выгоды, чтобы привлечь клиентов	Весьма редко встречающийся вид клиента
Тренеры, планирующие стать владельцами студий	Эти тренеры либо студенты, либо работают в тренажерном зале и хотят уйти из него, чтобы работать на себя	Простой и быстрый способ воплотить мечту о собственном фитнес-клубе	Часто встречаются, но обычно не имеют ресурсов, чтобы начать бизнес. Надо найти хороших кандидатов и потратить время, чтобы «превратить их» в клиентов «Оптимального баланса»
Советники владельцев студий	Бизнесмены и друзья, влияющие на принятие решений владельцами студий	Они хотят, чтобы у их друзей дела шли хорошо, поэтому им, возможно, надо увидеть, как «Оптимальный баланс» работает у других	Необычная целевая группа, но ее стоит рассмотреть
Тренеры в крупных фитнес-клубах	Эти тренеры могут рассматривать местные студии как конкурентов	Мы можем снизить сопротивление со стороны этой группы, подчеркнув, что участники программы «Оптимальный баланс» были такими же, как они	Возможно, недружественная аудитория может высказываться отрицательно. Потенциальные клиенты

Марина определила представителей аудитории — тренеров и владельцев студий, которым она будет представлять идею «Оптимального баланса», и сделала заметки об их мотивации.

**Персонаж: старшая медсестра Шэрон**

**Шэрон обычно отвечает за дневную смену в отделении. Активно поддерживает необходимость внедрения более совершенных способов работы с информацией о пациентах.**

**«Врачи и медсестры должны получать полную и актуальную информацию о пациенте всегда, когда она им нужна».**

**Она не любит, чтобы ее называли менеджером, но большая часть ее работы заключается в организации деятельности сотрудников отделения в течение смены.**

**Шэрон очень раздражает, когда врачи посещают больных в палатах, обговаривают лечение и потом не информируют медсестер. Шэрон раньше работала в больнице, в которой все лечение очень тщательно документировалось на бумажных носителях; она знает, насколько могут быть полезны эти записи и как важно для всех (в том числе для специалистов) знать, как их вести.**

**«Истории болезни в электронном виде преобразят нашу работу».**

**Она — постоянный пользователь систем информации о пациентах, но находит их неудобными, так как плохой интерфейс отнимает много времени при вводе информации. У Шэрон большие опасения, что средний медперсонал не обладает достаточными навыками работы с IT-системами и что основное внимание в процессе обучения будет уделяться врачам.**

**«Часто нужно быстро найти информацию о пациенте, когда врач задает вопросы или когда есть сомнения по поводу назначений».**

**Шэрон продолжает ежедневно записывать ключевую информацию о пациентах на бумаге. Она была бы рада отказаться от этого, но не понимает, где больница найдет достаточное количество компьютеров.**

В этой главе мы достаточно подробно разобрали этот кейс, так что повторяться не будем. Скажем лишь, что Том создает данного персонажа, чтобы представить медсестер в визуальной истории. Это позволяет продемонстрировать различные аспекты работы среднего медперсонала в больнице и поставить ряд ключевых вопросов, которые Том услышал от медсестер.



# ВАС ПОНЯЛ

*Следующие действия позволят вам убедиться, что вы сфокусировались на аудитории, имеющей полномочия внедрить нужные вам изменения.*



Не «переанализируйте» мотивы других людей. Было бы ошибкой слишком долго раздумывать о мотивах вашей аудитории. Это может повлиять на ваши мысли и чрезмерно усложнить историю. Очень немногие способны действовать в духе Макиавелли. Большинство же имеют довольно простые мотивы.



Позвольте кому-нибудь другому быть героем. Помните, что есть большая разница между лидерами и героями. Вам не нужно выглядеть героем. Это та роль, с которой должны себя идентифицировать ваши слушатели.



Осознайте роль каждого из слушателей в процессе принятия решений. Часто бывает, что у немногих есть полномочия сказать «да» — при этом многие могут сделать так, чтобы было сказано «нет». Чтобы произвести положительные изменения, вам не нужно, чтобы все сказали «да», достаточно согласия ключевых людей, но при условии, что остальные не возражают.



Итерации — основа методики CAST.

Не удивляйтесь, если во время чтения этой главы вы пришли к выводу, что необходимо вернуться назад и пересмотреть свою раннюю работу. Создав несколько визуальных историй с использованием методики CAST, вы будете заполнять строку «Содержание» в удобной вам последовательности, одновременно собирая и структурируя свои идеи.





- ✓ Для каждого из элементов «Почему», «Что», «Как» и «Что если» определите, кто может быть аудиторией, а кто – участником истории.
- ✓ Составьте список лиц, принимающих решения, или групп, участвующих в процессе перемен, у которых есть власть сказать «да», и обозначьте источник их власти.
- ✓ Разберитесь, каков исходный опыт каждого из ключевых лиц и каждого сегмента аудитории, чтобы привести в соответствие с ним основные идеи вашей визуальной истории.
- ✓ Создайте карту власти для вашей аудитории, укажите нынешнее отношение ключевых фигур к прергаемым изменениям.





# Стили обучения и принятия решений

9

“ Я всегда готов учиться,  
но мне не всегда нравится,  
когда меня учат.

- Уинстон Черчилль, премьер-министр  
Великобритании, лауреат Нобелёвской  
премии по литературе

*Нет ничего более  
сложного и вместе с тем  
более приятного, чем  
возможность самому  
принимать решения.*

— Наполеон Бонапарт, французский  
военный и политический лидер  
XIX века



## Классификация аудитории

В зависимости от типа решаемой проблемы психологи, социологи и гуру менеджмента используют различные классификации людей. Модели классификации включают самые разные параметры, начиная с персонального стиля и заканчивая отношением к инновациям. Мы собираемся рассмотреть две классификации, которые могут быть полезны в сторителлинге: одна связана со стилем обучения, вторая — со стилем принятия решений.

Прежде чем подробно рассмотреть модели классификации, используемые в методике CAST, давайте определим, для чего нам нужна их поддержка в создании визуальных историй. Сотни научных статей и десятки книг были написаны на тему, которую мы рассмотрим всего на нескольких страницах. Мы не можем утверждать, что выбранные нами модели — самые лучшие и что они подходят к любой ситуации, но из личного опыта знаем, что они служат хорошей опорой при создании визуальных историй. Мы сильно упростили процесс анализа, лежащий в основе этих моделей, и не приводим теорий или доказательств, подтверждающих их.

## Предпочтения, а не предписания

Важнейшее действие, о котором пойдет речь в этой главе, — определение персональных стилей ключевых лиц, принимающих решения и влияющих на вашу аудиторию. Обладая этой информацией, вы можете достичь верного баланса между описательной и побудительной составляющими вашей истории, чтобы наилучшим образом воздействовать на слушателей.

Прежде чем продолжать, мы хотели бы предостеречь вас: людей очень трудно классифицировать. Один и тот же человек может обучаться по-разному, в зависимости от того, интересен ли ему контент либо это просто нужно для работы. Также вы можете обнаружить, что способ принятия решений зависит от способностей и опыта или от того, насколько тяжелым был день. Пожалуйста, отнеситесь к классификации как к совету, а не как к точному научному знанию, и вы сможете составить свое сообщение наиболее подходящим для аудитории образом.

Не нужно быть телепатом, чтобы пройти эту часть методики CAST. Мы попросим вас рассмотреть стили обучения и принятия решений, характерные для аудитории, а потом использовать этот анализ, для того чтобы произвести наилучшее впечатление. Подумайте о том, насколько хорошо ваша история подходит этой аудитории. И что им необходимо знать, чтобы принять решение.

Второе предостережение: у вас есть собственные предпочтения в стилях обучения и принятия решений. Будьте осторожны — не создавайте историю для себя. Слишком часто люди представляют свои истории тем способом, который лучше всего подходит им. Думайте об аудитории. Если вы не знаете свою аудиторию — спрашивайте. Если об аудитории не у кого узнать, вы должны подумать, как применить все разнообразие стилей обучения и принятия решений, а не только те, которые отвечают вашим предпочтениям.

## Стили обучения

Буквально за пару минут вы можете пойти в интернете целый ряд подходов к стилям обучения. Во время подготовки этой книги мы нашли работу, где был перечислен 71 подход. Впрочем, у некоторых из них была очень маленькая доказательная база или измеряемое влияние\*.

Подход к стилям обучения, который мы будем использовать, был предложен в 1970 году Бернис Маккарти. Она заметила, что при обучении детей очень много времени уделяют фактам и очень мало — объяснению причин происходящего. Модель, которую она создала, частично может быть сопоставлена с психологическими типами Карла Юнга\*\*. Вы можете встретить хорошо известные идеи, если знакомы с типологией Майерс - Бриггс\*\*\*.

Во многих типологиях используются две шкалы, задающие плоскость, и наборы категорий, характеризующие полюса каждого измерения. Маккарти для описания подхода ученика к информации использовала такие шкалы:

## ВОСПРИЯТИЕ ИНФОРМАЦИИ: ОТ АБСТРАКТНОГО К ЭМПИРИЧЕСКОМУ

На «абстрактном» полюсе учащиеся рассматривают модели, идеи и концепции, а на «эмпирическом» — выполняют практические задания, вспоминают или представляют деятельность или опыт.

## ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ: ОТ ДЕЙСТВИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

На полюсе «действия» учащиеся активны, они контактируют между собой или делают то, что изучили, в то время как на полюсе «размышления» ученики анализируют то, что узнали, и реструктурируют ментальные модели.



Как правило, люди не находятся по краям этих шкал. Скорее, у них есть некоторые предпочитаемые подходы внутри каждой из них. Как вы видите, если сложить две эти шкалы вместе, получится матрица из четырех стилей обучения. Но даже внутри каждого из стилей остается множество разных вариантов. При создании визуальной истории полезно иметь в виду стили обучения аудитории и стремиться к балансу между контентом, необходимым для обучения, и контентом, способствующим принятию решения.

\* Coffield F., Moseley D., Hall E. and Ecclestone K. (2004) Learning styles and pedagogy in post-16 learning: a systematic and critical review. London: Learning and Skills Research Centre.

\*\* Карл Густав Юнг — швейцарский психолог, известен теорией «коллективного бессознательного» и психологических типов. Выделял мыслительный, чувственный, ощущающий и интуитивный типы в зависимости от преобладающей психической функции.

\*\*\* Типология Майерс - Бриггс также известна как MBTI. Разработана Изабель Майерс-Бриггс и ее матерью Кэтрин Бриггс. Усложненный вариант психологических типов К. Юнга и с измерениями по нескольким шкалам.

## Смысловой Опыт — Размышление Почему?

У людей, принадлежащих к этому типу, чрезвычайно сильно желание установить связи и понять причины. Если они не осознают, зачем что-то делается и *почему* это важно, они теряют интерес к предмету.

**Подход:** убедитесь, что мотивы персонажей и сообщение этой истории четко заданы с самого начала, чтобы заставить вашу аудиторию дослушать все до конца.

Названия четырех стилей обучения могут показаться немного академическими, но они заимствованы из оригинального произведения Маккарти. Мы могли бы изменить их на более привлекательные, но так они не будут совпадать с названиями в интернет-источниках. Узнайте больше о стилях обучения на [www.aboutlearning.com](http://www.aboutlearning.com). Рассмотрите свой стиль обучения и то, как он влияет на ваш способ усвоения информации из этой книги.

## Концептуальный Абстракция — Размышление Что?

Представители концептуального типа отдают предпочтение аналитическому обучению, исследуя предмет от общего к частному. Они ищут факты и изучают дополнительные материалы и мнения экспертов.

**Подход:** выстройте ключевые факты внутри истории и дайте слушателям возможность углубиться в детали, чтобы завоевать доверие к контенту.

## Навыковый Абстракция — Действие Как?

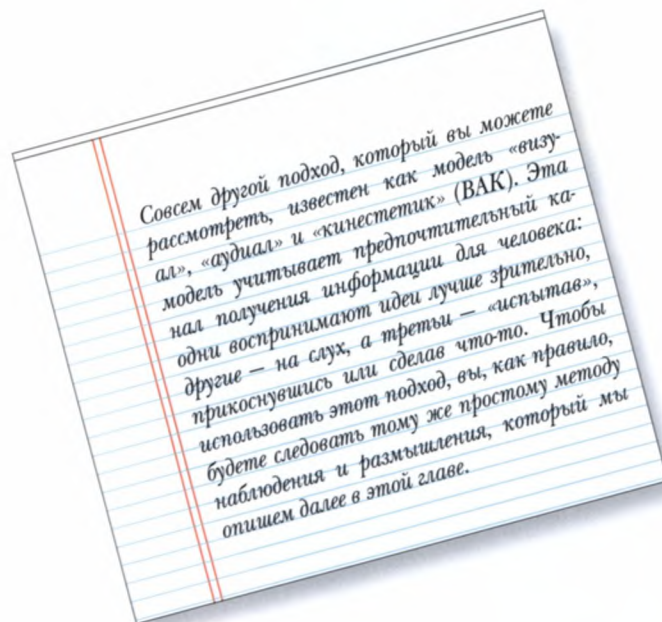
Учащиеся навыкового типа хотят знать, *как* будет внедряться изменение. Они практичны и ориентированы на строительство, создание и понимание того, что потребует, чтобы произвести изменения.

**Подход:** не просто перечислите цели, а еще и назовите шаги, которые придется сделать, обрисуйте необходимые для достижения успеха навыки.

## Адаптационный Опыт — Действие Что если?

Учащиеся адаптационного типа могут считать себя первопроходцами и новаторами. Они заинтересованы в новых возможностях и потенциальных проблемах и часто продвигаются к истине методом проб и ошибок.

**Подход:** четко обозначьте трудности, которые могут ожидать, возможности, которые могут возникнуть, и то, что еще неизвестно, но должно быть изучено и решено.



## Стили принятия решений

Вариаций стилей принятия решений существует так же много (если не больше), как и стилей обучения. Это важная тема книг по менеджменту. Но вряд ли существует один правильный стиль. Если бы он существовал, мы не увидели бы такого разнообразия идей.

Но верно то, что люди при принятии решений отдают предпочтение определенному пути. Давление времени или понимание недостаточности имеющихся знаний и опыта могут заставить их изменить стиль принятия решения.

В конце 1980-х годов трое исследователей — Алан Роу, Джеймс Булгаридс и Ричард Мейсон — написали ряд книг и статей о схеме стилей принятия решений, которую они создали и которая, как и в случае стилей обучения Маккарти, имела два измерения.



На одном полюсе шкалы — люди, которым нужно иметь последовательную и хорошо структурированную информацию, в то время как на другом конце — те, кто в состоянии работать с высоким уровнем неопределенности и сложными, запутанными идеями.

На одном полюсе — люди «задачно-ориентированные», сосредоточенные на конкретной деятельности и деталях; на другом — «социально-ориентированные», с проблемами, больше связанными с воздействием на других людей, организации и социальные группы.



Для многих стиль принятия решений — подсознательный выбор. К числу факторов, влияющих на него, относятся культурное окружение, возраст, социальный класс, образование, давление со стороны сверстников, стиль организации и т. д. В результате трудно определить стили принятия решений, которые нужны для конкретных ситуаций. Когда вы оцениваете свою аудиторию, то не всегда сможете точно оценить ее стиль принятия решений. Человек может отступать от присущего ему стиля принятия решения под давлением различных обстоятельств, например из-за нехватки времени. В более благоприятных условиях он может вернуться к привычному стилю.

Человек задействует разные механизмы принятия решений в логической и эмоциональной сфере. Обычно опирающийся на аналитический подход при принятии решений, он может изменить свой стиль, если тема визуальной истории имеет сильное эмоциональное содержание.

Рассмотрите стили принятия решений вашей аудитории и подумайте, как изменить контент, чтобы подтолкнуть ее к нужному решению. Как и в случае с обучением, две оси принятия решений дают четыре стиля, с помощью которых можно рассказать вашу визуальную историю.

## Концептуальный

высокий уровень неопределенности —  
социально-ориентированный

## Управляющий

низкий уровень неопределенности —  
задачно-ориентированный

Люди, принимающие решения в концептуальном стиле, любят видеть картинку целиком, получать всю информацию. Обычно это творческие люди, которые рассматривают многочисленные варианты и ищут образцы. Им интересны долгосрочные перспективы и управление рисками.

**ПОДХОД:** *создайте один или больше сценариев высокого уровня и превратите их в историю. Основное внимание уделите концепции, а не действию. Предложите аудитории внести свои идеи, но не просите их рассматривать детали.*

Люди, предпочитающие управляющий стиль принятия решений, часто сосредоточены на финансовых результатах и объектно-ориентированы. Они доверяют фактам и структурированной безличной информации.

**ПОДХОД:** *укажите важные моменты как можно быстрее и раскрывайте детали только по требованию. Объясните, каким образом будет происходить процесс перемен, где расположены контрольные точки и когда можно будет увидеть результаты.*

## Аналитический

высокий уровень неопределенности —  
задачно-ориентированный

Люди, принимающие решения в аналитическом стиле, предпочитают детали и наслаждаются анализом. Возможность проникнуть вглубь и проследить логику процесса может иметь решающее значение для принятия ими истории. Этим людям, возможно, потребуется больше времени на обработку детальной информации, чем людям других стилей принятия решений.

**ПОДХОД:** *будьте готовы отвечать на вопросы. Не все нуждается в представлении, но должно быть доступно при необходимости. Включайте этих людей в обзоры только тогда, когда у вас есть достаточно подробностей.*

## Поведенческий

низкий уровень неопределенности —  
социально-ориентированный

Люди, принимающие решения в поведенческом стиле, сосредоточены на влиянии на окружающих и организацию. Низкий уровень неопределенности означает, что они хотят ясно понимать, как изменения повлияют на сотрудников и компанию, сосредоточив внимание на благополучии других, и на том, как они будут чувствовать себя в этой ситуации.

**ПОДХОД:** *покажите, как изменение повлияет на персонажей в истории. Реакция этих людей на визуальную историю может быть интуитивной и эмоциональной. Они часто избегают конфликтов и предпочитают открытые разговоры для достижения решений.*

Как о стилях обучения, так и о стилях принятия решений, вы можете найти больше информации в интернете. Но как их использовать, если вы не можете по-настоящему опросить свою аудиторию и оценить стиль слушателей. Для создания правильной визуальной истории вам необходимо иметь представление о смешении стилей в аудитории и о предпочтениях ключевых представителей аудитории — тех, кто играет решающую роль в принятии решений.

При выборе стиля обучения и принятия решений первым делом проанализируйте имеющуюся у вас информацию о ключевых представителях аудитории с использованием описания на предыдущих страницах. Далее, основываясь на кейсе про больницу, мы покажем, как Том сделал такой анализ в отношении ключевых фигур, от которых зависело принятие его программы развития. Когда мы обучали методике CAST, на этом этапе нас просили предоставить контрольные листы и конкретные вопросы. Мы считаем: лучше просто поговорите с коллегами об их опыте общения с представителями аудитории, и вы легко определите нужные характеристики.

Если у вас есть возможность встретиться с представителями аудитории, можете задать им некоторые довольно прямые вопросы. Например, вы

можете спросить у ключевых лиц: «Во время презентации вы хотели бы, чтобы мы углубились в детали или больше поговорили о процессе?» Ответ часто переходит в беседу, из которой вы получите нужную информацию о стилях обучения и принятия решений. Также этот прием может дать вам возможность немного рассказать об истории.

На диаграмме ниже синие значки представляют ключевых лиц, принимающих решения, а желтые — основную аудиторию. В центре диаграммы два треугольника (стили обучения и принятия решений), используемые для установления в истории баланса между обучением аудитории и подготовкой к принятию решения. Одни визуальные истории требуют предоставить подробную информацию перед принятием решения; в других случаях факты могут быть уже известными и основной упор нужно делать на аргументы в пользу вашего предложения.

Уяснив стили обучения и принятия решений, начинайте фокусировать содержание на потребностях аудитории. Далее мы приведем пример, как работать с контентом для смешивания стилей в аудитории. В следующих главах мы продемонстрируем гораздо больше возможностей использования стилей обучения и принятия решений для фокусировки на аудитории.

## Создайте карту своей аудитории и людей, принимающих решение





*Как личные тренеры  
предпочитают получать  
информацию*

## СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

### СМЫСЛОВЫЙ

Основное внимание клиентам, а не деталям

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ

Сосредоточьтесь на бизнес-услугах (каковы они) и покажите, что они нужны в тренажерном зале

### НАВЫКОВЫЙ

Покажите аудитории, как изменится жизнь вместе с «Оптимальным балансом»

### АДАПТАЦИОННЫЙ

Опишите различные виды операций, в которых могут использоваться услуги «Оптимального баланса»

## СТИЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

### УПРАВЛЯЮЩИЙ

Приведите статистику, показывающую, что персональные фитнес-студии — рискованный бизнес

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ

Представьте мир, где у тренера есть время на своих клиентов, а не только на бумажную работу

### АНАЛИТИЧЕСКИЙ

Предъявите полный пакет информации, включая анкеты и тесты

### ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ

Опишите, что почувствуют клиенты, пользуясь новыми эффективными процедурами

В своем анализе Марина опирается на информацию о тренерах и владельцах бизнеса, которых она знает. У нее есть данные социологического исследования, в котором использовался ВАК-метод, но, так как в аудитории во время презентации могут быть самые разные люди, она решает включить информацию, адресованную тем, кто предпочитает самые разные стили.



## Стили обучения

Смысловой

Алан  
Клаус

Алан и Клаус на совещаниях регулярно интересуются причинами, но вот детали реализации их интересуют мало

Среднего медперсонала очень много, и представители несут разные стили обучения и принятия решений

Концептуальный

Ральф  
Джейн  
Франко

Ральф хорошо известен в больнице как талантливый аналитик, способный описать концепцию новой идеи

Джейн и Франко часто привлекают экспертные мнения и запрашивают дополнительную информацию

Навыковый

Бернд  
Карен

Бернд всегда стремится понять процесс

Карен построила свою репутацию в больнице, разрабатывая программы изменений

Что хорошо: визуальная история может состоять из изучения возможностей и управления готовностью группы к внедрению изменений

Адаптационный

Люк

Средний медперсонал не раз обращал внимание на то, что подход

Люка к переменам - внедрение ряда незначительных изменений с регулярными проверками

## Стили принятия решений

Управляющий	Концептуальный	Аналитический	Поведенческий
<p><b>Клаус</b></p>	<p><b>Бернд</b> <b>Ральф</b></p>	<p>Алан Карен Джейн</p>	<p><b>Франко</b> <b>Люк</b></p>
<p><b>Клаус ориентирован на результат. Его любимая фраза: «Будь точным, будь кратким, делай все вовремя!»</b></p>	<p><b>Бернд и Ральф имеют похожие стили принятия решений. Они подходят к доске и описывают проблему в целом и в деталях, чтобы убедиться, что они ее понимают, прежде чем принять решение</b></p>	<p><b>Все эти люди регулярно сидят на наших встречах, изучая количественные показатели и возможности отслеживания результатов с помощью анализа заявок. Они не примут решение, не проверив анализ</b></p>	<p><b>Франко и Люк регулярно спрашивают о влиянии изменений на сотрудников перед тем, как продвигать решения</b></p>

### Наработки

Мой личный стиль в принятии решений — обучение на практике (адаптационный) и концептуальный



**Аудитория охватывает полный диапазон стилей, и лишь немногие поддерживают мой личный стиль. Нужно хорошенько поработать, чтобы охватить все стили в визуальной истории. У ключевых лиц такой же стиль принятия решений, как у меня!**

Понимание стилей аудитории поможет Тому адаптировать визуальную историю к слушателям, а также рассмотреть вопрос о том, насколько его личный стиль отличается от стиля аудитории. Если он не подходит аудитории, велика вероятность, что люди не будут готовы полностью поддержать IT изменения.



# ВАС ПОНЯЛ

Следующие действия позволят вам убедиться, что вы определили факторы обучения и принятия решений, которые помогут правильно рассказать историю.



**Когда вы просто не знаете.** Если нет способа выявить оптимальный подход для аудитории, вы можете использовать нейтральные слова и позволить аудитории интерпретировать их в соответствии с собственным стилем каждого. Конечно, вам проще использовать свой естественный стиль, но остерегайтесь этой простоты. Чтобы наладить связь со своей аудиторией, ставьте цель работать, применяя все стили обучения и принятия решений.



**Многие старшие менеджеры используют управляющий стиль принятия решений.** Вам нужно определить, действительно ли это их стиль принятия решений или они действуют так из-за нехватки времени. Если вы уверены в последнем, рассмотрите использование того стиля, который, на ваш взгляд, является их собственным, и управляющего стиля, чтобы повысить свои шансы на благоприятный исход.



**Решения подвергаются влиянию личного риска.**

Психологи обнаружили, что люди не расположены рисковать, если речь идет о получении выгоды, и с большей охотой идут на риск, когда им грозят потери\*. Это верно, даже когда решение, по сути, одно и то же. Если вы предлагаете людям какой-то риск, лучше обсуждать потери, чем возможную выгоду.

\* Brafman O., Brafman R. Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior. London, 2009.





- ✓  Определите стили обучения для аудитории и особенно для ключевых лиц, принимающих решения.
- ✓  Определите стили принятия решений для аудитории и особенно для ключевых фигур.
- ✓  Вернитесь к карте власти аудитории и прокомментируйте ее стилями обучения и принятия решений. Есть ли в аудитории люди с одним и тем же стилем? Если так, возможно, имеет смысл собрать их вместе, чтобы предложить особую версию истории, сфокусированную на их стилях.
- ✓  Определите, сколько усилий вам нужно потратить на обучение аудитории, в сравнении с попытками повлиять на ее решения.



К

СОДЕРЖАНИЕ

Почему

Что

Как

Что если

А

АУДИТОРИЯ

Кто

Стили обучения и принятия решений

Р

Структура

Персонаж

Ощущение безотлагательности

План подачи материала

Т

ИСТОРИЯ

Дизайн

А

РАССКАЗ

Проверка

Автор:

Цель:

Дата:

**ИСТОРИЯ**

# Структура

*История — это  
основные принципы,  
а не правила.*

*- Роберт Макки, сценарист, преподаватель  
и автор книги «Истории на миллион долларов»  
Мастер-класс для сценаристов, писателей  
и не только... \**

**Люди забыли,  
как рассказывать  
истории.**

**У историй больше  
нет середины  
или конца. Есть  
только начало,  
которое никогда  
не кончается.**

*- Стивен Спилберг, американский  
кинорежиссер сценарист и продюсер*

“ Многие уверены, что **только те, кто умеют писать истории, могут это делать.** ”

*- Фланнери О'Коннор,  
американская писательница XX века*

10

В этой главе вы узнаете, как создавать структуру истории. К счастью, существует множество исследований, посвященных структуре истории, начиная с трактатов Аристотеля.



**Аристотель (384-322 годы до н. э.)** писал о золотых правилах успешного создания истории. Спустя более 2300 лет они все еще актуальны. Это только доказывает, какое большое значение люди придают мастерству рассказчика. Аристотель распределил по важности основные элементы истории следующим образом:

1. Сюжет
2. Персонаж
3. Тема или идея
4. Манера выражения своих мыслей (диалог)
5. Зрелище и оформление (графика)
6. Хор (музыка)

Персонажи визуальной истории взаимодействуют, создавая последовательность событий, действий и реакции на них. Истории — это не просто ряд фактов и заключений, которые мы видим во многих корпоративных презентациях или иных способах повлиять на людей. У повествования в настоящей истории есть начало, середина и конец, а также возможность изменять ее.

*Первое правило успешного повествования — наличие хорошего сюжета.* Сюжет — это упрощенная структура истории, которая определяет ключевые события, переломные моменты, действия и реакции. Многие исследователи утверждали, что все истории вертятся вокруг небольшого количества сюжетов. Любая история лишь вариация одного из них. В зависимости от того, насколько абстрактно авторы подходят к сюжету, насчитывают 3, 7, 20 или даже 36 основных сюжетов. Далее в этой главе мы рассмотрим семь сюжетов, выявленных Кристофером Букером за 35 лет исследований, а также объясним, каким образом они могут быть представлены в визуальной истории.

*Персонажи служат для развития сюжета и будут способствовать ходу истории.* Аристотель говорил, что персонажи должны обладать качествами, которым мы хотим подражать или которых мы стремимся избегать. Ваш выбор персонажей влияет на сюжет, а выбор сюжета определяет, какие персонажи вам нужны.

*Третье правило Аристотеля — наличие четкой темы.* Тема — это основной смысл сообщения, который вы хотите донести до своей аудитории. Этот материал мы обсуждали в главе 4. Тема становится интерпретацией увиденного и услышанного ими и их пониманием того, почему это важно. Иногда тема бывает явной, иногда скрытой, что позволяет слушателям самим находить смысл. В визуальных историях вы пытаетесь повлиять на принятие решений и на изменения, поэтому вам может потребоваться, чтобы тема была явной. Для историй с подобной целью ключевым элементом является понимание темы или «Почему» истории. В методике CAST мы ориентируемся на это в первую очередь.

Рассмотрим каждый из элементов анализа истории Аристотеля, но в другом порядке. О персонажах речь пойдет в следующей главе. Далее мы поговорим об ощущении безотлагательности, которое движет темой. Диалог и графические компоненты рассматриваются в главе, посвященной дизайну (обычно в визуальных историях нам не очень нужна музыка). Сюжет, персонаж и тема настолько взаимосвязаны, что на деле не могут развиваться друг без друга. Возможно, вы предпочтете прочитать следующие две главы, прежде чем приступить к разработке собственного сюжета.



# Структура сюжета

Кроме золотых правил, Аристотель также описал основную структуру драматического повествования, состоящую из трех актов. Эти три акта — завязка (место и персонажи), развитие действия (с препятствием, проблемой или серьезной ошибкой) и развязка (с кульминацией и разрешением проблемы).

За последние сто лет стремительного развития кино, театра и телевидения возникла мощная индустрия сценариев, что привело к эволюции модели Аристотеля. В этом обсуждении мы опираемся на концепции, разработанные великими сценаристами. Этот современный формат идеально подходит для визуальных историй, потому что тесты доказали его влияние на аудиторию. Но это не волшебная формула, которой необходимо слепо придерживаться, а скорее ориентир. Если вы новичок в этом процессе, данный формат представляет собой очень простой способ построения собственной истории. Давайте взглянем на структуру.

## Акт I: завязка

Начнем с «обычного мира» героя, прежде чем он столкнется с проблемой в истории. На схеме это представлено как фаза равновесия акта I. В середине первого

Основного персонажа истории в этой главе мы обозначаем словом «герой». В следующей главе мы разработаем более полное представление о характеристиках героя и определим, какие еще персонажи нам понадобятся.

акта происходит побуждающее событие — один из важнейших элементов истории, то есть начало этапа нарушения. Это первый крупный поворотный момент, и, чтобы он имел смысл, необходимо сначала добиться понимания мира героя. Вам нужно, чтобы событие затронуло аудиторию на эмоциональном уровне, чтобы возбудить в ней ощущение безотлагательности и задать тему истории (подробнее об этом читайте далее).

Например, побуждающим событием в любой истории о том, как повлиял в 2010 году разлив нефти с платформы Deepwater Horizon в районе Мексиканского залива на людей и бизнес, стал взрыв на буровой установке 20 апреля того же года. Нет взрыва — нет истории.

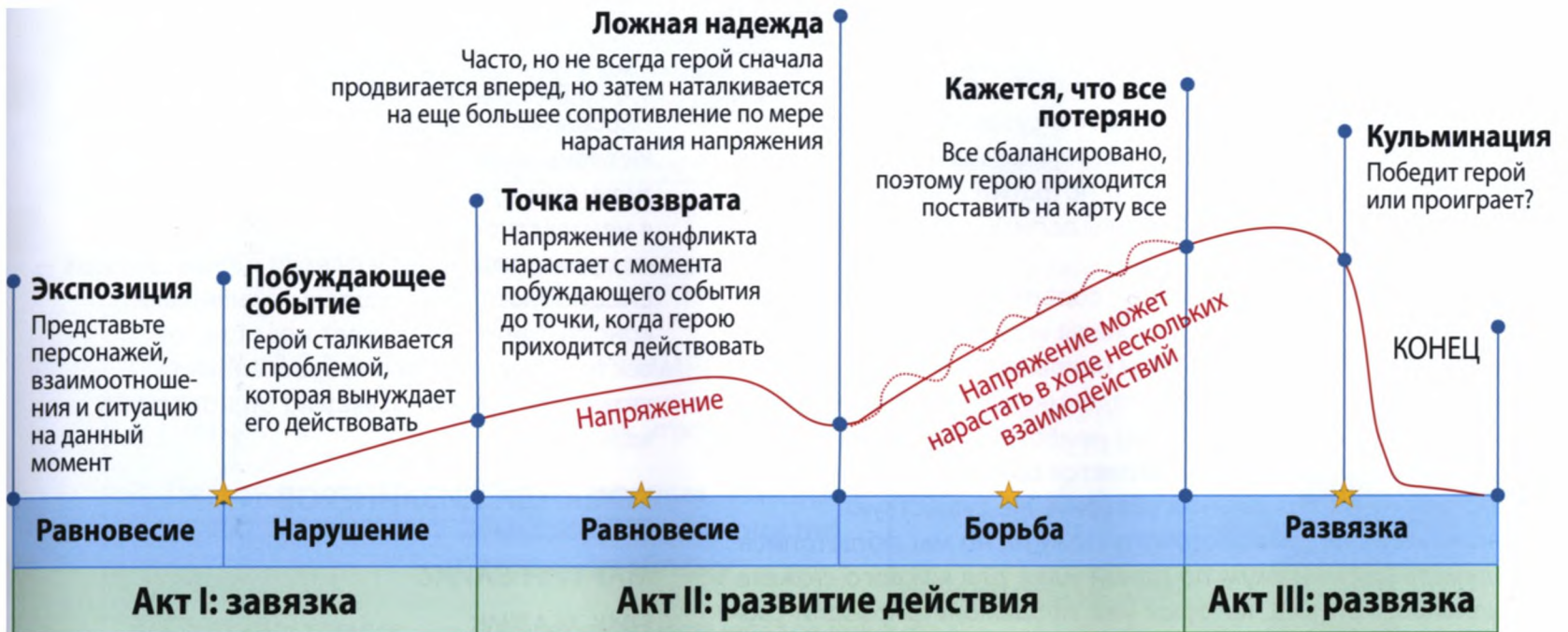
В конце первого акта вы проходите точку невозврата. Именно к этому времени ваша аудитория должна четко осознать, о чем история и почему для героя (и аудитории) она важна.

На нашей схеме основного сюжета красной линией обозначено напряжение, нарастающее на протяжении всей истории. Оно возникает с момента побуждающего события и увеличивается в точке невозврата. Если напряжения нет, аудитория не сможет поверить в мотивы действий героя.

## Акт II: развитие событий

Как видно из схемы, мы поделили второй акт на две части: первая — фаза реакции, когда герой реагирует на ситуацию; вторая — фаза борьбы, когда герой обнаруживает, что ситуацию не так просто разрешить, как он думал; сосредоточившись, берет руководство в свои руки и составляет план, как справиться с ситуацией. Середина, разделяющая две фазы, которую мы обозначили как «Ложная надежда», — важный шаг в сюжете, когда становится ясно, что герой не может просто продолжать реагировать, он должен взять руководство на себя. Этот поворотный момент указывает на начало борьбы, которая может представлять собой серьезное действие или, скорее всего, несколько действий, когда герой продвигается на пару шагов вперед, но затем оказывается отброшенным назад из-за чего-то, о чем он не подумал и чего не предвидел.

Акт II содержит основную часть доказательств и действий истории. Он должен показать аудитории, какой путь нужно выбрать, а вам необходимо придумать, как несколько раз напомнить главную причину истории, связав ее с действиями героя.



□ Укажите аудитории основную причину истории или напомните о ней

## Акт III: развязка

В начале третьего акта герой близок к провалу. В этой точке возникает самая серьезная проблема, и герою приходится вновь все пересмотреть. Часто на помощь герою приходит другой персонаж, обладающий необходимыми ему ресурсами. Теперь герой готов к кульминации и может победить или проиграть. Ваша цель на этом этапе — заставить аудиторию поддерживать героя и действия, которые он обязан предпринять. Это поможет добиться заинтересованности аудитории в призыве к действию в конце истории. Если в истории есть неожиданный поворот, самое время его ввести, чтобы окончание стало еще более запоминающимся.

С кульминацией история не заканчивается. В большинстве случаев вы вкратце опишете мир будущего — нормальную жизнь, за которую сражался герой. Это помогает вызывать у аудитории чувство завершенности и желание поучаствовать в таких же изменениях.

Если вы хотите узнать больше об искусстве написания сценариев и источниках, используемых в качестве модели, прочитайте книгу Роберта Макки «История на миллион долларов. Мастер-класс для сценаристов, писателей и не только...»\*, которая охватывает все аспекты этого вопроса\*\*.

\* М.: Альпина нон-фикшн, 2013.

\*\* Также использовались материалы книг:

Jack Hart. Storycraft: The Complete Guide to Writing Narrative Nonfiction (Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing). University of Chicago Press, 2011. John Truby. The Anatomy of Story: 22 Steps to Becoming a Master Storyteller. Faber and Faber, 2007. Syd Field, Screenplay: The Foundations of Screenwriting, Delta, 1979.

## ПОСТРОЕНИЕ ИСТОРИИ: СЕМЬ ОСНОВНЫХ СЮЖЕТОВ

---

В 1970-х годах английский журналист и писатель Кристофер Букер выдвинул предположение, что существует всего несколько архетипических сюжетов, лежащих в основе всех рассказываемых историй, и потратил тридцать лет на изучение тысяч работ, чтобы выделить семь основных сюжетов.

На с. 135 мы приводим таблицу, содержащую простое описание каждого сюжета, примеры использования в распространенных историях и основные этапы развития. Далее приведены советы по созданию одностраничных графических макетов. Одним из наиболее распространенных результатов процесса CAST является создание одностраничной визуальной истории. Не существует стандартных шаблонов базового сюжета, но мы попытались придумать как минимум по одной идее для каждого сюжета визуальных историй, которые уже продемонстрировали свою эффективность в прошлом. Воспользуйтесь этим советом в главе, посвященной дизайну, чтобы начать создавать собственные макеты. Далее вы увидите, как Марина выбирала сюжет для бизнес-плана личного инструктора.

### СОВЕТ

---

Базовый сюжет использует широкий спектр характеров в различных мизансценах. Ниже приведены общие шаблоны, которые накладываются на структуру сюжета, описанную на предыдущей странице. Во многих историях присутствуют центральный сюжет и несколько второстепенных сюжетных линий, использующих другие базовые сюжеты. Сочетание этих сюжетов помогает определить последовательность действий отдельных персонажей и создает нарастание напряжения

в истории, показывая, как различные персонажи по-разному переживают события. История о крупном проекте по управлению знаниями представляет собой путешествие в неизвестность для большинства из аудитории, но для одного из персонажей — специалиста по управлению знаниями, консультанта — отражает нормальное состояние дел, и его второстепенная сюжетная линия посвящена становлению карьеры.

### КОМАНДА ДИЗАЙНЕРОВ

---

МАРТИН САЙКС

НИК МАЛИК

МАРК ВЕСТ

---

Информация, содержащаяся в описаниях семи основных сюжетов взята из книг Кристофера Букера и Эндрю Абела\*. Этот материал публикуется с разрешения издателей.

Мы использовали только семь основных сюжетов, которых в большинстве случаев достаточно для того, чтобы начать процесс развития истории, но если вам потребуются еще примеры, дополнительные сочетания и варианты представлены в книге Рональда Тобиаса\*\*.

\* The Seven Basic Plots. Continuum Publishing Group, a Bloomsbury Company, 2005. Advanced Presentations by Design. John Wiley A Sons, Inc., 2008.

\*\* Ronald B Tobias. 20 Master Plots: And How to Build Them.

## БАЗОВЫЙ СЮЖЕТ: ПОИСК

Герой должен справиться с темным всемогущим существом, низвергающим разрушительную мощь на других людей или место.

ПРИМЕРЫ ИСТОРИЙ: «Звездные войны», «Челюсти», «Молчание ягнят»

ПРИМЕРЫ ИЗ БИЗНЕСА: столкновение с серьезной угрозой нашему бизнесу

### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

### ПРИМЕРЫ

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. Призыв               | Обозначьте угрозу бизнесу   |
| 2. Первоначальный успех | Первая реакция позволяет быстро, но поверхностно решить проблему  |
| 3. Противостояние       | Угроза рассматривается как намного более серьезная, чем казалось ранее  |
| 4. Последнее испытание  | Теперь необходимо приложить все усилия, чтобы справиться с угрозой  |
| 5. Чудесное спасение    | Укажите <i>слабое</i> место противника, куда можно нанести удар, или предложите интересный способ преломления ситуации и победы |



### ИДЕИ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА

Поместите ядро истории — чудовище — в середину страницы и расположите ключевые этапы истории вокруг него.

Используйте стрелки или символы, чтобы гарантировать, что аудитория будет следить за ходом истории в верном направлении.

## БАЗОВЫЙ СЮЖЕТ: ПУТЕШЕСТВИЕ И ВОЗВРАЩЕНИЕ

Герой не обретет покой, пока не достигнет очень важной, но часто отдаленной цели. Во время путешествия герой найдет помощников и ресурсы, а также встретит препятствия и силы, пытающиеся ему помешать.

ПРИМЕРЫ ИСТОРИЙ: «Властелин колец»,  
«В поисках утраченного ковчега»

ПРИМЕРЫ ИЗ БИЗНЕСА: запуск крупной идеи нового продукта

## ИДЕИ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА

Используйте графическую метафору путешествия, начинающегося слева с призыва и продолжающегося вверх по склону холма. Оказавшись на вершине, вы обнаружите, что мост разрушен. Цель — изумительный вид, которым можно любоваться, если пересечь мост. Для передачи той же идеи можно использовать улицы, горы или любую местность, по которой проходит путешествие. В истории часто могут происходить пространственные изменения, которые на схеме отображаются в виде нового ландшафта.

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

## ПРИМЕРЫ

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. Призыв                   | Определяется цель, которая поначалу может расцениваться как незначительная, но постепенно начинает восприниматься как стоящая затраченных усилий |
| 2. Путешествие              | Определяются и собираются ключевые ресурсы для достижения цели   |
| 3. Прибытие и разочарование | Достигнута изначальная цель, но становится ясно, что задача не выполнена   |
| 4. Последнее испытание      | Требуется последнее усилие для решения серьезной проблемы  |
| 5. Цель                     | Достигнута цель поиска, и его результаты находят практическое применение   |



## БАЗОВЫЙ СЮЖЕТ: ПУТЕШЕСТВИЕ И ВОЗВРАЩЕНИЕ

Как и при поиске, в основе этого сюжета лежит путешествие. Чаще всего герой не планировал путешествовать, а был перенесен в совершенно иной мир, а затем обратно. Во время путешествия герой глубже понимает окружающую действительность.

ПРИМЕРЫ ИСТОРИЙ: «Волшебник Изумрудного города»,  
«Алиса в Стране чудес», «Назад в будущее»

ПРИМЕРЫ ИЗ БИЗНЕСА: обмен важным опытом:  
исследование новых  
способов работы

### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

### ПРИМЕРЫ

1. Попадание в другой мир	Выявлена новая технология, коренным образом меняющая способы работы
2. Первоначальная привлекательность	Все стремятся попробовать и изучить возможности
3. Разочарование	Никто не знает, что сработает, а что нет. Время и средства потрачены неверно
4. Кошмар	Возвышается конкурент, использующий эту технологию. Существует вероятность, что все будет потеряно
5. Захватывающее бегство и возвращение	Выясните, как извлечь преимущества из новой технологии и применить их к старому бизнесу



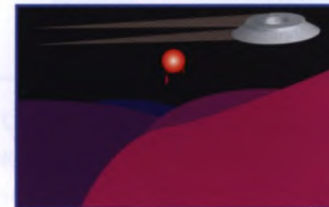
Попадание в другой мир



Первоначальная привлекательность



Разочарование



Кошмар



Захватывающее бегство

и возвращение

### ИДЕИ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА

Замечательный подход для представления другого мира — последовательность из пяти кадров, как в комиксах. В первых четырех кадрах используйте похожий фон, чтобы отобразить основные черты другого мира. В ходе истории на каждом этапе на переднем плане будут выделяться сначала привлекательные аспекты, затем фокус сместится на разочарование и кошмар. Последний кадр показывает возвращение к нормальной жизни с усвоенными уроками, идеями или технологиями, которые герой приносит с собой в нормальный мир.

## БАЗОВЫЙ СЮЖЕТ: КОМЕДИЯ

Сегодня словом «комедия» обозначают все смешное. Рассмотрим термин в том значении, как он был определен Аристотелем, — история, в которой персонажи страдают от неправильно выбранного пути и взаимного непонимания.

### ПРИМЕРЫ ИСТОРИЙ:

«Все хорошо, что хорошо кончается»,  
«Когда Гарри встретил Салли»

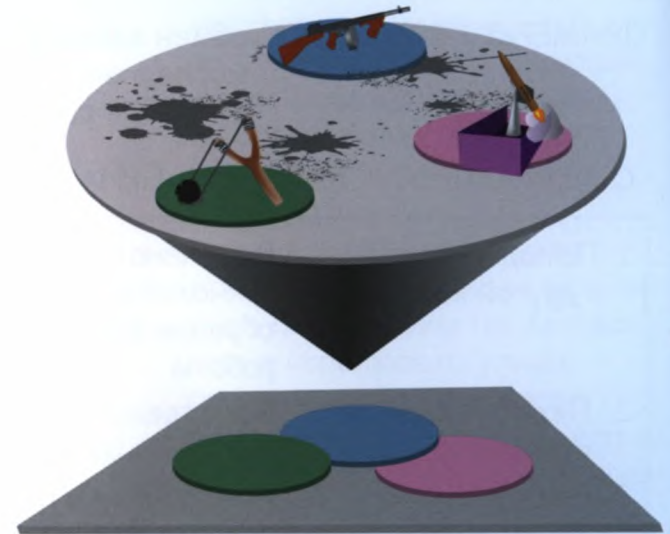
### ПРИМЕРЫ ИЗ БИЗНЕСА:

преодоление недопонимания между разными рабочими группами

### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

### ПРИМЕРЫ

- |  |  |
|--|--|
| 1. Путаница                              | Несколько групп работают для достижения одних и тех же целей, и так как их интересы пересекаются, поведение становится конкурирующим и конфликтным |
| 2. Кошмар                                | Неразбериха в работе приводит к росту напряжения и соперничеству, группы пытаются перехитрить друга друга  |
| 3. Новая информация преобразует ситуацию | Сторонний агент указывает им на совершенные ошибки, определяет общую цель и объединяет группы  |



### ИДЕИ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА

Разнесите группы на странице, указав четкие границы каждой.

Поместите деструктивные действия в промежутки между группами, чтобы показать их взаимодействие.

Покажите новую ситуацию, отделив ее визуальными средствами, так чтобы было понятно, что произошло преобразование.

## БАЗОВЫЙ СЮЖЕТ: ТРАГЕДИЯ

В трагедии центральный персонаж совершает серию действий, приводящих к краху. Крах часто вызывает у аудитории чувство страха или жалости, даже несмотря на то, что одержимость героя выходит за пределы нормальных правил общества.

### ПРИМЕРЫ ИСТОРИИ:

«Гамлет», «Макбет»

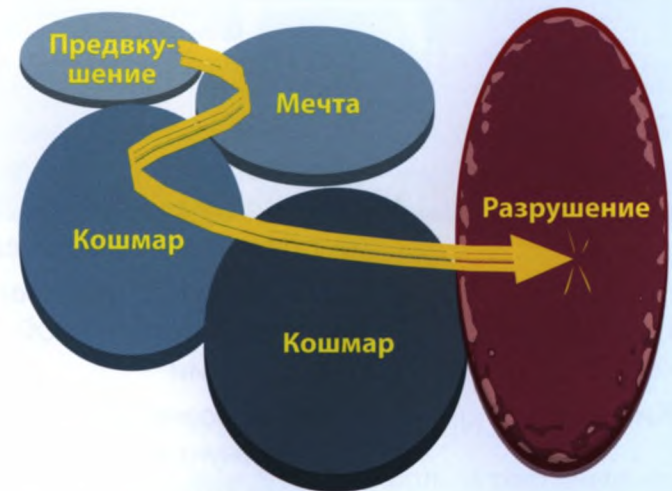
### ПРИМЕРЫ ИЗ БИЗНЕСА:

бизнесу грозит банкротство из-за ошибок управления

#### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

#### ПРИМЕРЫ

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 1. Предвкушение | Подготовка и планы, создаваемые для быстрого развития бизнеса   |
| 2. Мечта        | Ранний успех порождает мечты о великих свершениях   |
| 3. Кошмар       | План начинает рушиться, и возникают непредвиденные препятствия, каждое новое хуже предыдущего. Все они нелегко преодолеваются |
| 4. Кошмар       | Последняя трудность настолько велика, что не осталось сил ее преодолеть. Риск в бизнесе был слишком велик                     |
| 5. Разрушение   | Вывод новых продуктов терпит крах, доля рынка снижается, и доходы стремительно падают   |



### ИДЕИ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА

Опишите весь ужас финала, отводя каждому этапу все больше места по мере развития истории. Используйте изображения или схемы из каждого этапа, чтобы проиллюстрировать начальный план и его последующий провал.



## БАЗОВЫЙ СЮЖЕТ: ВОЗРОЖДЕНИЕ

В историях о возрождении герой оказывается под воздействием темных чар. И хотя чары могут быть наложены третьей силой, часто они оказываются созданы самим героем. Герой может освободиться от злых чар только благодаря действиям добрых сил, обычно исходящих от другого персонажа. В литературе доброй силой оказывается любовь, которая затем подразумевает наличие двух тесно связанных героических персонажей. В визуальных историях компаний такой силой, как правило, становится сторонний агент, приносящий новую надежду или партнерство. В итоге добрая сила предоставляет возможности для освобождения, но важные действия все равно придется предпринимать герою.

**ПРИМЕРЫ ИСТОРИЙ:** «Спящая красавица», «Рождественская история», «Красавица и чудовище»

**ПРИМЕРЫ ИЗ БИЗНЕСА:** восстановление после длительного упадка

### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

### ПРИМЕРЫ

- |  |   |
|--|---|
| 1. Герой попадает под влияние темных чар | Успешный бизнес разрабатывает технологию отслеживания клиентов с целью лучше понять их покупательское поведение             |
| 2. Некоторое время все идет хорошо       | Бизнес хорошо развивается благодаря полученной информации   |
| 3. Живой труп                            | Клиенты возмущены вторжением в их частную жизнь, компании остается только прилагать все усилия для восстановления репутации |
| 4. Очевидный триумф темных сил           | Покупатели отворачиваются от компании, и регуляторы ограничивают ее деятельность  |
| 5. Чудесное спасение                     | Новый лидер возвращается к изначальным принципам бизнеса и выпускает новый продукт, чтобы вернуть покупателей               |



### ИДЕИ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА

Представьте страницу в виде временной шкалы, идущей слева направо. Теперь разделите ее по вертикали на две части: верхняя часть символизирует растущую темную силу, а нижняя — успех бизнеса. Сделайте страницу сроном, на который вы будете добавлять детали и события по ходу развития истории.

## БАЗОВЫЙ СЮЖЕТ: ИЗ ГРЯЗИ В КНЯЗИ

В сюжетах типа «из грязи в князи» герой, кажется, ни с того ни с сего получает большие богатства или статус. И как только он начинает наслаждаться новой жизнью, все стремительно исчезает. Теперь герою приходится бороться со злодеем или противниками, чтобы вернуть обретенный им новый мир.

**В сюжетах типа «из грязи в князи» герой, кажется, ни с того ни с сего получает большие богатства или статус. И как только он начинает наслаждаться новой жизнью, все стремительно исчезает. Теперь герою приходится бороться со злодеем или противниками, чтобы вернуть обретенный им новый мир.**

**ПРИМЕРЫ ИЗ БИЗНЕСА: внезапный успех**

**ПРИМЕРЫ ИСТОРИЙ: «Золушка», «Аладдин», «Большие надежды»**

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ	ПРИМЕРЫ
1. Изначальный упадок	Маленькая компания безуспешно пыталась вырасти и в настоящее время еле держится на плаву
2. Изначальный успех	Создан новый продукт, сильно отличающийся от исходной цели бизнеса: он привлекает много внимания, особенно со стороны основных партнеров
3. Главный кризис	Компании предстоит решить, оставаться в проверенном и надежном бизнесе или вкладывать силы в новый продукт
4. Независимость и последнее испытание	Компания решает разделить и привлечь инвестиции для выпуска нового продукта
5. Окончательный союз	Основной партнер формирует прочные долгосрочные отношения

Текст описывает изначальный упадок



## ИДЕИ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА

Используйте разрез, чтобы показать внутреннее состояние организации

## ИДЕИ ДЛЯ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА

В данной истории большую роль играет внешняя сила, дающая богатства. Это может быть другой человек или компания, изобретение или обнаружение нового источника природных ресурсов. Оно должно сыграть важную роль на этапах 2 и 5. Остальная часть истории сосредоточена на борьбе героя. На этом рисунке мы показываем героическую компанию в виде здания, разделенного на три части, с разрезами, демонстрирующими действия по ходу истории

**Возрождение**

Хорошо подходит студиям, испытывавшим трудности при выживании. Темными чарами может быть груз повседневных проблем бизнеса.

**Поиск**

Может оказаться привлекательным для начинающих инструкторов, главной целью которых является организация собственной студии.

**Победа над чудовищем**

Нет подходящего «врага» со слабостями, которого можно было бы победить в этой ситуации.

**Комедия**

Проблемы бизнеса вызваны непониманием, которое можно легко устранить.

**Путешествие и возвращение**

Нет события, с которого могло бы начаться путешествие студии. В лучшем случае это может быть пример личного инструктора, работающего на другую студию.

**Трагедия**

Не подходит. Нам нужен позитивный результат, который побудит личных инструкторов завязать отношения с «Оптимальным балансом».

**Из грязи в князи**

Подходит только для студий, уже находящихся в кризисном состоянии и желающих использовать «Оптимальный баланс» как элемент собственного восстановления.

Марина протестировала различные варианты развития сюжета, записывая их на карточки и развешивая на стене своего кабинета, где она могла менять их местами, обдумывая альтернативы. Через несколько дней пересмотра предпочтительными были названы два сюжета. Она предварительно выбрала «возрождение», но «поиск» также мог бы подойти.

## Структура истории возрождения



Наивно ли это, оптимистично или высокомерно, но личный тренер считает, что сможет успешно вести собственный бизнес, не имея навыков управления бизнесом и опыта.

Через некоторое время поток клиентов устремляется в противоположную сторону. Уходит больше людей, чем приходит. Трудности с обслуживанием клиентов, проблемы с заключением договоров и ошибки в счетах влияют на восприятие пользователей и негативно сказываются на работе личного инструктора.

Владелец вступает в «Оптимальный баланс», и вскоре у него появляется время, которое он может уделить работе с клиентами и заботе об их здоровье. Все еще остаются задачи, связанные с бизнесом, которые необходимо решать, но теперь они не настолько «угнетающие». У новых увлеченных клиентов складывается гораздо лучшее впечатление.

В новую студию приходят старые клиенты, а также друзья и родственники. Как клиенты они легко прощают прошлые ошибки. Кажется, что бизнес успешен.

Владелец уделяет все больше времени деловой стороне и решает многие проблемы, но его пыл угасает. Кажется, выхода просто нет. Не такой работой он хотел в итоге заниматься.

# ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ИСТОРИИ

Визуальная составляющая истории может строго следовать сюжетной линии, как мы показали в идеях дизайна основных сюжетов, или же может строиться вокруг одного организующего шаблона. Такие шаблоны полезны, когда есть возможность использовать визуальный компонент с несколькими вариантами истории, или когда ваша графика должна дополнять тезисы истории. Вы можете собрать визуальный ряд так, чтобы он подкреплял историю, даже не иллюстрируя ее напрямую.

Вот пример, как можно проиллюстрировать проблему. Наша аудитория должна принять решение по крупным капиталовложениям в авиакомпанию. История вращается вокруг прошлого роста компании и прогнозов на будущее, с ключевыми персонажами, к которым относятся типичный пассажир бизнес-класса, пилоты, бортпроводники и обслуживающий персонал. Теперь нужно выбрать шаблон для визуальной поддержки истории, вместо того чтобы ее рассказывать. В заметках показан диапазон наиболее распространенных шаблонов.

## Хронологический

С помощью этого шаблона вы описываете события в том порядке, в котором они происходят (или должны происходить). Это очень распространенный шаблон, и он особенно уместен, когда важно представить нейтральный обзор развития ситуации. Включить во временную шкалу абсолютно все, как правило, невозможно, поэтому труднее всего решить, что убрать, чтобы при этом не создало впечатление, что вы манипулируете аудиторией или опускаете важные детали. В нашем примере с авиаперевозками можно показать основные изменения на рынке с момента запуска компании.

## Логический аргумент

Шаблон логичного аргумента включает визуализацию исследований для истории, построение доказательств, чтобы можно было выступать в поддержку определенного рекомендуемого вами результата. Используйте этот шаблон, когда существуют логически выводимые серьезные последствия и визуализируйте его в виде цепочки шагов, приводящих к заключению.

## Последовательный

Этот шаблон полезен, когда в истории необходимо объяснить процесс по шагам. Можете использовать этот шаблон, если соблюдение последовательности неотъемлемо связано с историей и вы хотите, чтобы аудитория обратила внимание на последовательность процесса принятия решений. В примере с авиаперевозками это может быть графическое отображение сложного процесса, который заканчивается выбором, заказом и введением в строй нового воздушного судна.

## Пространственный

Этот шаблон в качестве фона может использовать карту, реальное изображение или набросок маршрута для представления ключевых элементов истории. В примере с авиаперевозками может применяться карта мира, чтобы показать места, где работает авиакомпания, как она изменилась с течением времени, а также потенциальные маршруты, на которых в будущем могут работать различные варианты новых самолетов.

### Причина и следствие

Этот шаблон показывает, как одно приводит к другому. Вы можете двигаться вперед, начиная с причины, или назад, начиная со следствия. Подход «Пяти Почему», предложенный в главе 4, — пример такого шаблона в действии. Если изучить события, которые уже произошли, причины и следствия могут быть не связаны логически (люди не всегда логичны), но они должны согласовываться с реальными событиями. Пытаясь спрогнозировать будущее, постарайтесь ничего не упустить, четко описывая мотивы и основания причинно-следственных связей. Одно неудачное предположение может подорвать доверие ко всей последовательности событий в глазах аудитории.

### Сравните и противопоставьте

Этот шаблон полезен, чтобы сосредоточиться на сходствах и различиях тем, концепций или идей. Покажите аудитории сравнение элементов по пунктам. В нашей истории об авиаперевозках мы можем провести сравнительный анализ самолетов, затрат на операции, грузоподъемности и удобств для путешественников.

### Решение проблемы (варианты)

Если у вас четкая проблема и одно или несколько решений, графический шаблон позволит проиллюстрировать это очень просто, как две стороны одной страницы. На стороне проблемы вы можете полностью описать бэкграунд, воздействие и долгосрочные последствия. На стороне решения можно указать усилия, ресурсы, сроки и конечный результат. Как вариант — ряд потенциальных решений на странице, где для каждого описаны одинаковые параметры, чтобы позволить сравнить варианты. В нашем примере проблему может представлять выбор стратегии развития бизнеса, а возможные решения — инвестиции в самолеты, партнерство и формирование маршрутов.

### Тема/Классификация

Вы можете использовать этот шаблон, если ваша история представляет собой группу идей или объектов. Дайте определение каждой из идей или объектов, а затем выстройте логическую последовательность в соответствии с атрибутом, которым они все обладают. Для нашей истории о следующем поколении авиаперевозок мы можем представить серию самолетов, где каждый превосходит предыдущий с точки зрения дальности полета, но при эксплуатации каждого будут возникать различные проблемы.

## Закрутите

Иногда окончание одного из базовых сюжетов может быть «перевернуто», чтобы шокировать аудиторию. В фильме это возвращение чудовища или невозможность воссоединения влюбленных. В визуальных историях этот подход применим в случае хронологического шаблона, где история — это взгляд назад, на прошлые события. Аудитория думала, что проблема решена, и теперь вам нужно подготовить ее к возвращению конкурента, или показать, что для изменения всей организации потребуется еще одно усилие.

## Сюрприз!

Вы можете поместить сюрпризы в любом месте истории. К примеру, данные, которых никто не ожидает, или внезапное превращение злодея в героя и удивительный конец. Сюрпризы облегчают запоминание истории. Они обеспечивают зацепку, по которой мозг может вызвать остальную часть истории.

## КУДА ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ?

Если у вашей истории нет концовки, в которой герой побеждает, просто остановите ее в кульминационной точке и спросите аудиторию: «Что теперь?» Чтобы это работало, необходимо убедиться, что слушатели с увлечением следят за путешествием героя. Вовлекая аудиторию в обсуждение вариантов завершения истории, вы разжигаете ее интерес. Аудитория должна почувствовать историю.

## ПОМНИТЕ КОГДА?..

В главе 8 мы говорили о выявлении общего контекста аудитории и истории. Вы можете сделать это на уровне всей истории и для конкретных положений, которые хотите доказать. Эти конкретные положения могут вовлечь аудиторию в историю, используя ее опыт совершения действий, описываемых в истории.

Не существует двух людей с одинаковым опытом, так как же найти общую основу? Один из подходов — обратиться к универсальному опыту, которым обладает большинство людей в вашей аудитории. Ниже приведены несколько идей универсального опыта:

- Начало обучения в новой школе.
- Чувство одиночества в толпе.
- Начало путешествия.
- Сожаление по поводу содеянного.
- Ссора.
- Невероятное совпадение.

Вы можете начать эту часть истории со слов: «Помните время, когда вы...» А затем перейти к действиям персонажа истории.

Вы, наверное, видели фильмы с множеством флешбэков и запутанной временной последовательностью событий, когда вам действительно приходилось погружаться в сюжет, чтобы следить за происходящим и собрать все части воедино. Прекрасный пример — фильм «Криминальное чтиво» Квентина Тарантино. Не пытайтесь создать подобное, пока не достигнете настоящего мастерства в искусстве рассказывания историй. Нельзя позволять аудитории отвлекаться от желаемого для вас

результата и сохранять растущее напряжение до самой кульминации. Вы хотите, чтобы аудитория ясно поняла сообщение и приняла решение, а не пережила по поводу запутанности рассказа. Вполне допустимо начать с середины истории, сточки, которую вы могли бы считать сегодняшним днем, а затем, перед тем как заглянуть в будущее, вернуться назад, чтобы понять, как мы оказались в сегодняшнем состоянии. В большинстве случаев сложность сюжета определяете вы.

*Конечно, у истории должны быть начало, середина и конец, но не обязательно в таком порядке!*

— Жан-Люк Годар

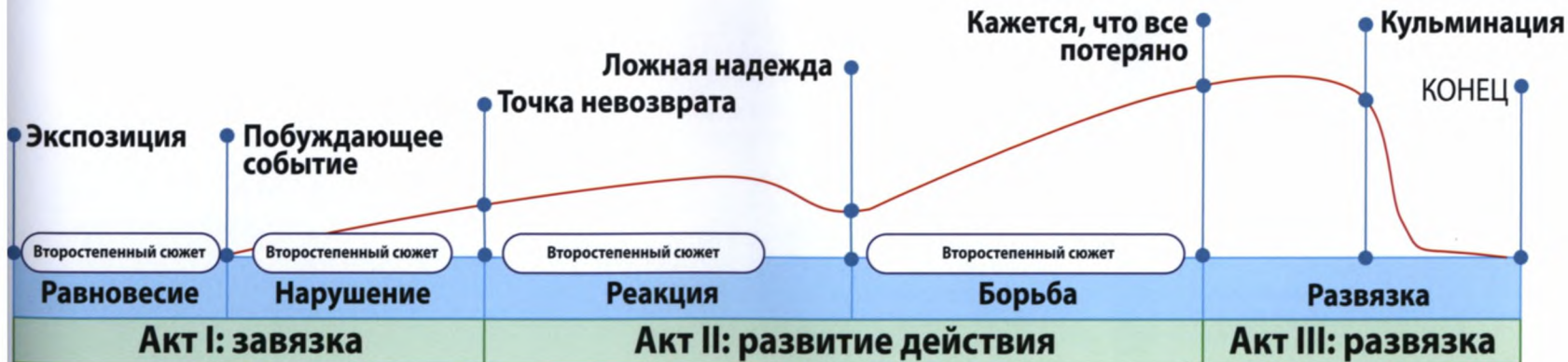
## Вложение и вставка

### (или как рассказать несколько историй одновременно)

Иногда информации столько, что, как бы вы ни старались ее фильтровать и выделять важные моменты, существует реальная опасность, что аудитория потеряет интерес к ней. В подобной ситуации до ее сведения необходимо довести большой объем фоновой информации перед тем, как начать рассказывать историю. Если контент состоит из множества отдельных фрагментов, можно уделить время каждому, а затем свести их воедино. Проблема в том, что в такой структуре нет возможности наращивать напряжение. Каждый фрагмент представляет собой уникальную историю, и при завершении каждого из них слушатели будут думать, что это финал. Можно пойти по другому пути: создать основную историю с вложенными мини-историями и постоянно возвращать аудиторию к основной теме. Вы можете вложить несколько историй в одну главную, чтобы создать ощущение непрерывности и направления к концу основного сюжета. В некоторых случаях вы также можете сплести вместе ряд историй, чтобы объяснить различные точки зрения, а затем объединить их в конце.

Ваша цель — чтобы к тому моменту, когда вы подводите историю к кульминации, у аудитории появилось чувство завершенности. Заканчивая одну историю, чтобы начать другую, вы должны оставить для аудитории какую-то зацепку, дающую понять, что вы еще вернетесь к этому эпизоду. Обязательно убедитесь, что в вашем плане каждый второстепенный сюжет подводит аудиторию к рекомендуемому вами решению. Второстепенный сюжет может использоваться для оказания влияния, представления определенной информации или разделения сложной идеи на несколько линий, которые можно рассматривать по отдельности, а затем объединить.

Это обычная техника для мастеров повествования, но для ее успешного применения нужен навык, поэтому начинающим лучше придерживаться простых встроенных историй, подчеркивающих ключевой момент. На диаграмме показано использование четырех сюжетных линий в пределах основного сюжета, задающих сцену и ведущих действие в пределах сюжетной линии.





# Использование реальности и вымысла

Те, кто впервые использует методику CAST, часто спрашивают, как достичь баланса между содержанием, основанным на реальных событиях, и вымышленным сюжетом. Иногда можно использовать реальную историю, чтобы представить настоящее положение дел, но затем необходимо перейти к гипотетической ситуации для описания будущего.

Давайте выберем два аспекта истории, каждый из которых может быть реальным или вымышленным. Окружающая обстановка в истории — город и люди, компания или семья — может быть реальным или вымышленным. Ситуация — отношения, случайные события, действия и результаты — также может основываться на реальности или быть вымышленной. Окружающая обстановка и ситуация полностью независимы и могут создавать четыре различных сочетания, как показано на рисунке ниже. Чтобы добиться со-



гласованности в глазах аудитории, основной сюжет вашей визуальной истории, как правило, должен придерживаться одной из этих четырех комбинаций. Тем не менее распространенный вариант — рассказать правдивую историю в акте I, включая побуждающее событие, а затем использовать гипотетический, анонимный или иллюстративный подход в оставшейся части, в которой создается представление о будущем. Вы, в сущности, рассказываете слушателям, что сейчас они находятся в заключительной фазе акта I и должны измениться.

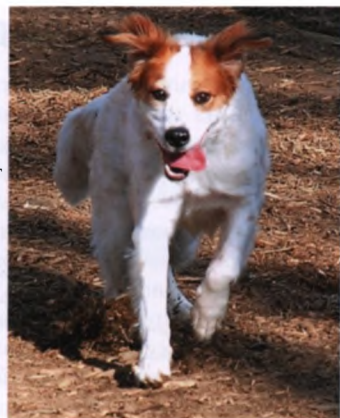
Аналогичного эффекта можно добиться, рассказывая историю как правдивую до этапа ложной надежды — до середины акта II. Это означает, что аудитории, которая до сих пор находилась в положении наблюдателя, нужно включиться в план и действовать.

Любой основной сюжет можно сопровождать байками, примерами или второстепенными сюжетными линиями, чтобы проиллюстрировать конкретные моменты. Это могут быть короткие правдивые истории, придающие живость персонажам, или анонимные рассказы, объясняющие, как другие отреагировали в такой же ситуации (причина анонимности многих историй в том, что вы не вправе привести настоящие подробности с юридической, коммерческой или моральной точки зрения).

## История Хоуп

Спустя несколько месяцев после потери моей любимой собаки, 12-летней Моки, я начала искать нового питомца. Друг, который работал в собачьем приюте в Пуэрто-Рико, прислал мне несколько фотографий, и мне сразу же понравилась Хоуп, годовалая полукровка, оправлявшаяся от травмы, которую, как считалось, она получила, живя на улице. Когда мы встретились, она сделала несколько шагов мне навстречу и упала, и казалось, что она так и не сможет нормально ходить. Мы думали, что тому виной долгое путешествие, нервозность и новое окружение, но, когда мы привезли ее домой, ей не стало лучше.

В процессе написания этой книги нам попала история Хоуп (в переводе с английского - Надежда), которую мы здесь приводим полностью. Робин, автор этой истории, разослал ее большой группе топ-менеджеров. Когда мы разговаривали об этом с Роббином, он рассказал нам, что получил огромное количество положительных откликов. Сила этой истории в том, что она основана на универсальном опыте заботы о питомцах и извлекает из этого опыта важные уроки для лидеров бизнеса. Это отличный пример короткой и правдивой истории, которая может усилить более общую историю о совершенствующихся людях. Конечно, можно и выдумать историю, чтобы поддержать те же самые идеи.



Изображение воспроизводится с разрешения Робин Гринспен, главного редактора ExecuNet.com.

Сердце разрывалось, когда мы наблюдали за тем, как она пытается идти: сделав пару шагов, собака падала. Она не могла даже встать прямо на паркетном полу и вместо этого передвигалась по дому ползком, волоча свое тело.

Хотя у Хоуп были налицо признаки травмы, как предположили в питомнике в Пуэрто-Рико, наш ветеринар, осмотревший ее, был категоричен: причиной инвалидности стало неврологическое заболевание. Она не поправится.

Если возможности Хоуп были ограничены, то мы должны были дать ей средства, чтобы она могла наилучшим образом использовать имеющиеся навыки. Маленький носочек с нескользящей подошвой помог ей передвигаться по паркетному полу, а собачья обувь дала возможность удерживать равновесие на улице. После нескольких спотыканий на лестнице мы встали на четвереньки и стали двигать ее ноги вверх и вниз, чтобы она могла лучше понять движения. Хорошая мотивация появилась, когда кошка сбежала вниз по ступень-

кам, спасаясь от погони! Неожиданным наставником стала собака нашей собачьей няни, страдавшая от дисплазии тазобедренного сустава. Две собаки провели вместе неделю, и Хоуп научилась всем хитростям, помогавшим преодолевать физические ограничения.

Хоуп с нами всего пять месяцев, и прогресс удивительный. Все еще остались признаки неврологического нарушения, но она нашла способы компенсировать его и обрела уверенность в своих силах.

Хоуп теперь завсегдатай парка для собак, бегаёт и играет с остальными, хоть и недолго. Она бегаёт за мячом по двору и гоняется за кошкой вверх-вниз по лестнице. И уже может самостоятельно запрыгнуть на кровать или диван и на заднее сиденье автомобиля. Быть может, мы научили ее жить собачьей жизнью, но я научилась у нее гораздо большему.

Неважно, идет ли речь о развитии людей или животных, есть несколько основных принципов:

- Обратите внимание на то, что нужно вашим близким, и трудитесь, чтобы добыть им подходящие ресурсы.
- Правильная обстановка может иметь большое значение. Хоуп никогда бы не стало лучше среди 150 собак питомника, но она расцвела, получив индивидуальную поддержку.
- Найдите стимулы, чтобы добиться необходимых результатов.
- Наставники из коллег могут иногда добиться лучших результатов, чем руководители.
- Уверенность порождает уверенность. Если участникам вашей команды кажется, что они вас подведут, это станет самоисполняющимся предсказанием.

История приводится с разрешения Робин Гринспен, главного редактора ExecuNet.com.

## Соберем фрагменты вместе

В начале этой главы мы говорили о структуре сюжета. На основе структуры, состоящей из трех актов, мы показали нарастание напряжения к кульминации. Оформляя собственную визуальную историю, спросите себя: «Как усилить напряжение, усложнив жизнь моему герою?» Ищите способы выявить ключевые проблемы и действия, которые вы определили, когда смотрели разделы «Как» и «Что если», чтобы ввести в историю ситуации, требующие заинтересованности в совершении действия. Для удержания внимания аудитории, историю необходимо построить так, чтобы конфликт, прилагаемые усилия и борьба только усиливались. Если вы не мастер-рассказчик, использование флешбэков и путаной временной последовательности нарушит цепочку событий и не поможет усилить напряжение. Когда вашим слушателям приходится догадываться, хоть мгновение, почему что-то произошло (или не произошло), они начинают отвлекаться. Уверенность в том, что события визуальной истории правдоподобны, увеличивается при наличии сильной причинно-следственной связи между ними.

**Повторите причину действия,  
а не само действие.**

Повторение — враг эскалации напряжения. В главе 6 мы говорили об использовании затруднений и развязки для обозначения начала и конца действий, указанных при разработке каждого «Как» истории. Если развязка затруднения подразумевает, что герой берет ответственность на себя и активно трудится, чтобы решить проблему, значит вы повторяете идею. С каждым таким повторением воздействие становится все меньше.

Чтобы повысить напряжение, необходимо придумать различные способы, какими ваш герой и связанные с ним персонажи справляются с трудностями. Если действия, которые вы определили для своих «Как» в главе 6, различны, вы можете просто показать борьбу, необходимую для преодоления каждой трудности. Если действия сходны, но необходимы, вам, возможно, придется потрудиться, чтобы найти способ указать существенные различия между трудностями. Если вы не можете сделать последовательность действий героя ясной и четкой, напряжение не будет нарастать и аудитории будет не интересно, чем закончится история.

Обратите внимание, что повторение действий сильно отличается от повторения причин, побуждающих действовать. Причины действий необходимо многократно повторять в течение истории, обычно в сочетании с ощущением безотлагательности, которое вы будете развивать в главе 12, а иногда в сочетании с другими факторами, полученными в результате разработки «Почему».

Если вы обнаружили, что в визуальной истории приходится объяснять, что произошло, необходимо изменить порядок действий и сделать конечное событие очевидным следствием. Например, не следует сначала говорить, что завод нужно закрыть, а затем объяснять, что производство на нем обходится в три раза дороже, чем в другом месте. Опишите другое место и стоимость производства там, затем скажите, что вы не выдерживаете конкуренции и завод необходимо закрыть.

Мы показали несколько способов превратить ваш контент в историю, и на следующих страницах вы увидите, как в кейсе «Больница City University» Том выбирает два основных сюжета для создания двух историй для своей аудитории. Вы увидите, как один и тот же графический материал можно использовать в двух немного различных историях, чтобы обеспечить последовательное сообщение для аудитории, состоящей из двух групп, каждая из которых имеет свою мотивацию.

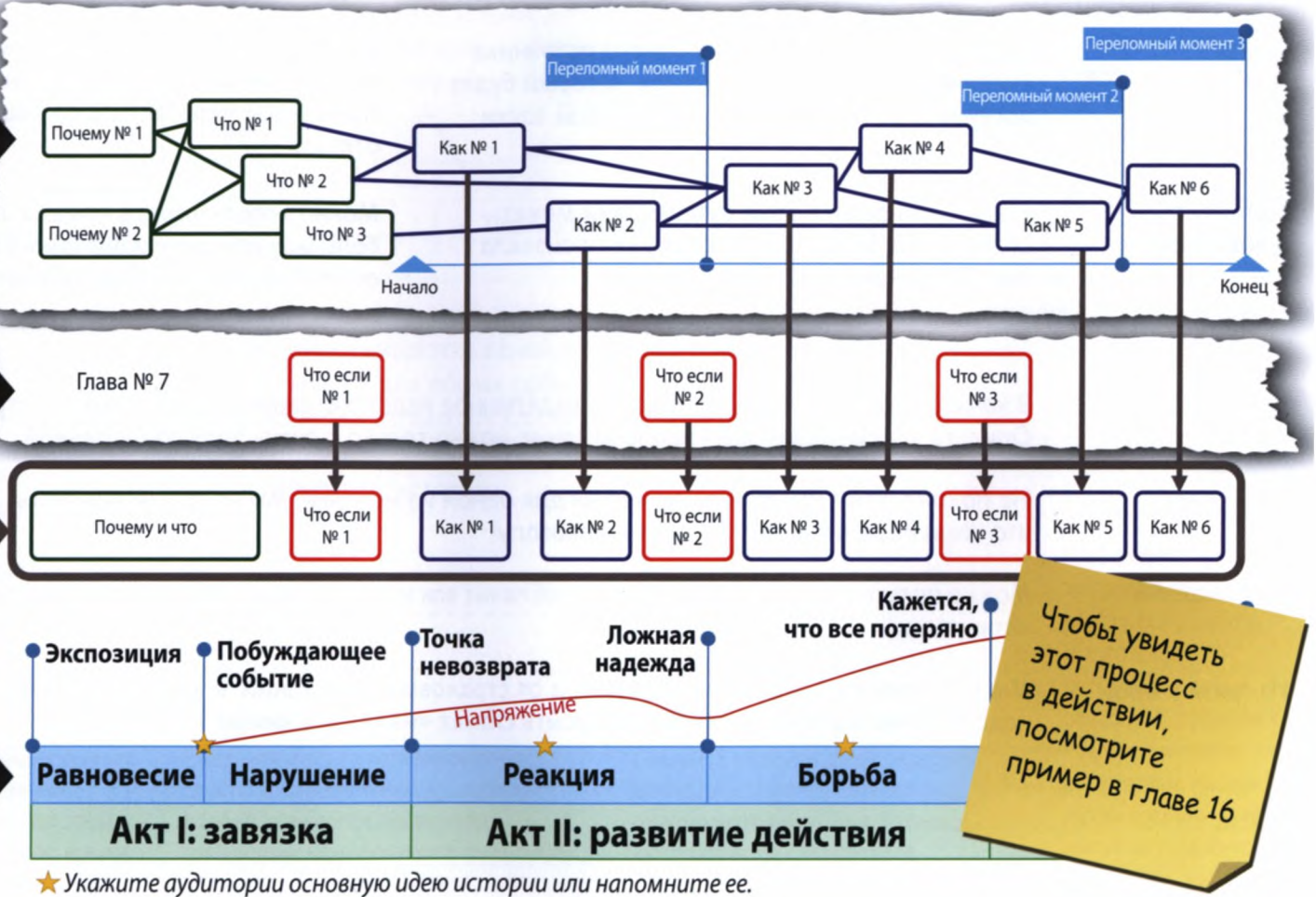
# Спешите?

**1**  
Отметьте  
«Почему»,  
«Что» и «Как»

**2**  
Выберите риски  
и альтернативы,  
которые  
хотите  
обсудить

**4**  
Расставьте части  
в нужном  
порядке

**3**  
Выберите  
сюжет



★ Укажите аудитории основную идею истории или напомните ее.

Электронная база данных пациентов

Получение страховых выплат

Победа над чудовищем

Проблемы с данными пациентов можно представить как чудовище, угрожающее пациентам, а медсестер и докторов — как героев

Те же самые проблемы с данными пациентов не позволяют нам получить доход в полной мере

Поиск

Целью может стать наличие одного источника «истинных» данных о пациентах, который будет доступен при необходимости из любой точки

Цель можно определить как крупное увеличение дохода по страховке или, по крайней мере, резкое сокращение числа отказов

Путешествие и возвращение

«Другим миром» в этом путешествии может стать другая больница, которая уже произвела такие изменения

Можно использовать в качестве примера другую больницу или даже изменения в автоматической обработке страховых требований

Комедия

В комедии должно присутствовать определенное недопонимание, которое можно устранить. Описать эту ситуацию как недопонимание можно только с очень большой натяжкой

Трагедия

Не похоже, что это удачный сюжет ни для одной из историй. Мы не хотим намекать, что наши решения могут привести к провалу!

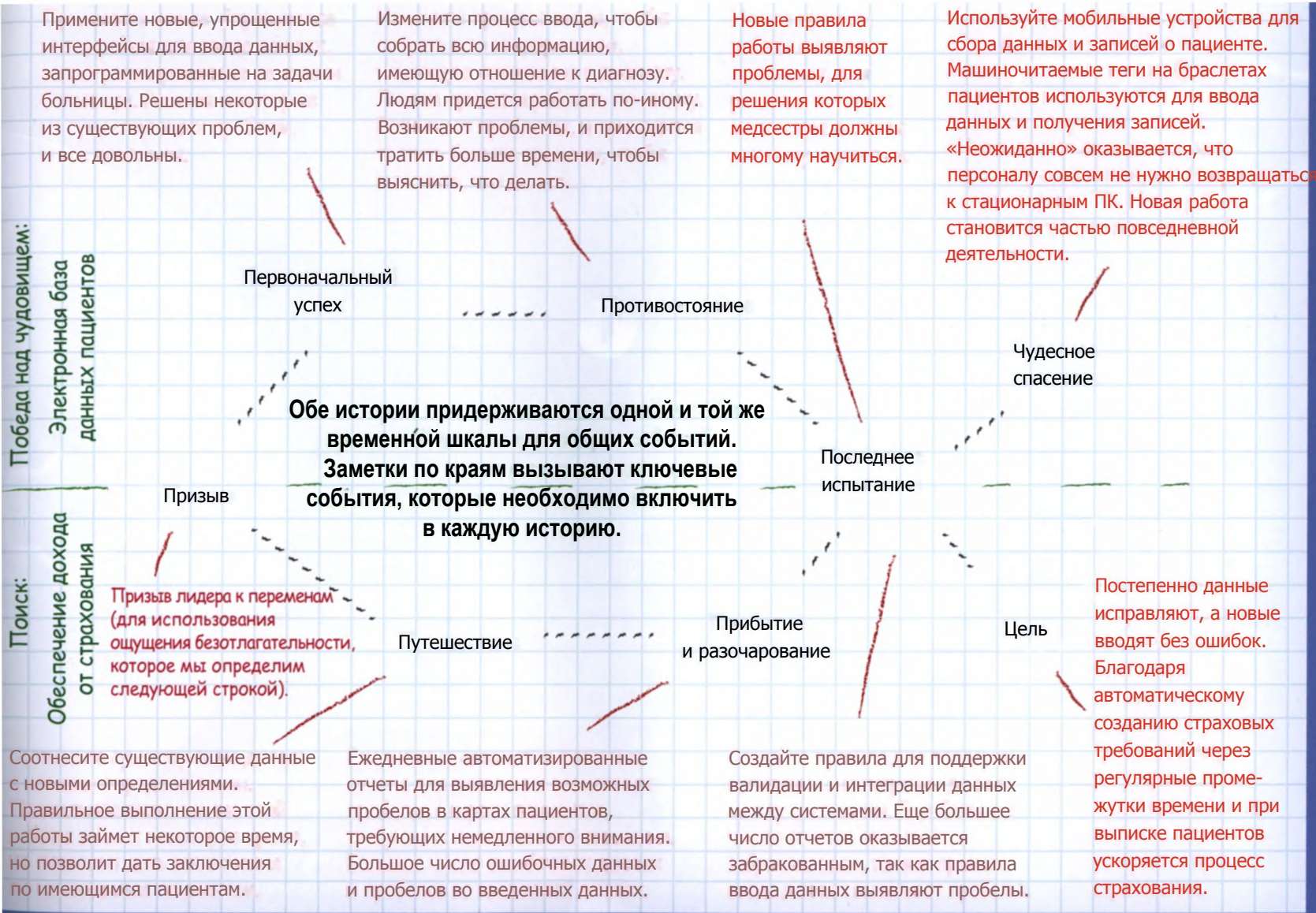
Возрождение

Можно попытаться описать текущие проблемы как некие темные чары, но это кажется довольно натянутым

Из грязи в князи

Мы уже получаем определенный доход от страховых требований, и вряд ли он исчезнет; недостаточно материала, чтобы построить сюжет «из грязи в князи»

Том собрал несколько человек из своей команды и провел короткий семинар, чтобы проверить, какой из семи основных сюжетов содержит идеи для визуальных историй. Первый шаг заключался в том, чтобы признать, что существует две взаимосвязанные истории, преследующие совершенно различные цели. Том составил заметки по трем сюжетам, которые показались подходящими, а также записал, почему другие четыре были вкратце обсуждены и отклонены.



Том и его команда не смогли найти хороший пример организации, которая подошла бы для сюжета «Путешествие и возвращение», поэтому для двух историй они решили использовать «Победу над чудовищем» и «Поиск». В этих сюжетах одинаковы первый и четвертый этапы, где мы можем синхронизировать временную шкалу историй, но выбрать разные перспективы для каждой.



ВАС

ПНЯЛ

Выполните эти шаги,  
чтобы убедиться,  
что сюжет достоин  
вашей истории.



**Не делаете ли вы историю слишком позитивной?** Почему некоторые истории помогают нам осуществить мечты? Истории об исследователях, выдающихся спортсменах и топ-менеджерах популярны не потому, что их путь к вершине был легок, а потому, что они показывают: для преодоления препятствий требуется сосредоточиться и трудиться, а не просто надеяться на лучшее. Позитивное мышление не вызывает изменений и не помогает при принятии сложных решений.

На самом деле оно мешает! Позитивное видение игнорирует трудности и препоны. Реалистичный сюжет с неудачами, проблемами, напряжением или борьбой намного полезнее для вашей аудитории.



При создании структуры нет правил, но есть принципы.

Это ключевое отличие. В нашей книге мы описываем множество моделей, структур и даем разнообразные советы. Относитесь к ним как к принципам, а не правилам. Нет единственно верного пути к созданию надежной визуальной истории. Рабское следование правилам приводит к появлению стереотипных историй рассказываемых так часто, что аудитория теряет интерес к их пересказам. В истории можно использовать основные сюжеты, опираясь на универсальный опыт, но ввести новые персонажи и ситуации, чтобы вызвать интерес и активность.





- ✓ Определите основной сюжет (или их сочетание), чтобы сформировать основу для визуальной истории.
- ✓ Отметьте «Почему», «Что» и «Как» в сюжетной линии.
- ✓ Определите графические шаблоны для визуализации истории.
- ✓ Найдите любые второстепенные сюжеты или вложенные истории для разработки конкретных деталей.
- ✓ Определите, где на временной шкале вашей истории находится точка СЕЙЧАС.
- ✓ Выявите побуждающее событие.
- ✓ Решите, в какой момент нужно использовать реальный и вымышленный контент.
- ✓ Проверьте причинно-следственные связи. Все должно быть вызвано предшествующим событием.





# Персонаж

Чтобы создать живые характеры, думайте о своих персонажах как о системе, в которой каждый помогает описать другого.

*— Джон Труби, сценарист, режиссер и преподаватель сценарного мастерства*

Персонаж не более человек, чем Венера Милосская — реальная женщина. Персонаж — это художественное произведение, метафора человеческой природы.

*— Роберт Макки, сценарист, преподаватель и автор «библии сценаристов» - книги «История на миллион долларов. Мастер-класс для сценаристов, писателей и не только...»*

Деловое мышление во многом абстрактно и склонно к превращению конкретных ситуаций в обобщенные. Именно так учили работать многих людей. Вместо того чтобы рассматривать условия работы одного человека, мы рассматриваем процесс для всех, выполняющих подобную роль. Вместо того чтобы разрабатывать небольшое приложение, создающее и записывающее счета для одного человека, мы выстраиваем финансовые системы и системы автоматизации документооборота предприятий. Именно так повышается эффективность в масштабе производства, и это уместно, когда речь идет о развитии и инвестициях.

Однако трудно испытывать пылкие чувства по отношению к абстракции или обобщению. Персонажи истории должны быть людьми, с которыми слушатели смогут себя идентифицировать, а не среднестатистическими героями. В главе 8 мы обсуждали, как создавать действующие лица, воплощающие определенные роли. Им необходимы характеристики, которые сделают их реальными и своеобразными. Им нужны слабости, желания и конкретные проблемы, которые придется решать. Действующее лицо должно быть носителем сильных и слабых качеств людей в группе, которую оно представляет.

Чаще всего нас заставляют действовать эмоции, а не разум. Когда мы видим толпу голодных людей, это не воспринимается как сигнал к действию, потому что толпа олицетворяет в данном случае статистический показатель. И хотя статистические данные по числу детей, умирающих от голода каждый день, ужасают, большинство на это не реагирует, не пытается изменить ситуацию. Когда мы видим цифры, то начинаем анализировать, и это отвлекает от истории. Когда мы воспринимаем ситуацию с индивидуальной точки зрения, то оказываемся эмоционально вовлеченными.

В сюжете программы новостей могут показать интервью с женщиной, отрезанной от цивилизации наводнением, а затем обсудить общие проблемы затопленного города. Далее в программе расскажут о спасательной операции, начав с истории беженца, прежде чем перейти к разговору о количестве вынужденных переселенцев; в рекламном объявлении покажут бездомного котенка, после чего сообщат, скольким домашним животным требуется уход. Видите шаблон? Истории начинаются с отдельных людей, с того, какую жизнь они ведут и с какими трудностями сталкиваются. Такой подход создает эмоциональную связь, а уже потом вам сообщают, сколько других людей находятся в такой же ситуации. Наконец, иногда история рассказывает слушателям, что они могут все изменить.

Чтобы ваша аудитория поверила в созданный вами мир, она должна сопереживать вашим героям. Персонажи помогут аудитории пережить испытания, выпадающие на ее долю при развитии истории, что создаст эмоциональную связь, а затем вы сформируете подобную связь между персонажем и тем, к чему вы хотите привлечь внимание аудитории.

## Герой и злодей

У каждой визуальной истории есть задача или желаемое будущее состояние. Это высшая цель, и вам нужно, чтобы аудитория ее поддерживала. Транслирование аудитории стремления к достижению цели — это ключ к процессу принятия решений. Персонажи истории принимают на себя роли героя и злодея с момента побуждающего события, точки, когда начинается последовательность действий, которые в конечном итоге приведут к цели. Их роли подходят к концу, когда разрешена кульминация истории и достигнута ее цель.

*Герой* — это ярлык, присваиваемый персонажу, стремящемуся к цели истории. У злодея цели иные, и он конкурирует с героем. Объективно история посвящена конфликту между этими двумя персонажами. Все остальные нужны, чтобы поддержать героя или злодея или повлиять на их прогресс. Иногда эти роли называют ролями антагониста и протагониста. Протагонист, по сути, основной персонаж в истории, а антагонист противопоставляется ему. Нравится нам это или нет, но слово «герой» воспринимается как положительное, а «злодей» как отрицательное. Мы не ожидаем, что герой и злодей в визуальной истории об изменениях в бизнесе будут символизировать добро и зло, так как крайности обычно не очень востребованы, но нам нужно, чтобы они олицетворяли существенно различающиеся позиции и чтобы аудитория предпочла поддерживать героя.

Нам было нелегко в методике CAST использовать для двух ключевых ролей ярлыки героя и злодея, а не более общие понятия протагониста и антагониста потому, что мы обнаружили, что эмоционально окрашен-



ные слова лучше помогают людям создавать визуальные истории для обнаружения более узких конфликтов. Нельзя сообщать аудитории, что данный персонаж — герой или злодей, но сами вы должны отдавать себе в этом отчет — вы сможете описать конфликт в истории с большей ясностью и страстью. В нашем случае герой стремится к цели, которая, как предполагается, будет поддержана аудиторией. Злодей стремится к совсем другой цели. Здесь не подразумевается добро или зло, правильное или неправильное. Не существует требований, по которым один из персонажей должен по умолчанию быть сильнее или

умнее. И герой, и злодей — оба могут быть образцами добродетели, — у них просто разные системы убеждений и мотивация. Истина в том, что в конфликте нам нужны персонажи: один ратует за достижение нашей цели, а другой — против. С годами, особенно в стандартных сценариях фильмов, герой по умолчанию превратился в хорошего парня, а злодей — в плохого. Это позволяет заставить зрителей защищать героя, создать положительную эмоциональную привязанность. К сожалению,

поскольку на эти роли назначаются кинозвезды и многие истории посвящены самому персонажу, а не цели. Создается впечатление, что герой принимает участие в развитии сюжета довольно неохотно, когда происходит побуждающее событие, а злодей должен казаться на первый взгляд сильнее или умнее, чем герой, затрудняя его успех.

Во всех базовых сюжетах в главе 10 присутствует конфликт между героем и злодеем. В визуальной истории часто оказывается, что идентифицировать героя, благодаря которому происходят изменения, легко, а вот описать злодея намного сложнее. Возможно, потому, что злодей — человек из вашей организации и по политическим причинам вы просто не можете

озвучить его имя, не рискуя потерять работу; а возможно, в корпоративной культуре бюрократия препятствует изменениям. Вам по-прежнему нужен злодей, иначе не будет конфликта и нечем будет подпитать внимание слушателей или их желание узнать результат. Историям нужны герой и злодей, чтобы было кому озвучить аргументы «за» и «против», без этого аудитория не поверит в цель. Когда вы рассматриваете роли персонажей с такой точки зрения, становится возможным использовать контент, разработанный в главах «Почему», «Что», «Как» и «Что если», чтобы построить серию позиций «за» и «против», по которым персонажи смогут соперничать.

В качестве примера конфликта, имеющего отношение к визуальной истории, рассмотрим ситуацию, где герой предлагает новый продукт, чтобы направить развитие компании в иное русло; злодей возражает, что это приведет к потере концентрации на существующих выгодных услугах. Герой указывает на будущие преимущества; злодей перечисляет риски и затраты на их снижение. Вам не нужны эпические сражения, чтобы создать конфликт. Злодей может просто играть адвоката дьявола и не обязательно быть «плохим» персонажем.

## Иногда может победить злодей.

На протяжении 90% вашей истории аудитория может радоваться за героя, идущего к цели, в которую верят все слушатели. Но в кульминации побеждает злодей. Для развязки у вас должна быть правдоподобная и понятная причина, чтобы аудитория вам поверила, и именно благодаря этому неожиданному повороту история останется у нее в памяти.

Иногда может победить злодей.

Иногда может победить злодей

## Ассоциации с персонажами

Персонажи — это контейнеры с информацией. Когда мы используем ярлык героя или имя персонажа, аудитория сразу получает целый массив информации, в том числе о ценностях, действиях, отношениях и влиянии. Если вы хотите в чем-то убедить аудиторию, необходимо учитывать два простых факта. Во-первых, ваша аудитория усвоит сообщение только в том случае, если ей не придется слишком серьезно раздумывать над ним. Во-вторых, часто слушателям нужно понять множество факторов, чтобы согласиться на перемены. Эти два факта на первый взгляд противоречат друг другу, и именно поэтому персонажи имеют большое значение. Создавая информацию о персонаже, вы можете постоянно возвращаться к этой увеличивающейся копилке знаний через простое упоминание имени персонажа.

Что мы знаем о Люке Скайуокере из Повстанческого альянса, Фродо Бэггинсе из Средиземья или о Джо из сериала «Друзья»? Совсем немного.

По ходу истории вы можете усложнить персонаж. С помощью слов, которые вы используете для описания персонажа, и того, как он реагирует на окружающую действительность, можно транслировать весь комплекс сведений о нем прямо в сознание аудитории и избежать множества фильтров восприятия, которые мы автоматически устанавливаем при поглощении сложной информации. Когда вы дойдете до конца истории и до кульминационного момента противостояния между героем и злодеем, у вас начнется борьба, которая объединит все те качества, с которыми вам удалось связать ваши персонажи в сознании аудитории.

Когда Мартин начал учиться танцевать три года назад, у него уходил час на то, чтобы выучить несколько па. В конце концов, все последовательности движений стали автоматическими, и он смог сложить их вместе и исполнять довольно сложные танцы. Учитель танцев говорит, что Мартину предстоит еще долго развивать грацию и осанку, но ему уже не нужно контролировать исполнение отдельных элементов — он просто вызывает в памяти последовательность движений. То же верно и для ваших персонажей.

Наделите каждого набором индивидуальных характеристик, и его имя будет вызывать в сознании аудитории определенные события.

Прежде всего необходимо дать аудитории понять, что герой ей близок, что его волнуют те же самые проблемы, затем, по мере развития истории, дополняйте описание героя, чтобы разработать позицию, которую сможет поддержать аудитория.

Что герой знает и чего не знает?

Каковы потребности и желания героя?

Что влияет на героя?

К чему стремится герой?

Что сдерживает героя?

Каково отношение героя к другим людям?

## Правдоподобность

Рассказчики историй часто рассуждают об «отбрасывании неверия». Но нам не нужно, чтобы слушатели отбрасывали в сторону свое отношение и подавляли неверие, мы хотим, чтобы персонаж их увлек и аудитория поверила в историю. Если вы привносите в историю то, чего еще не существует или чего слушатели никогда не испытывали, вам придется это описать и убедить, что новшество соответствует контексту истории.

В конце 1990-х годов во многих организациях внедряли системы планирования и управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning (ERP)), в значительной степени меняя процесс работы. Если бы вы сочиняли историю о введении этой системы сегодня, вашего героя можно было бы представить как опытного специалиста в сфере планирования и управления ресурсами предприятий, ранее работавшего в других компаниях. Если вы создавали бы ту же историю в 1995 году, ваш герой был бы плохо осведомлен о проблемах, связанных с реализацией планирования и управления ресурсами предприятия. Введение героя-эксперта в историю о внедрении новых технологий или новичка в историю, требующую от персонажа большого опыта, уменьшает правдоподобность рассказа.

Когда слушатели перестают верить, они полностью теряют интерес к истории. Персонажи должны позиционироваться и вести себя согласованно, чтобы аудитория поверила в них.

## Неправдоподобное - не подходит.

Если потребуется неправдоподобное поведение персонажа, вам придется найти вескую причину, чтобы аудитория поняла, почему он ведет себя именно так. Это можно сделать, когда добавляется информация, которую зрители раньше не знали. Неправдоподобное действие опирается на предыдущие неизвестные сведения. В фильмах такого рода информацию можно включить во флешбэк. В истории — подкрепить призывом в визуальной презентации или небольшой второстепенной историей в диалоге.

Каждый персонаж должен быть правдоподобным в контексте истории и в его отношениях к другим персонажам.

По мере развития истории персонажи меняются и развиваются. Можно ли считать эти изменения оправданными и правдоподобными? Они могут быть рациональными или иррациональными (движимыми страхом или предрассудками), но все равно у них должны быть ясно понимаемые причины.

Как персонажи соотносятся с общим опытом представителей аудитории? Чем дальше они находятся друг от друга, тем глубже придется прорабатывать бэкграунд и мотивацию, чтобы аудитория поверила в эти персонажи.

Является ли поведение персонажей верным с точки зрения их культурного или этнического происхождения? Это относится к социальным и организационным культурам.

Реагируют ли персонажи на ситуации в истории? Пассивные персонажи не увлекают за собой аудиторию. Приближают ли действия историю к кульминации?

*Совет: сделайте персонаж чутьочку умнее или немного более способным справиться с серьезными проблемами, чем слушатели. Достаточно побудить представителей аудитории подражать персонажу, не настолько отличающемуся от них самих, чтобы они не смогли представить себя в той же роли.*

## Подбор персонажей

В 1920-х годах советский ученый Владимир Пропп проанализировал сто русских сказок и выделил семь типичных персонажей: герой, вредитель, царевна, ложный герой, даритель, помощник и отправитель. Эти выводы актуальны по сей день, и такой набор ролей мы встречаем во всех великих историях. В визуальных историях концепция и идеи хорошо соответствуют различным ролям потому, что простота персонажа и взаимодействий позволяет легко проследить за ходом истории.

На самом деле персонаж может исполнять несколько ролей. Например, один персонаж может взять на себя по ходу повествования роли дарителя, отправителя и помощника. Две основные роли - для героя и злодея, и, если ваш персонаж не доктор Джекил и мистер Хайд, то он представит два разных типа в истории. Не обязательно включать в историю все виды ролей, для многих хороших историй совершенно достаточно героя и злодея. Функции остальных важны для развития конфликта между героем и злодеем.

Роли могут переходить от одного персонажа к другому. Герой может одолеть злодея в начале истории и отпраздновать победу, а потом обнаружить, что за спиной злодея скрывалась гораздо более влиятельная фигура, что приводит историю к этапу ложной надежды, а последующий конфликт со вторым злодеем подводит историю к кульминации. Например, герой и злодей могли в начале оба иметь добрые намерения, но разные представления о лучшем способе оказания новых услуг клиентам. Как только герою удастся добиться, чтобы его подход был принят внутри компании, следующим злодеем может стать окружающая среда, где

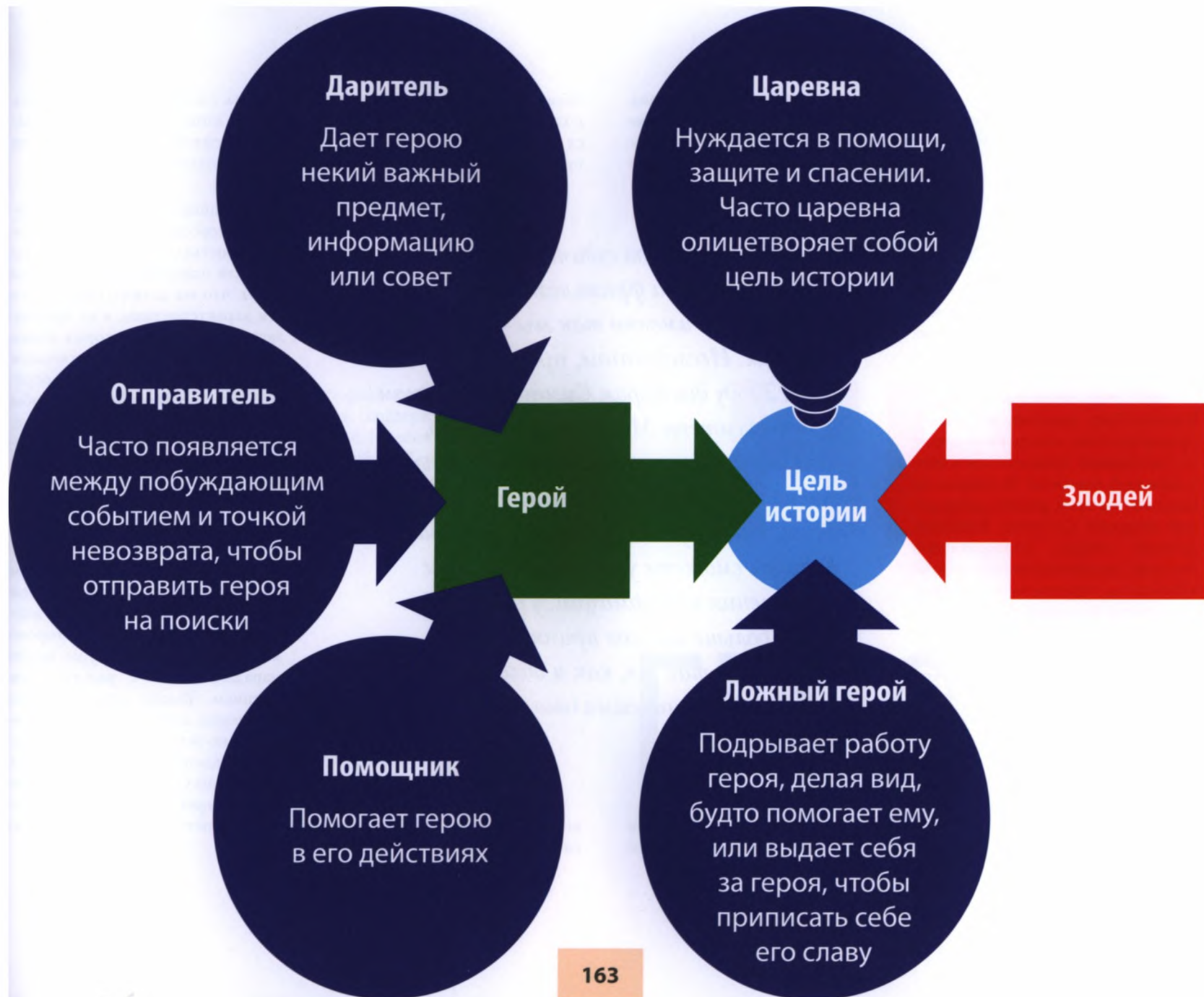
гораздо труднее преодолеть стереотипы и представления клиентов о безопасности.

У Проппа имелся очень ограниченный набор историй для работы, а вы можете определить другие роли, необходимые для визуализации. В некоторых историях помощник может превратиться в наставника и обучать героя; в других — топ-менеджер, который не играет никакой роли в конфликте, но обладает властью, может изменить ситуацию и контекст, как он считает нужным. Любой, кто смотрел сериал «Звездный путь», знает, что неизвестный персонаж в красной рубашке, который высаживается с десантом, никогда не вернется на корабль\*. Он служит для демонстрации силы зла без причинения вреда главным персонажам.

Кроме того, можно попробовать расширить список ролей Проппа, чтобы создать вспомогательные роли для злодеев. У них тоже может быть даритель, помощник или отправитель. Ложный герой — интересная роль, с помощью которой можно представить конкурирующие команды в организации или злодея в маске, когда все отвлекаются от настоящего героя и позволяют другому человеку приписать успех себе, а затем следуют за ложным героем к альтернативной цели истории.

В кейсах мы разрабатываем сочетание различных ролей, чтобы показать, как их применять. Но прежде чем двигаться дальше, задумайтесь на минуту, чью точку зрения вы будете использовать для истории. Часто предполагается, что писать и рассказывать историю следует с позиции стороннего наблюдателя, но пересказ истории с позиции героя, злодея или помощника может сильнее вовлечь аудиторию в историю.

\* Персонажи сериала «Звездный путь» всегда носят однообразную одежду: черные штаны и рубашку желтого, голубого или красного цветов. Красные рубашки обычно носят нижние чины космического корабля, на котором герои сериала бороздят просторы Вселенной. Исследования аудитории показали, что приключения космических путешественников были интересны зрителям лишь тогда, когда в них присутствовали опасность и риск гибели персонажей. Ввиду того, что продюсеры сериала не могли размениваться главными героями, а зрителей — для поддержания рейтинга — необходимо было держать в заинтересованном состоянии, было решено жертвовать второстепенными персонажами, которые «обновлялись» в каждой следующей серии. Так, герои отправляются в очередное опасное приключение, вернуться из которого суждено не всем. Ключевые персонажи, а также те, существование которых необходимо для дальнейшего развития сюжета — одетые в желтые и голубые рубашки, — с минимальным риском для жизни проходят через любые испытания, в то время как их попутчики в красном гибнут мучительной смертью при самых различных обстоятельствах. Тенденция вскоре стала очевидна для зрителей, которые рассчитали формулу выживания для персонажей сериала, названную «правилом красной рубашки» (англ. Red Shirt Rule), согласно которой вероятность выжить для персонажей в желтых рубашках составляет 100%, в то время как вероятность погибнуть для персонажей в красных рубашках также равна 100%. *Прим. ред.*





# Олицетворение

Более половины визуальных историй, в создании которых мы участвовали, включали по крайней мере один персонаж, являвшийся олицетворением проблемы, с которой столкнулись люди: силы природы, корпоративная культура, бизнес-процессы или государственное регулирование. Как правило, этот персонаж — злодей, но в некоторых случаях он же и герой. Чтобы показать конфликт между двумя силами, такими как стремление к централизации или объединению бизнеса, мы создали противоположные силы в виде героя и злодея и повлияли на аудиторию, чтобы получить поддержку изменений, необходимых для смены курса.

В 1967 году японская компания Komatsu была довольно небольшим производителем землеройной техники, мечтающим превратиться в международную компанию. В глобальном масштабе на этом рынке доминировала компания Caterpillar. Компания Komatsu создала корпоративную историю, основывавшуюся на сюжете «Победа над чудовищем» и ясно представлявшую компанию Caterpillar чудовищем или злодеем. Они создали историю и лозунг "Magu-C", что означает «Окружить Caterpillar», чтобы напоминать своим сотрудникам о стратегии захвата рынков, где компания Caterpillar еще не укоренилась. Сегодня Komatsu — второй по величине производитель в отрасли.

Злодеем может быть проблема, нуждающаяся в решении. Так, корпорация Apple создала историю для внедрения iPhone в 2007 году. В презен-

тации при запуске были показаны проблемы, с которыми сталкивались пользователи мобильных телефонов на тот момент, а затем выдвигался iPhone как герой, который экономит время и создает новый мир приложений, чтобы сделать телефон более полезным.

*Говорят, не следует судить о книге по обложке. Эта фраза возникла потому, что именно так мы чаще всего и делаем. Исследование, проведенное в 2012 году доктором Симоном Лахамом в Университете Мельбурна, выявило, что люди лучше относятся к тем, чьи имена легко произносимы. Подумайте об этом, когда будете создавать персонажи. Если вы сможете упростить процесс осмысления информации, у аудитории будет больше шансов принять ее. Персонаж, так же, как и обложка, должен быть максимально простым и понятным.*

Информация, которая ассоциируется с персонажем и его правдоподобностью, может применяться и для олицетворений. Разница в том, что вы должны определить эти характеристики, а не предполагать, что ваша аудитория познакомилась с ними на собственном опыте. Иногда вам может потребоваться преувеличение, чтобы превратить злодея в чудовище. Например, в 1984 году корпорация Apple выставила корпорацию IBM злодеем в серии рекламных объявлений. Большинство аналитиков согласны, что характеристики Apple показали IBM в гораздо более сильной позиции, чем та находилась на самом деле, тем не менее создание «великого зла» определило врага, на которого команды продавцов Apple могли нападать почти с религиозным рвением. Важно отметить, что заявления хотя и были преувеличены, но все же оставались вполне правдоподобными. В кейсах «Больница City University» и «Личный инструктор» далее в этой гла-

ве вы увидите, что в обоих случаях злодей олицетворяет существующую ситуацию.

Вы создаете визуальную историю, чтобы заставить аудиторию действовать, поддержать изменения или принять решение. Именно она будет выполнять всю тяжелую работу. Слушатели должны идентифицировать себя с персонажами истории, и некоторые из них увидят себя в роли героя.

# ТЫ НЕ ГЕРОЙ

## Царевна

Бесчисленные потенциальные клиенты, которым нужен личный тренер, но которые не могут получить необходимое им квалифицированное обслуживание в крупном спортзале.

## Помощник

Пенни

Пенни — это клиентка Рэндала, которая видит, как тяжело ему приходится. Она рассказывает ему об услугах, которыми пользуется ее компания, и предполагает, что могут существовать компании, помогающие владельцам студий.

## Даритель

«Оптимальный баланс» (Марина)  
Предоставляет деловые услуги и предлагает необходимое Рэндалу обучение; он, наконец, свободен и может помочь клиентам (царевнам) достичь их цели.

## Герой

Рэндал

Рэндал — замечательный личный тренер, который хотел бы иметь собственный бизнес, но пока не добился успеха, потому что предпочитает избегать проблем а не решать их.

## Злодей

У злодея есть тяжелый груз рутинных дел от разбирательства жалоб до заполнения налоговых деклараций.

## Ложный герой

Олицетворение выгорания — Фрэнк  
Фрэнк тоже инструктор, которого Рэндал встречает на занятиях. Фрэнк всегда рад рассказать обо всех системах, которые он создавал годами для управления собственным бизнесом. На этапе очевидного триумфа Рэндал думает, что добьется успеха, если только сможет стать таким же, как Фрэнк.

Марина подумала о персонажах, которые она могла бы использовать. Она решила, что все типы персонажей не нужны, поэтому убрала некоторые из них, чтобы история стала проще и за ее ходом было легче следить.

## Рэндал

### Герой

Рэндал — уверенный в себе и независимый владелец студии, имеющий диплом колледжа по специальности «личный тренер». Он любит общаться с клиентами и чувствует удовлетворение, помогая им достигать целей.

Он избегает конфликтных ситуаций и не любит навязывать лишние услуги или покупку других продуктов для здоровья. Он проработал пять лет, прежде чем открыл собственную студию.

## Пенни Помощник

Пенни — давний клиент Рэндала, очень снисходительно относится к его ошибкам в бизнесе, поскольку ей нравится работать с личным инструктором. Она умная и рачительная бизнес-леди с дипломом колледжа по маркетингу. Ей нравится болтать во время тренировок, рассказывать подробности своей нелегкой работы в крупном кадровом агентстве.

## Фрэнк Ложный герой

У Фрэнка есть небольшая студия в другом городе.

Он вдохновил Рэндала на открытие собственной студии, но Рэндалу невдомек, что Фрэнк работает по 16 часов в сутки и следует собственному распорядку дня, причем весьма обременительному.

Лишь потому что Фрэнк работает так много, ему удается удерживать бизнес на плаву.

## **Победа над чудовищем:**

Электронная база данных пациентов

### **Даритель**

Техник из IT-службы, который достает для Шэрон одно из первых мобильных устройств. Это полностью меняет ее возможности по вводу и сбору информации со всего отделения, что помогает ей достичь цели.

### **Царевна**

Уход за пациентами  
Данные — важный аспект нашей истории, но для Шэрон целью является обеспечение качественного ухода за пациентами, вот почему злодей силен.

### **Отправитель**

Люк от лица Бернда.

### **Герой**

Шэрон  
Собирательный образ медсестры  
Недостатки персонажа — в условиях дефицита времени она возвращается к ведению записей вручную, а затем с помощью Дэна снова идет по правильному пути.

### **Злодей**

Привычные методы  
Медсестры и доктора выбирают легкий путь и привычные методы работы, используя записи на бумаге, чтобы быть уверенными, что у них всегда под рукой нужная информация.

### **Помощники**

Техник IT-службы, который помогает Шэрон советами по использованию новой системы. Средний медперсонал, организовывающий группу взаимопомощи для обмена опытом по внедрению новой системы.

### **Ложный герой**

Новая компьютерная система  
Не уверен, что он необходим. Но можно озвучить все так, будто достижения на финальном этапе испытания компьютерной системы были достигнуты только благодаря усилиям среднего медперсонала.

Персонажи истории имеют реальных прототипов, включая одно действующее лицо, представляющее медсестер, и персонаж, олицетворяющий существующие практики и отношения. Том продолжает работать со своей командой над двумя сюжетами, которые они выбрали, формируя идеи для создания персонажей и их взаимоотношений.

## Поиск:

Обеспечение дохода от страхования

### Даритель

Аналитик, который выявляет проблемы в отчетах о болезнях пациентов и просит Шэрон помочь ему понять, почему эти проблемы возникают. Взамен он помогает Шэрон разобраться, как использовать отчеты для улучшения работы отделения.

### Царевна

Уход за пациентами

Данные — важный аспект нашей истории, но для Шэрон главная цель — обеспечение качественного ухода за пациентами, вот почему злодей силен.

Потеря доходов может повлечь за собой сокращение бюджета, что подвергнет риску уход за пациентами.

### Отправитель

Люк от лица Бернда и старшего руководства

### Герой

Шэрон  
Недостатки персонажа — в условиях дефицита времени она возвращается к ведению записей вручную, а затем с помощью Дэна снова направляется по правильному пути.

### Злодей

Привычные методы  
Медсестры и доктора выбирают легкий путь и привычные методы работы, используя записи на бумаге, чтобы быть уверенными, что у них всегда под рукой будет нужная информация.

### Помощники

Техник IT-службы, который помогает Шэрон советами по использованию новой системы. Средний медперсонал, организовывающий группу взаимопомощи для обмена опытом по внедрению новой системы.

### Ложный герой

Новая компьютерная система /  
Автоматизированные отчеты  
Не уверен, что он необходим. Но можно озвучить все так, что достижения на финальном этапе испытания компьютерной системы были осуществлены благодаря усилиям среднего медперсонала.

Команда работает над персонажами для второй истории, чтобы увидеть, окажутся ли они идентичны первым или же нужно будет внести некоторые изменения во второй сюжет. Том выделил желтым маркером различия центральных персонажей, которых, по его мнению, немного. Это должно облегчить объединение визуальных средств и создание сильной основной истории.



# ВАС ПОНЯЛ

*Выполните эти шаги,  
чтобы убедиться,  
что ваши персонажи  
реалистичные.*



**Избегайте идеальных героев.** Герои не идеальны, у них есть слабости, иногда — личные отношения, которые заставляют их принимать неправильные решения и недостатки. Если ваш герой совершенен, проблемы в истории не будут казаться правдоподобными или сложными! Ваши слушатели будут отождествлять себя с героем, способным преодолеть трудности, которые им предстоят, борющимся с теми же проблемами и недостатками, с которыми приходится бороться всем.




**Убедись, что герой актуален.** Тип и степень трудности, с которой столкнулся герой, должны быть актуальны и близки изменению или решению, которое должна принять аудитория. Использовать реального человека в качестве героя истории уместно, когда она правдивая и действия героя можно соотнести с ее проблемами. Олимпийские чемпионы могут вдохновить людей на стремление к совершенству, но рассказ о тренировках, которые выпадают на долю атлета-участника Олимпийских игр, не поможет личному инструктору мотивировать новичка заниматься спортом.



**Не сообщайте роли аудитории.** Мы много говорили о различных ролях, но, когда вы рассказываете историю, никогда прямо не сообщайте аудитории, кто герой, а кто злодей. Аудитория должна сама определить, какую роль исполняет персонаж.



- 
- ✓ Определите персонаж, который аудитория будет поддерживать, пока не сделает желаемого заключения, — обычно эту роль мы считаем ролью героя.
  - ✓ Определите персонаж, который будет мешать достижению желаемого результата, — обычно эту роль мы считаем ролью злодея.
  - ✓ Выделите второстепенные роли, необходимые для вовлечения героя и злодея в правдоподобную борьбу.
  - ✓ Проработайте ключевые характеристики каждого персонажа. Что изменится в персонажах, если вообще изменится, по завершении визуальной истории?
  - ✓ Постройте взаимодействие так, чтобы у зрителей постепенно развивалось эмоциональное отношение к ведущему и второстепенным персонажам и они желали им успеха.



# Ощущение безотлагательности

*В самом начале проекта  
по внедрению изменений любого  
масштаба, если ощущение  
безотлагательности  
недостаточно сильное,  
а чувство самоуспокоенности  
недостаточно слабое, все  
становится намного сложнее.*

*– Джон Коттер, профессор Гарвардской бизнес-школы  
и автор мирового бестселлера на тему лидерства  
и изменений\**

*Мной двигала безотлагательность  
действия. Знания недостаточны,  
необходимо применение.  
Желания недостаточно,  
необходимо действие.*

*– Леонардо да Винчи, итальянский художник эпохи  
Возрождения, скульптор, архитектор, ученый,  
изобретатель, анатом и писатель*

12

## Враги изменения: самоуспокоенность и отвлекающие факторы

Ваша аудитория может признать, что изменения необходимы. Но в будущем. Зачем что-то менять сейчас? Почему бы не подождать и не избежать возникающих трудностей? Поэтому вам надо решить, какой должна быть мотивация, чтобы руководитель отвлекся от своей ежедневной рутины на время, позволяющее выслушать вашу историю.

Первый уровень самоуспокоенности, который необходимо преодолеть, — вера представителей вашей аудитории в то, что им не нужно меняться. По крайней мере не сейчас. Чтобы прорваться через эту самоуспокоенность и вдохновить аудиторию принять меры прямо сейчас, вам нужно создать ощущение безотлагательности, которое связано с причинами, указанными в главе 4.

Второй уровень самоуспокоенности возникает в тот момент, когда принимается решение и предпринимаются первые действия. Процесс запущен, и все удовлетворены: возникает ощущение, что простое наличие плана под рукой гарантирует успех. Тот факт, что решение принято, создает впечатление, что проблема преодолена, и это ослабляет ощущение безотлагательности, уменьшая успешность последующих шагов. Наличие ярко выраженного ощущения безотлагательности важно, чтобы сломать изначальную самоуспокоенность и не дать работе остановиться. Ваша аудитория отвлекается. Даже имея наилучшие намерения, слушатели будут отвлекаться во время представления истории на обсуждение услышанного и на сотни других вещей, требующих их внима-



ния, и не смогут оставаться заинтересованными в решениях, которые принимают.

*Простите, что вы сказали?  
Мы не могли бы обсудить это  
на следующей неделе?*

Будь то совещание на работе, беседа дома или разговор у кофе-машины, большая часть вашей аудитории сегодня будет выполнять несколько задач одновременно и смотреть как минимум на один экран. На смартфоне, планшете или ноутбуке слушатели могут проверять электронную почту, общаться в Twitter или обновлять свой статус в социальных сетях. Помните, что почти каждый день появляются новые приложения и возможности, позволяющие отвлекаться.

До и после представления вашей визуальной истории аудитория, скорее всего, будет завалена рекламой, сообщениями, спамом, противоречивыми рекомендациями и другими требующими внимания вещами. Большая часть этой информации не важна вашей аудитории, поэтому она ее проигнорирует. Тем не менее на обработку каждого незначительного сообщения уходит мгновение, и оно еще сильнее отвлекает вашу аудиторию от информации, которую вы хотите до нее донести.

Как побороть эти отвлекающие факторы и пробиться сквозь фоновый шум? Первым делом уясните, что до того, как ваша аудитория оценит историю, она должна ею заинтересоваться. Ваша история должна удовлетворять насущную потребность. Многие считают, что с отвлекающими факторами ничего нельзя поделать и что аудитория может решать несколько задач одновременно, если захочет. Конечно, нелегко изменить такое поведение, особенно если ваша аудитория состоит из топ-менеджеров. Тем не менее мы раз за разом наблюдали, что история с ярко выраженным чувством безотлагательности пробивается сквозь мелкие отвлекающие факторы типа электронной почты и даже принятие важных деловых решений.

## Устаревание

Это может относиться к продуктам, услугам, методам или личным навыкам, на которые больше нет спроса, даже несмотря на то, что они, возможно, все еще работают. Часто неактуальное заменяется чем-то другим, и вы можете увидеть первые признаки устаревания в постепенном снижении популярности.

Такая ситуация может создать сильное ощущение безотлагательности, если вы — продавец, производитель или лицо, чьи навыки или услуги становятся неактуальными. Устаревшие продукты могут больше не годиться для работы (например, печатные машинки и факсы) или просто сильно уступать улучшенным версиям (вспомним о ежегодном цикле улучшения смартфонов).

## Правительственные постановления

В целях безопасности, регулирования рынков или создания конкурентного преимущества, правительства принимают законы, к которым людям и организациям приходится приспосабливаться. Налог на выброс углекислого газа был введен, чтобы изменить предпочтения людей в выборе транспорта, закон об американцах-инвалидах изменил условия для работодателей и работников, а требование пользоваться ремнями безопасности в автомобиле спасло тысячи жизней по всему миру. В бизнесе принятия наиболее безотлагательных мер требуют правила, направленные на корпоративное регулирование (например, связанные с записью финансовых операций или документированием данных в фармацевтических компаниях, из-за несоблюдения которых может быть отозвана лицензия).

## Сезонность

Сезонность может быть связана со сроками, необходимыми для подготовки к ежегодным пикам продаж в предпраздничный период, или с разработкой новых моделей к сезонным показам мод, или с цветочными схемами и материалами для ремонта в доме. Другим источником ощущения безотлагательности может стать своевременная адаптация к сезонным изменениям или соответствие изменяющимся тенденциям.

## Направление менеджмента

Когда люди занимают должности, наделяющие их такой властью, что их решения не оспариваются, источником ощущения безотлагательности может стать простое согласие с их намерениями. Эта проблема применима к семьям, компаниям и правительству. В 1995 году Билл Гейтс написал служебную записку Microsoft о приливной волне в сети интернет и о том, как компания должна на нее отреагировать. Команды разработчиков продукта не могли это проигнорировать. Направление было очерчено, и безотлагательность четко определена: сосредоточиться на интернете, или потеряете компанию.

ОБЩИЕ ФАКТОРЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ ЧУВСТВО БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНОСТИ

Здесь освещаются некоторые из наиболее распространенных мотиваторов для создания заинтересованности и побуждения к действию.

# ОЩУЩЕНИЕ

# БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНОСТИ

## Новые возможности (бизнеса или технологии)

Новые возможности редко существуют долго, их быстро выявляют конкуренты и захватывают преимущество. К примерам из деловой среды относится принятие новых бизнес-моделей, интернет-компаний, таких как Amazon, или создание совершенно новых концепций, таких как гигантские социальные медиа вроде Facebook. Этот вариант применим и на индивидуальном уровне, где новые карьерные возможности могут мотивировать человека к изменениям. Изменение технологии противоположно устареванию и также часто связано с новыми возможностями для бизнеса. Только малая часть аудитории может рассматривать устаревание как источник срочности, для остальных это возможность принять новую технологию.

## Потерянный бизнес/возможность

Потеря существующих возможностей или бизнеса из-за происков конкурента или упущенный шанс получить работу мечты может оказаться довольно сильным ударом, а также сигналом для изменений. В этом случае ощущение безотлагательности основывается на желании никогда не переживать подобного снова, не быть проигравшим.

## Изменение социальных/политических ожиданий

Изменения в культуре или политической структуре общества могут стать сильным мотиватором для других изменений. Отмена рабства в США в 1863 году, падение Берлинской стены в 1989 году, арабская весна 2011 года — ключевые поворотные моменты для общества, а также стимулы для изменений.

## Дедлайн

Большинство признает, что производительность их труда резко повышается за несколько дней до истечения срока выпуска продукта или значимого события. Спешка, хотя и последняя в этом списке, ни в коем случае не наименее важная. На самом деле мы специально указали ее последней, потому что слишком часто ее выбирают по умолчанию. Многие факторы, перечисленные выше, можно упростить до банальной спешки, но такое упрощение может уменьшить долгосрочное воздействие ощущения безотлагательности.

Первым шагом по добавлению ощущения безотлагательности в визуальную историю станет признание его необходимости и того, что оно должно следовать из причин, выявленных в главе 4 в самом начале процесса CAST. Вряд ли вы используете все найденные причины, но по крайней мере одна из них должна быть направлена на ликвидацию источника самоуспокоенности, которую следует преодолеть.

Степень ощущения безотлагательности может различаться у представителей вашей аудитории. Вы можете адресовать свою презентацию конкретным сегментам вашей аудитории, чтобы сосредоточиться на наиболее значимом ощущении безотлагательности. Мы рассмотрим это далее, в главе 13.

Ощущение безотлагательности — это инструмент, который рассказчик может использовать, чтобы поддерживать заинтересованность аудитории на протяжении всей презентации. Иногда гораздо лучше не объявлять об ощущении безотлагательности, а дать представителям аудитории самим его распознать. Как рассказчик, вы можете сами обозначить ощущение безотлагательности для своей аудитории или добавить в презентацию вопросы, которые побудят аудиторию сформировать это ощущение самостоятельно.

Вместо фраз: *Продажи наших продуктов быстро снижаются. Наша продукция устаревает. У нас мало времени на ответные действия.*  
Скажите: *Что происходит с продажами наших продуктов? Почему так происходит? Как нам отреагировать?*

## Успех — это решение

Идеальный результат визуальной истории заключается в том, что аудитория, будь то один человек или много, принимает решение. Но люди часто откладывают его. Если нет очевидных причин для принятия решения незамедлительно, они могут считать, что сохраняют для себя возможность использовать другие варианты. Работа, проделанная в разделе «Содержание» процесса CAST, выявила множество причин для принятия решения. Но весомость доказательств обычно не является ключевым фактором. Часто слишком большое количество данных запутывает или приводит к просьбе о проведении дополнительного анализа для большей ясности.

Лучшие адвокаты, подводя итог, не упоминают все доказательства; они сосредоточиваются на нескольких ключевых моментах, чтобы закрыть дело. В плане проведения презентации, который вы составите в следующей главе, можно будет использовать ощущение безотлагательности, чтобы начать и завершить историю.



На следующих страницах мы продолжим разбор наших кейсов. Вы увидите, как Марина и Том опираются на причины, которые они выявили на этапе «Зачем», но используют анализ своих аудиторий и историй, чтобы определить источник ощущения безотлагательности. Том, в частности, планирует для своих двух потенциальных историй разные источники ощущения безотлагательности, описанные в данной главе.

## Успех — это обязательство

Решение можно изменить. Поддерживая положительное восприятие решения и помогая зрителям не отвлекаться, чтобы добиться перемен, вы должны использовать визуальную историю для поддержания ощущения активного намерения. Визуальные истории способны эволюционировать. Как только решение принято и начались действия, возникают версии визуальной истории, обновленные с учетом изменения ситуации. Если эти обновления выполнены хорошо, они поддерживают ощущение безотлагательности, а заодно показывают, насколько вы продвинулись к решению проблемы, описанной в визуальной истории. Обновление визуальной истории означает повторение процесса, но начиная с хорошо структурированного содержания, оставшегося после первой истории. Визуальная история, созданная для крупного преобразования банков в 2005 году, обновлялась каждые три месяца, чтобы персонал не отвлекался от конечной цели по мере введения новых услуг. Каждое обновление двигало вперед историю, которая включала недавно добавленные услуги и описывала изменения, планируемые в ближайшие шесть месяцев.

## Ощущение

### безотлагательности

1

Потеря мотивации

Личным тренерам, возможно, гораздо проще преодолевать физические препятствия, чем решать интеллектуальные проблемы, и это затрудняет выполнение рутинных повседневных задач, от которых они совсем не в восторге. Так не может продолжаться долго.

Когда они уйдут — лишь вопрос времени.

## Ощущение безотлагательности

2

Потерянные возможности для бизнеса

Личный тренер посвящает так много времени проблемам бизнеса, что клиенты не получают того внимания, которого они хотели бы. Существующие клиенты могут не продлить свой абонемент и не будут рекомендовать эту студию другим.

Электронная база данных пациентов

Обеспечение дохода от страхования

Устаревание

Не актуально — ничего не устаревает

Государственное регулирование

Находится на повестке дня правительства, но постановление еще не опубликовано, так что это не безотлагательно

Сокращение финансирования со стороны правительства повышает важность истории, но это не безотлагательная проблема

Сезонность

Не актуально — изменения не связаны с сезонностью

Направление менеджмента

Клаус сказал, что хотел бы увидеть изменения. Но важным изменением является план по расширению и преобразованию. И это только их часть

Новые возможности

Используя стандартизированные данные, можно улучшить анализ проблем пациентов

Не актуально

Потерянный бизнес/ возможность

Причиной нескольких случаев неправильного назначения лечения стали ошибки в медкартах пациентов, чего не случилось бы при использовании нового подхода

Мы знаем, что каждый день без изменений означает потерянный доход

Изменение технологии

Новые мобильные устройства — важная часть данной работы в отделении. Однако это не безотлагательно

Это возможно благодаря автоматизированной интеграции данных и процесса выставления счетов. Однако это не безотлагательно

Изменение социальных/ политических ожиданий

Ожидается, что больницы заведут электронные карты пациентов

Общество ожидает, что больницы будут работать качественно и выставлять счета страховым компаниям

Срок окончания

У нас ограниченный промежуток времени для претворения в жизнь этих изменений, пока действует план по преобразованию

Том теперь убежден, что у него на самом деле есть две взаимосвязанные истории для двух разных аудиторий. Чтобы определить источник ощущения безотлагательности для обеих, он начинает с рассмотрения примеров, данных в главе, для понимания, что стоит учитывать. Однако его проблема заключается в том, что подойти могут несколько вариантов, и ни один из них не является по-настоящему срочным, если не считать дедлайн, установленный самой больницей.

## Цепочка проблем

Клаус — главный врач  
Трехлетний план по преобразованию зависит от строгого контроля расходов. Ошибки при заполнении страховых требований приводят к финансовым потерям, эквивалентным по сумме всем накоплениям, которые мы должны сэкономить в течение следующих трех лет.

Бернд — заместитель главного врача  
На ремонт компьютерной системы нужны деньги, но ошибки, вызванные проблемами с данными, становятся причиной финансовых затруднений больницы и портят ее репутацию.

Алан — CFO  
Нелегко заполнить формы требований для страховых компаний, используя данные из нашей системы. По многим требованиям приходят запросы или требования отклоняются.

Люк — оператор ввода данных о пациентах  
Не удастся достичь цели ухода за пациентами из-за проблем с качеством данных. Но попытки улучшения их качества были встречены жалобами на то, что требуются существенные затраты времени и сил.

Медсестры  
Повторный ввод данных о пациентах в различных системах приводит к ошибкам, ответственность за которые возлагают на медсестер.

Медсестры  
Множество систем, куда необходимо записать данные, затрудняют поиск информации в чрезвычайной ситуации.

Недополучение денег от страховых компаний поставит под удар планы преобразования. Каждая отклоненная заявка на шаг приближает нас к необходимости сокращения бюджета.

В основе нашей репутации лежит качество ухода. Еще одна серьезная проблема может вызвать общественное расследование, что сильно навредит репутации всех сотрудников больницы.

Том возвращается к цепочке проблем и хочет сформировать ощущение безотлагательности на основе индивидуальных потребностей, испытываемых различными представителями аудитории. Том пытается объединить их в два утверждения, вызывающих основные проблемы, которых люди стремятся избежать: сокращение бюджета и профессиональная репутация.





**Не завершайте презентацию списком «ключевых моментов»** Мы часто видим, что в шаблоны для составителей презентаций в самом конце включен слайд, содержащий три ключевых момента, которые аудитория должна вынести из презентации. Если вам приходится перечислять сообщения, которые аудитория должна усвоить, значит, содержание вашей визуальной истории, вероятно, недостаточно хорошо. Вместо этого завершите выступление напоминанием об ощущении безотлагательности и однострочным утверждением, ориентирующим на действие, которое будет описывать, что вашей аудитории следует сделать.

**Подчеркните, в чем выгода вашего предложения для аудитории.** Многие презентации создаются потому, что автору что-то нужно от аудитории, и в презентации показано, что именно. Он может продавать новый продукт или услугу, и презентация будет сосредоточена вокруг параметров продукта или очень общих выгод, которые кто-то может получить. Но при чем здесь аудитория? Если вы определили источник ее ощущения безотлагательности, значит вы завладели ее мотивацией и можете привлечь ее внимание. Сосредоточьте все содержимое своей истории на решении проблемы, даже если в начале презентации аудитория не признавала, что проблема существует.



**Помните, что вы не аудитория.**

Стоит повторить последнее утверждение с другой точки зрения. Иногда ощущение безотлагательности в истории принадлежит рассказчику и не является достаточно актуальным для аудитории. Рассказчик может быть обременен жесткими сроками, или же его услуги могут устаревать. Какой бы ни была причина, если аудитория не разделяет ваше чувство безотлагательности, у нее не возникнет ощущения, что решение необходимо принимать сейчас.

ВАС

П  НЯЛ

*Следующие действия позволят вам убедиться, что вы делаете акцент на чувстве безотлагательности, в которое ваша аудитория сможет поверить.*





- ✓ Определите источник самоуспокоенности и отвлекающие факторы, чтобы решить, как с ними справиться.
- ✓ Формируйте ощущение безотлагательности с помощью содержания, определенного в первом шаге процесса CAST – причин «Почему». Это обеспечит согласованность с содержанием, разработанным для основной части визуальной истории.
- ✓ Согласитесь, что разные представители вашей аудитории могут по-разному ощущать степень безотлагательности. Не предполагайте, что у всех представителей одинаковое отношение к истории.
- ✓ Ощущение безотлагательности должно быть описано в начале визуальной истории и обретать все большую интенсивность по мере развития событий. Является ли ощущение безотлагательности ясно выраженным мотивом, заставляющим героя истории предпринимать действия?

# План подачи материала

**Планирование переносит  
будущее в настоящее,  
чтобы вы могли  
что-нибудь сделать  
с ним прямо сейчас.**

- Алан Лакейн, автор книг  
по тайм-менеджменту

*Историю можно  
рассказать двадцатью  
различными способами.  
Хитрость в том,  
чтобы выбрать один  
и придерживаться его.*

- Клинт Иствуд, американский актер, режиссер,  
продюсер и политик

Похоже, многие компании полагают, что можно выбрать сообщение и создать единую презентацию для использования в каждой ситуации. Мы часто видим, как менеджеры по продажам используют стандартные презентации, просто меняя в углу каждого слайда имя клиента и логотип. То же самое происходит во многих организациях, где стандартные презентации никто и не думает адаптировать к аудитории. Если вам важно контролировать содержание сообщения, то такой способ подготовки презентации оптимален. Однако чаще всего так происходит потому, что лектору удобнее использовать одни и те же материалы снова и снова.

Обычно настройка презентации под аудиторию сводится к удалению неактуальных слайдов и изменению продолжительности демонстрации каждого слайда. В результате получается презентация, разработанная для удобства выступающего. В ней игнорируются стили обучения и принятия решений конкретной аудитории. Вероятно подразумевается, что она должна воздействовать на людей благодаря универсальным причинам принятия предлагаемых решений, а не ощущению безотлагательности в конкретной ситуации.

Хороший выступающий смотрит глубже. Он будет каждый раз заново выстраивать подачу материала, начав с изучения аудитории и разработки лучшего способа рассказать историю для достижения желаемого эффекта. *Он прежде всего учитывает потребности аудитории* и адаптирует стандартное содержание к запросам слушателей. Мы создаем визуальную историю, чтобы помочь аудитории принять решение, мы разрабатываем план подачи материала, в который может быть включено множество различных презентаций в нескольких форматах, иногда даже вовлекаем представителей аудитории в создание истории. Каждая подача материала, в каком бы формате она ни происходила, должна быть рассчитана на определенную аудиторию и на шаг приближать к необходимому решению.

Удобство — не единственная причина повторного использования основного содержания; при таком подходе люди смогут легко связать различные части истории, представляемые в разных форматах и презентациях. Тем не менее каждая подача материала должна учитывать стили обучения и принятия решений вашей уникальной аудитории и личное ощущение безотлагательности, необходимое для возникновения заинтересованности слушателей.

Важным понятием здесь становится *планирование последовательности подачи материала* аудитории. Возможно, у вас подготовлена только одна презентация, но, если посмотрите на карту власти, созданную в главе 8, окажется, что среди вашей аудитории много разных людей, и на всех нужно повлиять. Одни могут оценить раздаточный материал с дополнительными подробностями, другим нужно обязательно обсудить и проработать историю шаг за шагом. Чтобы заинтересовать аудиторию, придется продумать эти вопросы и планировать презентацию с учетом различных потребностей. Произвести первое впечатление заново невозможно. Планируйте все правильно.



В своей работе я вынужден искать причины сложных бизнес-проблем и предлагать варианты их решения. Однажды я сочинил визуальную историю, которая показала, как компания может решать свои проблемы сегодня и в будущем.

Предлагаемые изменения были разбиты на четыре этапа. С каждым этапом я связал изображение транспортного средства.

Первым был конный экипаж, затем старинный автомобиль «Форд Т», фольксваген «жук» 1960-х годов и наконец современный роскошный седан популярной утоп-менеджеров марки. Мы проводили презентацию не раз, на всех уровнях компании. И в каждом наборе раздаточных материалов, слайдов PowerPoint и видео мы использовали все четыре изображения. Это был эффективный способ для связывания воедино разных презентаций и разговора об этапах внедрения изменений. Мы до сих пор называем этапы изменения «этап модели Т», или этап «фольксвагена».

## Решения требуют времени

В главе 9 мы обсуждали стили обучения и принятия решений аудитории. Они влияют на структуру содержания визуальной истории, а также на то, как будет осуществляться подача материала. Существует еще одно измерение процесса принятия решений, которое необходимо рассмотреть при планировании подачи материала, чтобы понять, сколько времени потребуется аудитории на принятие решения.

Полезно воспринимать план подачи материала как трехшаговый процесс:

1. Подберите информацию, необходимую для того, чтобы аудитория понимала, что ей предлагается.
2. Подведите к решению через содержание, структурированное таким образом, чтобы аудитории было легко с ним согласиться.
3. Подайте историю так, чтобы убедить аудиторию быстро принять решение.

Третий шаг включает и понимание того, почему ваша аудитория может не принять решение незамедлительно. Это одна из главных причин, по которой мы рекомендуем создать план подачи материала и рассмотреть использование различных форматов при представлении истории. Людей условно можно разделить на четыре категории, для каждой из которых процесс принятия решений будет иметь свою продолжительность, а влияют на него четыре ключевых фактора: внутреннее чутье, повторение, потраченное время и переоценка.

**ВНУТРЕННЕЕ ЧУТЬЕ** Одни люди просто сделают выводы и примут решение. И хотя оно может показаться поспешным, решение часто основывается на опыте и выводится из небольшого количества данных и множества предположений. Здесь, чтобы избежать ложных предположений, вам необходимо знать, какой опыт есть у слушателей, и поместить историю в такой контекст, который будет им понятен.

**ПОВТОРЕНИЕ** Другим комфортно принимать решение только после того, как они изучат доказательства и выслушают аргументы несколько раз. Совсем не обязательно, что им нужно повторять одно и то же. Возможно, им необходимо более внимательно просмотреть презентацию, выслушать мнение коллеги, пересмотреть материалы в свободное время и обсудить варианты. Большое влияние может оказать разнообразие форматов, местоположений и людей, подающих материал.

**ПОТРАЧЕННОЕ ВРЕМЯ** Иным просто нужно время. Попытавшись поторопить их, вы все испортите. Это не означает, что нужно рассказать им историю один раз, а затем ждать. Следует подумать о том, как подать историю, а потом вернуться и напомнить им. Со временем материал воспринимается как хорошо известный, и это может подтолкнуть их к решению.

**ПЕРЕОЦЕНКА** Но некоторым людям трудно принять окончательное решение. Их мучают сомнения, и они продолжают возвращаться к решению вновь и вновь, причем принять решение, а потом передумать, если обстоятельства или доказательства изменятся или кто-то окажет на них влияние.

**В ходе проведения ряда исследований были получены данные о том, сколько человек относится к каждой из этих категорий. Мы не собираемся повторять здесь эти выводы, потому что в итоге они не помогают принятию решения.**

**Маловероятно, что ключевые люди примут вашу сторону на первом же слушании. Обычно все приходится повторять и давать время на обдумывание решения, поэтому включите это в свой план с самого начала.**



*Мартин*

На заре моей карьеры я отвечал за создание проектных предложений. Обычно их нужно было выносить на одобрение совета директоров. Я отыскивал данные, приводил веские аргументы, но редко получал «зеленый свет» с первого раза. Иногда требовалось три захода, но на деле при повторе в предложении почти ничего не менялось. Иногда мне предлагали:

«Попробуйте привить эту идею другим заинтересованным сторонам», «Пустите пробный шар» или «Расширьте анализ

до большего числа вариантов». Если вы работали в крупной организации, то, вероятно, сталкивались с этим видом управленческого жаргона. Мне повезло. Один из менеджеров отвел меня в сторону и объяснил, что двум ключевым при принятии решения лицам всегда требуется время, чтобы обдумать предложения, инициаторами которых являются не они. И посоветовал отправить им материалы за неделю до рассмотрения, а затем за несколько дней до обсуждения на совете представить их повторно, так чтобы в момент рассмотрения эти принимающие решения лица видели предложение уже в третий раз — это повысит шансы на его одобрение. С того дня все проекты принимались без задержек.



## Масштабное планирование

На какое число людей вы собираетесь воздействовать с помощью своей истории? На одного человека? Компанию? Народ? В главе 8 мы говорили о том, что процесс CAST применяется в различных масштабах. Они требуют дифференцированного подхода, не в последнюю очередь потому, что существуют физические временные пределы личного общения.

**ЛИЧНЫЕ ИСТОРИИ** часто создаются для воздействия на отдельных людей и их поведение. План подачи материала должен быть максимально персонализированным как для отдельного человека, так и для тех, кто поддерживает его в этих переменах. Например, если визуальная история предназначена помочь людям улучшить качество работы с клиентами, вы можете включить в нее *ключевую фразу* (если вы не слышали об этом раньше, далее мы объясняем, что такое ключевая фраза), чтобы помочь им запомнить сообщение. Фразу можно ввести и в короткую презентацию, объясняющую, зачем это делать, и в постер, который будет висеть на рабочем месте, и в историю, которую они расскажут коллегам, чтобы заручиться их поддержкой.

В отличие от групп по интересам, план подачи

материала для **КОММЕРЧЕСКИХ И ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ** должен учитывать видимые и невидимые течения, влияющие налицо, принимающее решения, которое часто является топ-менеджером или директором предприятия. Формирование поддержки и заинтересованности на более низких уровнях может иметь решающее значение для получения доступа к ответственному лицу<sup>1</sup> или для поддержки стилей принятия решений, полагающихся на вклад других. Разработка плана подачи материала в организациях часто требует серии совещаний.

**ГРУППЫ ПО ИНТЕРЕСАМ** характеризуются наличием общей цели, которую разделяют все представители группы. Визуальные истории, пытающиеся повлиять на группы по интересам, обязательно должны считать отдельных представителей не менее значимыми, чем ее лидеров. Истории нужно строить на основе общности интересов. Эффективные истории для небольших групп часто полагаются на то, что отдельные участники, следуя примеру своих коллег, одобряют историю как один из ключевых элементов процесса повествования. Принятие истории коллегами может оказаться гораздо более важным фактором, чем одобрение авторитетными людьми или экспертами. План подачи материала здесь гораздо чаще строится на социальном одобрении, чем на иерархическом позиционировании, и должен изначально резервировать время на то, чтобы представители аудитории могли поделиться собственными историями и выразить свое согласие с основным сообщением.

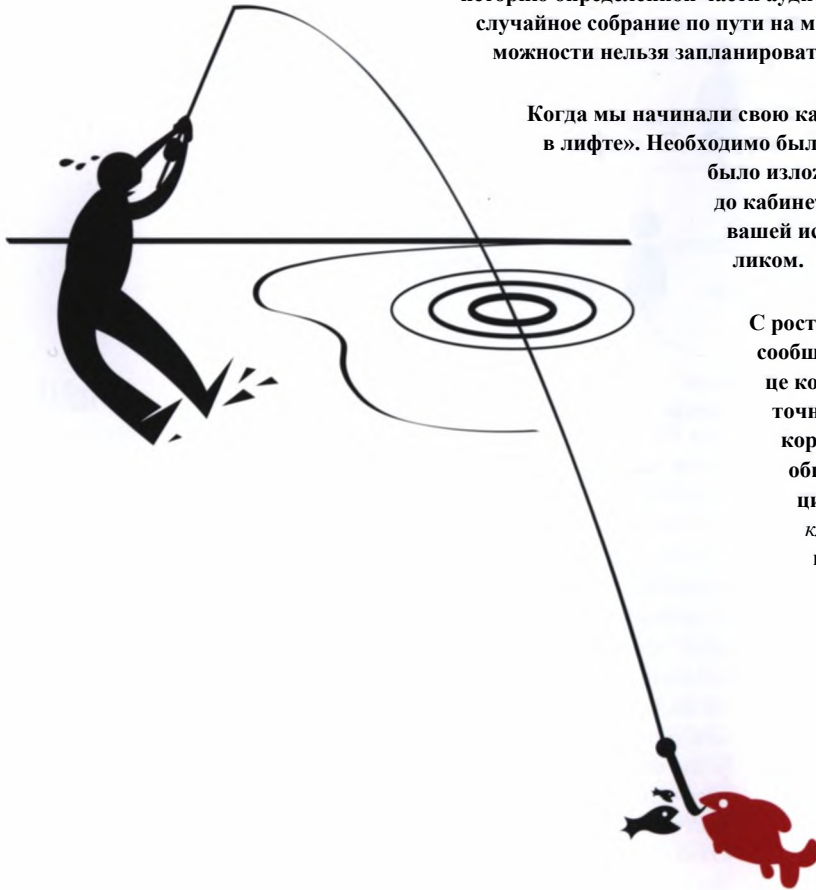
Если вы пытаетесь изменить страну или **МИР**, ориентируйтесь на сочетание описанных выше масштабов. Возможно, вам потребуется повлиять на отдельных людей с целью изменить их и создать достаточный импульс, который сформирует группы по интересам, чтобы передать историю дальше. Возможно, вам придется убеждать лидеров страны и мира, что перемены необходимы, а этим группам, чтобы произвести изменения, нужно увидеть, что существует сильный общественный посыл к политической поддержке. План подачи материала в таком масштабе часто сосредоточивается в первую очередь на осведомленности и может использовать сайты и социальные сети для распространения информации, позволяя аудитории увеличиваться на сотни тысяч человек за несколько дней.

Отличным примером организации, демонстрирующей успешное изменение мира, является некоммерческая компания, занимающаяся изменением поведения [www.wearewhatwedo.org](http://www.wearewhatwedo.org).

30-минутный видеоролик *Kony 2012*, созданный для того, чтобы рассказать о полевого командире из Уганды, был размещен на YouTube в 2012 году. Он получил 26 миллионов просмотров за неделю и 89 миллионов за два месяца. Проблема не нова, но уровень осведомленности о ней, который необходим для ее решения, был достигнут благодаря хорошо рассказанной истории.

## Крючок, леска и грузило

При различных способах подачи материала можно рассказывать историю целиком, излагать отредактированные основные моменты или перейти сразу к вопросам. Иногда появляется возможность быстро подать историю определенной части аудитории. Это может быть импровизированная встреча у кофе-машины, случайное собрание по пути на мероприятие или просьба зайти и рассказать о своих идеях. Такие возможности нельзя запланировать, но тем не менее к ним нужно быть готовым.



Когда мы начинали свою карьеру, мы готовили *краткие презентации*. Их еще называли «доклад в лифте». Необходимо было подготовить сообщение, представляющее идею, которое можно было изложить за пару минут — ровно столько поднимается лифт с первого этажа до кабинета директора. В сообщении должен быть отражен уникальный характер вашей истории, чтобы слушатель заинтересовался и попросил рассказать ее целиком.

С ростом популярности Twitter теперь можно продумать, как уместить такое сообщение в 140 символов твита. Сначала эта идея кажется чепухой — в конце концов, что можно высказать в 140 символах? Ответ: этого как раз достаточно для хорошей приманки, возбуждающей интерес, чтобы перейти по короткой ссылке и прочитать остальную часть истории. Эта концепция сообщений-твитов широко используется как средствами массовой информации, так и отделами маркетинга, где ее называют *хорошей приманкой*, или *ключевой фразой*. Эти простые, мощные фразы часто предназначены для передачи важных сообщений и могут быть включены в любые формы подачи материала для обеспечения согласованности между ними. Это крючки для ловли аудитории.

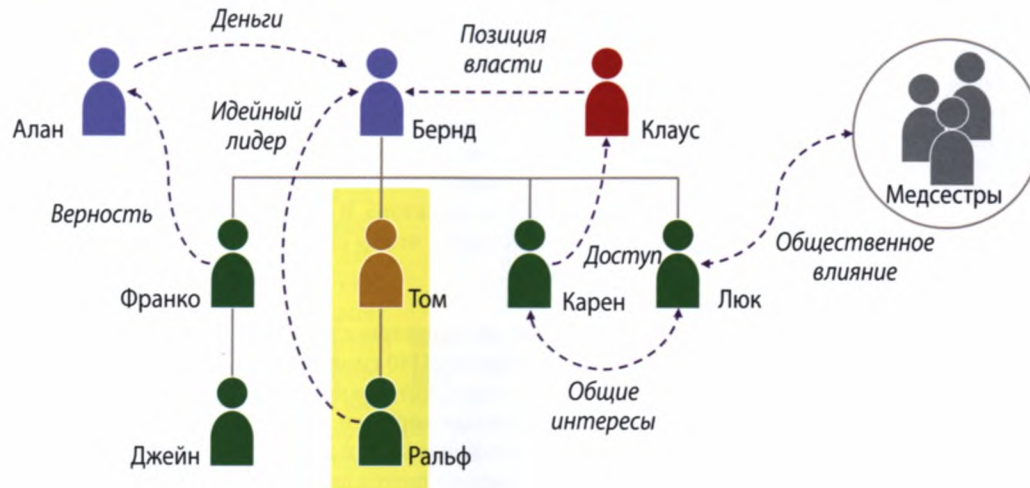
На языке рыбаков *грузило* — вес, гарантирующий, что крючок будет оставаться в воде на нужной глубине — там, где плавает рыба. Применяя эту аналогию к процессу разработки визуальной истории, поработайте над формулировками, чтобы создать крючок, который рассчитан на вашу аудиторию, учитывая ощущение безотлагательности, использование деталей и языка, характерных для этой аудитории.

Продолжая аналогию, после крючка идет *леска* — последовательность, которую вы соблюдаете, рассказывая историю, используя разные способы подачи материала и форматы, пока не добьетесь заинтересованности (поймаете крупную рыбу!). При разработке плана подачи материала подумайте, каким вы хотите видеть свой крючок, и последовательно добавляйте его в различные форматы и варианты подачи материала.



# Кейс «Больница City University»

На следующих страницах мы на примере больницы City University продемонстрируем, как разработать план подачи материала.



## Шаг 1

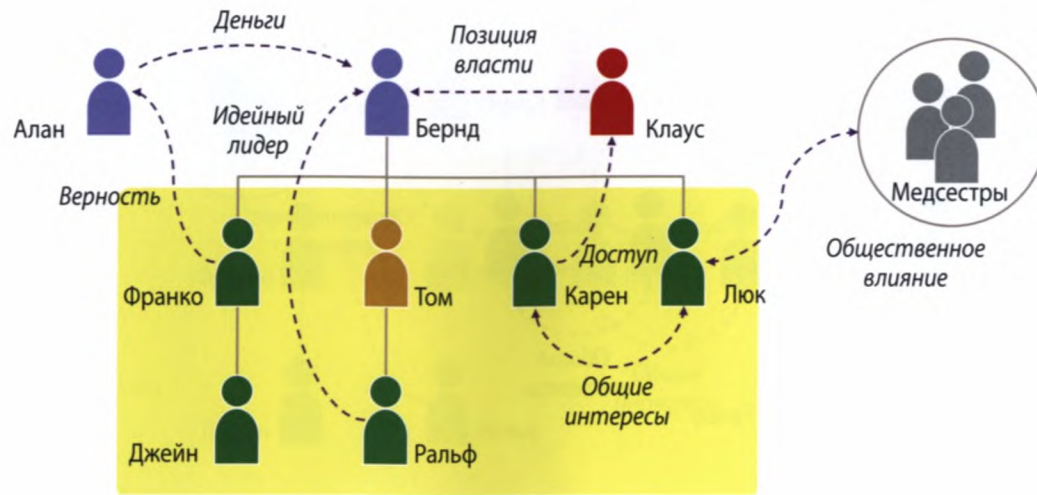
Том начинает процесс с вовлечения Ральфа, потому что тот обеспечит Бернду, ключевому лицу, принимающему решения, первоначальное понимание идей и рекомендаций, которым нужно следовать в дальнейших разговорах. Ральф — ключевая фигура, обладающая влиянием благодаря своей компетентности, прошлым связям и позиции неформального лидера. Первую подачу материала Том будет проводить у доски, чтобы вовлечь Ральфа в разработку истории, а затем добиться обратной связи и заинтересован-

ности благодаря вовлечению его в процесс.

В основе позиции Ральфа как неформального лидера лежит уважение руководства больницы и наличие хороших связей в организации. Однако Ральф не новатор. Разница между неформальными лидерами и новаторами может иметь решающее значение для получения поддержки остальных. Новаторы часто слишком рано начинают поддерживать изменения. Однако многие могут негативно относиться к новаторам, которые воспринимаются как любители риска, иногда выказывающие недостаточно уважения к существующим методам работы. Выбирая неформального лидера вместо новатора, Том потенциально рассчитывает на большее доверие со стороны существующих руководящих групп.

**СОВЕТ!** включите неформальных лидеров и признанных экспертов на ранней стадии подачи истории, чтобы выгодно использовать их контакты и доверие, распространяющиеся на всю по ассоциации.

*Неформальный лидер = уважаемый + имеющий связи (должно быть и то и другое)*



## Шаг 2

Том планирует провести презентацию для своей основной аудитории в форме семинара, в ходе которого он представит черновой вариант истории и попросит высказать свои впечатления. Это станет первой подачей истории для тех представителей аудитории, которым требуется повторение или время на усвоение новых идей. Том собирается завершить презентацию визуальной истории не просьбой о поддержке, а вопросом, который поможет ему определить отношение аудитории к рассказу. Использование

**СОВЕТ:** у каждого своя история. Найдите время и выслушайте их. Встретьтесь со своей аудиторией, расспросите о ее опыте и послушайте, что вам расскажут. Используйте эти сведения в своей визуальной истории.

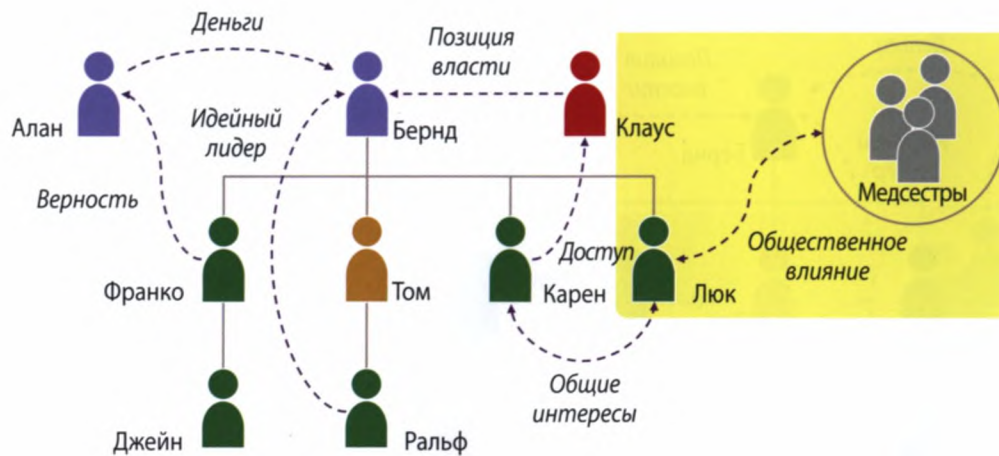
черновых материалов ясно даст понять, в чем аудитория может содействовать и участвовать. Том решил не добиваться заинтересованности на данном этапе и намеренно старается не получать отрицательных ответов, которые могли бы повлиять на решения коллег.

Одно из главных умений рассказчика — научиться прислушиваться к своей аудитории и использовать услышанное для создания истории. В главе 8

мы говорили о важности понимания контекста вашей аудитории и введении универсального опыта в основу визуальной истории. Не считайте повествование односторонней трансляцией информации. На этом этапе плана подачи материала Том планирует диалог. В ходе беседы он попробует связать свою визуальную историю с проблемой, с которой столкнулась аудитория и которую нужно решить.

Тому нужно будет подготовить несколько вариантов презентации, которые будут соответствовать различным типам личных трудностей. Закончив первый вариант, он сделает паузу и спросит, у кого из слушателей имеется соответствующий опыт. Если ответ окажется бесполезным, он может спросить о наличии иного опыта и оттолкнуться от него.

**СОВЕТ:** истории могут вызывать сильные положительные и отрицательные эмоции, связанные с прошлым опытом вашей аудитории. Используйте это, чтобы связать свою историю с положительной ассоциацией или нежелательную альтернативу с отрицательной ассоциацией.



### Шаг 3

Изменения, которые Том хочет произвести в больнице, сработают, только если средний медперсонал поверит

в их необходимость и поймет свою роль. Шаг 3 — это презентация визуальной истории медсестрам. Для этого Том попросил Люка скоординировать обмен информацией об истории между сменами медсестер.

Люк, как оператор ввода данных пациентов, входит в управленческую команду. Он выигрывает от перемен и может объяснить, чем они выгодны медсестрам. Из-за расписания смен и необходимости ухаживать за пациентами невозможно провести одну презентацию сразу для всех медсестер.

Однако чтобы просто присутствовать на всех собраниях медсестер, Люку понадобится более двух недель, поэтому он предлагает информировать старших медсестер, которые должны будут передать историю дальше. Том планирует создать односторонние постеры, которые Люк

сможет раздать старшим медсестрам, а они, в свою очередь, — медсестрам в своей смене. В этом материале будет представлен определенный вариант визуальной истории, уделяющий особое внимание роли медсестер и их действиям с данными пациентов.

Заинтересованность медсестер обеспечит обоснование истории для Люка и послужит доказательством для руководящей группы, что изменения могут быть реализованы успешно. Смена медсестер представляет хороший пример ситуации, где большое значение имеет социальное одобрение. Медсестры будут ожидать заинтересованности от своих коллег. Все больше людей будут демонстрировать интерес, а остальные последуют их примеру. Во время серии брифингов с медсестрами важно выделить тех, кто заинтересован в предлагаемых изменениях для стимуляции появления интереса у других.

**СОВЕТ!** иногда лучший способ представить визуальную историю заключается в привлечении человека, которому выгодны перемены или который является их ключевой частью.

**СОВЕТ!** социальное одобрение имеет особенно большое влияние, когда люди в группе очень похожи (медсестры не только выполняют схожие роли, но и имеют одинаковый уровень образования и причины для выбора профессии). Это распространенная ситуация воздействия в группах по интересам.

**СОВЕТ!** люди обычно следуют за авторитетом. Но авторитет должен быть признанным. Должностные авторитеты в организации легко заметить. Если в качестве рассказчика вы являетесь экспертом в представляемой теме, вам стоит подумать, как показать свою профессиональную состоятельность. В одних случаях просто нужно выглядеть и вести себя соответственно, в других — в основе авторитета могут лежать опыт и научные звания, к примеру звание доктора наук. Авторитету нецелесообразно напрямую одобрять историю или проявлять свою заинтересованность в ней. Неплохо удостовериться, что авторитет не станет возражать против решения и предоставит другим возможность его принять.



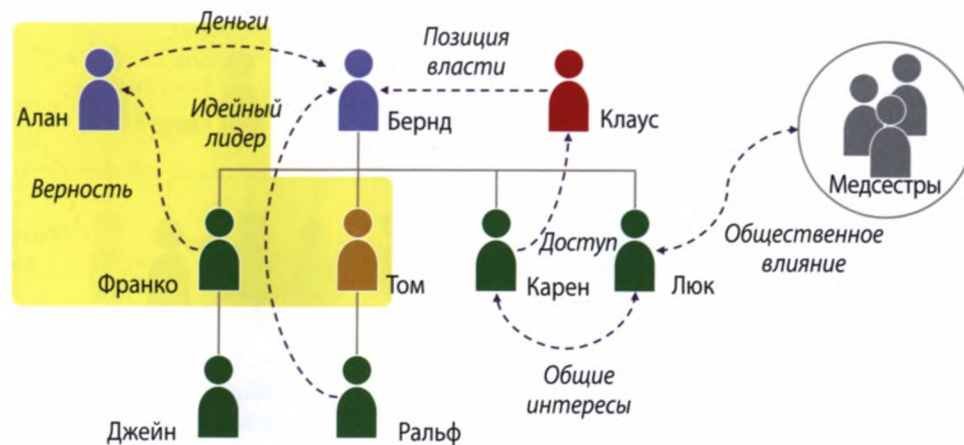
#### Шаг 4

Том знает, что Бернд недавно получил свою должность и что он ждет одобрения Клауса, прежде чем принимать важные решения. Если на Клауса удастся повлиять, чтобы он поддержал визуальную историю, то Бернд будет расположен ее выслушать. Карен была подчиненной Клауса перед тем, как заняла свою нынешнюю должность, и у нее сохранились крепкие дружеские отношения с Клаусом. Том планирует встречу с Карен, чтобы узнать ее мнение об истории из презентации в шаге 2 и попросить ее встретиться с Клаусом и представить ему визуальную исто-

рию. Том и Карен знают, что Клаус предпочитает узнавать о новых идеях в обсуждениях у доски в стиле «Что если» и что он принимает решения, когда четко понимает, как они повлияют на людей. Том оставляет Карен копию раздаточного материала, использовавшегося для медсестер в шаге 3. Карен может воспользоваться им как структурой, чтобы набросать ключевые моменты на доске, когда она будет рассказывать историю, а затем оставить материал Клаусу, чтобы показать, как это повлияет на медсестер.

**СОВЕТ!** люди с большей вероятностью поддадутся влиянию тех, кого они знают и кто им нравится. Факторы привлекательности и включают повторяющиеся положительные контакты, а они составляют основу взаимоотношений Карен с Клаусом. Для повышения привлекательности специалисты по продажам часто используют похвалу и сходство, чтобы казаться более похожими на свою целевую аудиторию и признавать положительные качества аудитории. Этот подход может не сработать, если выполнить его слишком грубо или открыто, но аккуратно включенный в разговор, он может способствовать сокращению числа критичных и негативных мыслей со стороны аудитории.

**СОВЕТ:** взаимный обмен — один из самых распространенных методов воздействия, используемый ежедневно в миллионах рекламных объявлений и транзакций. Когда вы неожиданно получаете письмо с бесплатным подарком в виде авторучки или счет в ресторане вместе с мятной конфетой, даритель надеется повысить свои шансы на получение чего-то в ответ. И это часто работает. Хорошие продавцы поступают так всегда: предоставляют небольшую услугу или уступку, а затем просят что-либо взамен. Представители практически всех слоев общества, принадлежащие к разным культурам, живущие в разных странах, знают об этом с детства и учатся следовать правилу взаимного обмена или же подвергаются осуждению окружающих. Не рекомендуется вести себя расчетливо и требовать гарантий взаимобмена, но следует учитывать, что для получения желаемого часто приходится сначала что-то отдать.



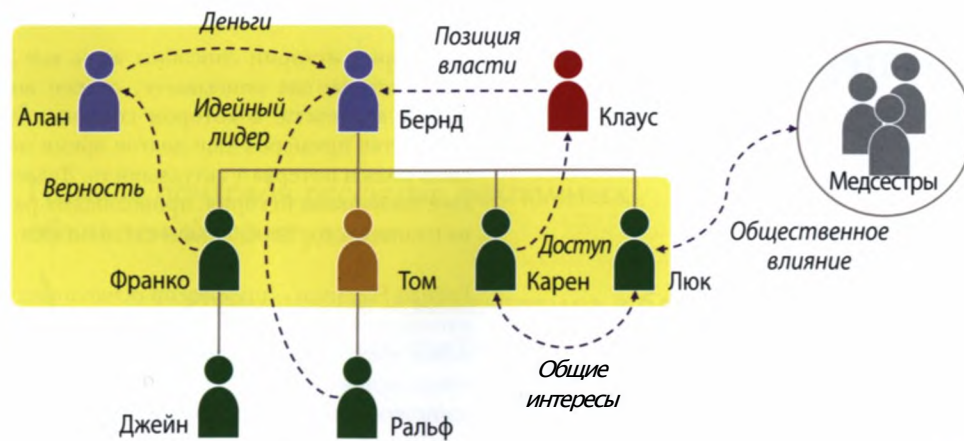
## Шаг 5

Вероятность того, что Бернд примет положительное решение, повысится, если Алан, CFO, поддержит его. Франко проработал в больнице довольно долго, и за эти годы не один проект представил Алану, который известен стремлением жестко контролировать расходы и тщательно изучать все детали проекта. Когда Бернд получил повышение, Франко с одобрения Алана занял освободившуюся должность. Одно время Том помогал Франко освоиться в этой роли и сейчас намерен просить Франко об ответной услуге — поддержке Алана. Бывает, что приходится настаивать на принятии решения, а иногда — на возможности быть представленным аудитории; но иной раз следует остановиться до того, как сделан вывод, обри-

совать сложившуюся ситуацию и дать слушателям возможность спокойно ее обдумать. Не думайте, что презентацию следует заканчивать всегда одинаково, но призыв к действию необходим: просьба должна быть очевидной, неважно, явная она или скрытая.

Очевидно, что Алан — человек, принимающий решения аналитически. Том хотел бы убедиться, что Франко может эффективно подать визуальную историю, кроме того, Том готов предоставить нужную информацию и аналитическую справку, которые Франко мог бы передать Алану. Презентация закончится просьбой к Алану рассмотреть предложение и принять участие в основной презентации в шаге 6.

**СОВЕТ:** совсем не важно, примут ли вашу презентацию на ура, главное, чтобы слушатели предприняли действия, к которым вы их побуждаете. Самый важный вопрос, который стоит задавать себе перед каждой презентацией: «Что я хочу от аудитории?»



## Шаг 6

Это последний шаг в плане Тома. Предварительные презентации начнутся за две недели до этого, чтобы почти для всех прошло хотя бы 10 дней между тем, как они первый раз услышали визуальную историю, и моментом принятия решения. Планируемые работы к тому времени уже будут идти более двух недель, и большинство из присутствующих ознакомятся с визуальной историей.

Бернд узнает историю от Ральфа и услышит, что Клаус ее поддерживает. Для Алана будет проведена индивидуальная презентация, он получит время на изучение деталей и теперь в третий раз услышит историю. Франко, Карен и Люк внесут свой вклад в создание истории и, пересказав ее другим, обеспечат ей таким образом свою поддержку. Том планирует не только сам рассказывать визуальную историю, но и привлечь к этому одну из старших медсестер, чтобы она поведала о том, какое воздействие история окажет, в част-

ности, на работу, выполняемую медсестрами. В качестве дополнительного материала он решил использовать постеры, которые получили медсестры. Предварительная работа, как и время, потраченное на изучение проблемы, помогают добиться заинтересованности целевой аудитории, а подача материала в шесть шагов позволяет учесть различные стили обучения и принятия решений. Том также планирует во время финальной презентации отдельно поблагодарить Франко, Карен, Ральфа и Люка за поддержку, тем самым подчеркнув их вклад в развитие истории.

**СОВЕТ:** *людей проще убедить принять определенное решение, если оно согласуется с текущей или привычной им деятельностью. Действия, предпринимаемые аудиторией, наиболее эффективны, когда они публичны, связаны с определенными усилиями и могут рассматриваться как совершенные по собственной воле, а не по принуждению. Стремление людей не противиться принятым ранее решениям — мощный стимул к действию.*



Мартин

Обычно я проводил презентации, а затем по электронной почте отправлял материалы участникам. Но в процессе разработки методики CAST я стал распечатывать материал презентации и раздавать ее в конце сессии. В результате на столах участников громоздились кипы бумаг. Затем я стал писать и раздавать визуальные истории размером в одну страницу. Эти одностраничные визуальные истории воспринимались совершенно иначе. Они не просто напоминали о проведенной презентации — я часто видел их развешенными на стенах офиса. Постоянное визуальное присутствие — более действенный инструмент, чем кипа бумаг на столе.

## Советы по подаче материала

*На подготовку десятиминутной речи мне потребуется неделя, пятнадцатиминутной - три дня, получасовой - два дня, а к речи продолжительностью в час я уже готов.*

*- Вудро Вильсон. 28-й президент Соединенных Штатов Америки*

Включите в план подготовки репетиции и время для обратной связи. Репетируйте, репетируйте и еще раз репетируйте, а потом выбросьте свои шпаргалки. Репетиции позволяют продумать, что вы будете говорить, но не путайте их с реальным событием. Хорошие рассказчики не только актеры, помнящие свои реплики, — они участвуют в создании истории. Цель ваших репетиций — понять содержание визуальной истории. Будете ли вы репетировать минуты или часы, но подготовка поможет вам рассказать историю так, будто она ценное воспоминание.

Слушатели быстро начинают скучать. Хорошие рассказчики не дают им потерять интерес. Распланируйте свои действия и последовательность событий в презентации, чтобы каждые десять минут привлекать внимание чем-нибудь новым. Вы можете переходить от теории к практике или к примерам стилей обучения, от изображений к фактам и видео. Сделайте все, чтобы привлечь внимание вашей аудитории.

Некоторые истории способны жить вне времени. Визуальные истории, которые вы описываете, скорее всего, будут подходить только для контекста, в котором созданы. Однако их могут приводить в качестве примеров еще долгое время после того, как они сыграют свою роль и потеряют актуальность. Делает ли это их менее ценными? Нет. Визуальная история, приводящая к решению, будет самой ценной на планете в тот день, когда ее используют.

Роберт Чалдини — профессор психологии и автор книги «Психология влияния». Он и его команда в течение многих лет исследовали методы науки убеждения. Чалдини перечисляет шесть принципов, формирующих основу успешных стратегий воздействия. Вам встречалось большинство из них в кейсе о больнице City University:

**ВЗАИМНОСТЬ** Люди платят услугой за услугу.

**АКТИВНОСТЬ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ** Единожды приняв решение, люди склонны предпринимать дальнейшие действия в соответствии с ним.

**СОЦИАЛЬНОЕ ОДОБРЕНИЕ** Видя, что делают другие, люди делают то же самое.

**АВТОРИТЕТ** Люди последуют за теми, кто имеет авторитет.

**ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ** Люди охотнее верят тем, кто им нравится.

**ДЕФИЦИТ** Ощущение дефицита может повысить спрос.

Гораздо легче помочь кому-то принять решение, чем изменить уже принятое решение. Убедитесь, что вы первым делаете предложение.

Представляя визуальную историю, не забывайте, что вам презентовать ее снова, если потребуется.

Видеорассказ  
истории  
«Оптимального  
баланса» онлайн

Прямая почтовая рассылка рекламных  
объявлений по студиям

Размещение комментариев в *блогах*,  
посвященных фитнесу

Маркетинг услуг  
«Оптимального баланса»  
на сайтах вместе  
с визуальной историей  
для скачивания

Персональный  
звонок владельцам  
студий

Добавить часто  
задаваемые клиентами  
вопросы в будущие  
версии визуальной  
истории

Выходящие по расписанию  
интерактивные онлайн-  
веб-касты для инструкторов,  
желающих получить  
дополнительную информацию

Личная презентация  
— Рассказать историю  
— Предоставить подробности

## Содержание

Основная  
история

Визуальная история  
для скачивания

Благодарности

Непредоставление  
услуг

Подробно  
об услугах

Справка

Полный пакет  
форм

Договор о продаже

Марина привлекла своего мужа Ника к планированию многократных презентаций истории личным инструкторам. Они проанализировали, что надо сделать в онлайн, что — при личном общении, основываясь на главной истории, как предложить визуальную историю для скачивания вместе со списком поддерживающих документов и материалов, которые еще нужно создать.





ВАС

ПНЯЛ

*Выполните эти шаги,  
чтобы убедиться, что  
у вас есть выигрышный  
план.*



**Точно выразите основное положение.**

Аудитории редко удастся усвоить из истории или презентации что-либо, кроме ключевого сообщения. Во многих случаях это будет последнее положение, независимо от того, насколько важное значение оно имеет. При каждой подаче материала обязательно сосредотачивайтесь на основном положении и просите повторить или поддержать его, прежде чем перейти к следующему. Отметьте основное положение и остановитесь.



**Будьте кратки, чтобы удержать**

**внимани** Вместо часовой презентации попробуйте разбить вашу речь на три 20-минутных отрывка с короткими перерывами между ними. Вы сразу заметите, что в начале каждого отрывка внимание будет возрастать, к тому же люди лучше запоминают материал, чем в ходе длинной презентации. Дело в том, что аудитория воспринимает три презентации как имеющие три самостоятельных «последних слова».



**Сохраняйте согласованность истории.**

При наличии разных форматов подачи материала велика вероятность, что вы случайно измените историю. Уделите особое внимание согласованности, поскольку существует риск, что аудитория запомнит не то сообщение, которое вам хотелось бы. Чтобы форматы работали в поддержку истории, они должны согласовываться между собой.





- Составьте план по привлечению аудитории и сосредоточьтесь на ключевых лицах, принимающих решения.
- Включите стили обучения и принятия решений вашей аудитории в план подачи материала.
- Определите, как вы сможете выйти на тех, кто принимает решения. Если к такому человеку напрямую попасть невозможно, наметьте, как вы будете действовать через других людей, которые могут представить вас или рассказать историю вместо вас.
- Учитывайте изменения визуальной истории в различных форматах и стилях подачи материала, включая ощущение безотлагательности, характерное для каждой аудитории, для которой создается презентация.
- Планируйте количество повторений и вариаций, необходимое, чтобы добиться заинтересованности.
- Плохой рассказчик может испортить хорошую историю. Решите, кто будет представлять историю, и убедитесь, что он знает, как это делать.

К  
СОДЕРЖАНИЕ

*Почему*

*Что*

*Как*

*Что если*

А

*Кто*

Р  
АУДИТОРИЯ

*Стили обучения и принятия решений*

Т  
ИСТОРИЯ

*Структура*

*Персонаж*

*Ощущение  
безотлагательности*

*План  
подачи  
материала*

А

*Дизайн*

РАССКАЗ

*Проверка*

Автор:

Цель:

Дата:

**РАССКАЗ**

# Дизайн

*Графический «мусор»  
появляется в силу  
предположения, что  
аудиторию можно очаровать,  
отвлечь или одурачить  
бессодержательными неверными  
указаниями: яркими цветами,  
дизайнерскими тонами,  
избитыми иллюстрациями,  
универсальными  
украшениями, фальшивой  
размерностью.*

*Внутри каждой  
каменной глыбы  
скрыта статуя,  
и задача  
скульптора  
найти ее.*

*-Микеланджело, итальянский  
скульптор, художник  
и архитектор эпохи  
Возрождения*

*- Эдвард Тафти, автор книг  
по информационному дизайну,  
статистик и почетный  
профессор психологии,  
статистики  
и информатики  
Йельского  
университета*

*Пусть  
программные  
инструменты  
и встроенные  
эффекты будут  
на втором месте  
по отношению  
к концепциям,  
идеям, данным  
и вообще...  
информации*

*- Марк Вест, магистр искусств*

## Осознанный дизайн

Пришло время использовать содержание для создания визуальной истории. Как показывают стрелки на рисунке карты визуальной истории, все, через что вы прошли ранее, приводит к дизайну. В этой главе мы покажем, как создавать визуальные элементы и соединять их так, чтобы их можно было просмотреть и понять в самых разных форматах. В предыдущих главах мы просили вас фокусировать на важных элементах, и это условие и здесь не изменится. В настоящей главе мы хотим, чтобы вы уяснили, что каждая линия, цвет и слово должны подбираться очень аккуратно, а визуальное содержание не должно включать в себя ничего, что прямо и преднамеренно затрудняет понимание истории.

Бюджет двухчасового фильма без спецэффектов составляет десятки миллионов долларов. Один эпизод самого дешевого телевизионного реалити-шоу, в котором не участвуют звезды, будет стоить 50 тысяч долларов. Этой ценой покупается внимание аудитории на час или два. У большинства бизнес-презентаций минимальный бюджет, но те же проблемы. Так что вы собираетесь делать, чтобы

удержать внимание аудитории в течение 30 или 60 минут стандартной презентации?

Мы уже упоминали несколько раз Стива Джобса. Он с большим искусством вел презентации, используя героев и злодеев, потрясающие визуальные эффекты и яркую историю. Научно доказано, что великие докладчики, такие как Стив Джобс, интуитивно знают, что людям легко наскучить. В презентациях Стива сочетались различные форматы со стимуляцией левого и правого полушарий для удержания интереса аудитории. Разрабатываете ли вы дизайн для постера, презентации или обсуждения у доски, настало время рассмотреть способы, с помощью которых можно вдохнуть в вашу историю жизнь. Если у вас яркое содержание и хорошая визуальная история, то нет числа способами их использования.

Не планируйте работать во время чтения этой главы. Мы рекомендуем вам сначала прочитать ее полностью, потому что одни темы развиваются другими. Если вы не профессионал, вам стоит внимательно изучить изложенное, прежде чем приступить к разработке дизайна.

Для простоты мы разобьем процесс разработки дизайна на пять шагов:

- 1. ФОРМАТ** Визуальные истории можно представить в различных форматах: постер, одностраничная визуальная история, набор слайдов, видео или что-то другое. Мы ориентируемся на одностраничную визуальную историю, потому что это — основа, на базе которой быстро разрабатываются много других форматов, но начинать можно с любого формата, подходящего для вашего плана подачи материала.
- 2. ИДЕИ** На этом этапе вы быстро переходите от пустой страницы к содержанию, которое можно оценить, отредактировать и отфильтровать. Вы придумаете много идей и выстроите их в ряд, чтобы найти те, которые работают.
- 3. КОМПОЗИЦИЯ** Создать композицию страницы в определенном формате — значит прежде всего определить, какое содержание включить для передачи сообщения, а какое оставить. Неиспользуемое содержание визуально может быть актуальным, но не подходит к конкретному формату. У каждого формата есть свои ограничения. И то, что контент не отображен визуально, не означает, что он отсутствует в истории — просто он не подходит для данного формата.
- 4. КОДИРОВАНИЕ СОДЕРЖИМОГО** Значки, цвета и позиционирование — все передает определенный смысл. Сделанный выбор может подвести аудиторию к решению или создать смысловую преграду, через которую ей придется пробиваться, чтобы получить сообщение.
- 5. ПИСЬМО** Суть визуальных историй не только в зрительных эффектах. В любом формате вы должны найти правильный язык для сопровождения видеоряда и решить, надо ли читать вслух или достаточно включить его в раздаточные материалы.

Большинству по-настоящему нравится только окончательный вариант (но гордитесь своим первым наброском — он был необходим). Окончательный проект — вот то, что мы хотим показать слушателям. Кропотливая работа по получению конечного результата от них скрыта. Но эти усилия необходимы, и в результате вы увидите разницу. Каждый день к нам поступают визуально безупречные, но плохо продуманные сообщения. Когда же аудитории представлена история с хорошим внешним и внутренним содержанием, ответная реакция заметно сильнее.

Эта глава посвящена визуальным аспектам вашей истории и ее презентации. В некоторых случаях на этом этапе вам, возможно, понадобится помощь дизайнера. Не отказывайтесь от нее, но всегда предоставляйте ему для работы историю, а не просто совокупность данных! Данные в конечном итоге должны стать информацией, имеющей большое практическое значение для лица, принимающего решения в вашей аудитории.



Одним из самых сильных впечатлений, полученных мной как дизайнером, стала работа над этой книгой *с самого начала*. Передавая работу другим, дизайнер, как правило, лишается такого преимущества. Сделать уже готовую историю «красивой» — это одно, а сделать ее более глубокой и понятной с помощью визуальных эффектов — совсем другое. Уже на этом этапе ваша история может измениться к лучшему благодаря тому, как визуальные эффекты передают ваше видение. Почему ваша история более глубокая? Потому что визуальные эффекты играют важную роль и побуждают аудиторию заинтересоваться передаваемым сообщением.

# СОЗДАНИЕ ДИЗАЙНА ВИЗУАЛЬНОЙ ИСТОРИИ

Создание ментальной карты, списков, мозговой штурм

## МЫШЛЕНИЕ

Замечательные идеи!  
Замечательные идеи!

Подходит все!  
Помогает ли это создать жизнеспособные подходы?

### ФОРМАТ

Композиция: начните писать черновик.  
Вы создадите черновые варианты нескольких подходов?

### ТЕСТ С ПРИЩУРИВАНИЕМ

Высокоуровневое применение композиции/принципов дизайна  
Предварительный тест: неформальная «презентация на салфетке»  
Вы показываете эскиз коллеге, которому доверяете, для получения обратной связи?

ПРОВЕРЬТЕ: нужна ли коррекция?

### ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ДИЗАЙНА

### КОДИРОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ

### НАПИСАНИЕ

ПРОВЕРЬТЕ: нужна ли коррекция?

### ГЕШТАЛЬ-ТЕСТ

ДА

### ФИНАЛЬНЫЙ ТЕСТ

Получился ли окончательный вариант?

вернись...

НЕТ

УРА!



ПОДАЧА МАТЕРИАЛА



Внимательно слушайте: себя и других

Систематическая обратная связь и коррекция на протяжении жизненного цикла процесса



## Форматов много, основа — одна

Для презентации визуальной истории можно использовать самые разные форматы. Мы обсуждали это в главе 13, посвященной планированию подачи материала, и вы уже определили как минимум один формат, который необходимо создать для истории. Не важно, сколько их будет, — **НАЧНИТЕ С СОЗДАНИЯ ОДНОСТРАНИЧНОЙ ВИЗУАЛЬНОЙ ИСТОРИИ В ВИДЕ СХЕМЫ**, объединяющей изображения и текст в краткую презентацию. Считайте это своим ресурсом или деревом, на котором растут фрукты, которые нужно будет собирать в разное время. В таблице справа представлены краткие описания существующих форматов и даны объяснения, как каждый из них связан с форматом одностраничной визуальной истории.

В каждом формате поддерживается собственный баланс устного, письменного и визуального содержания. Вы можете изменять этот баланс или свести идеи в простые темы, отвечающие запросам аудитории, на которую рассчитан каждый формат. Выбор формата может повлиять на вашу способность подать историю, но вы можете попросить кого-нибудь помочь вам. Например, постер или инфографику можно виртуально распространить через социальные медиа, презентацию же кто-то обязательно должен представлять.

Создайте хороший дизайн одностраничной визуальной истории, а остальное приложится. Композиции, содержание, кодирование и формулировки из одностраничной визуальной истории могут обеспечить согласованность всех форматов, которые вы хотите создать. В примере о больнице City University в конце этой главы мы покажем, какие решения принял Том при выборе форматов для своей истории.



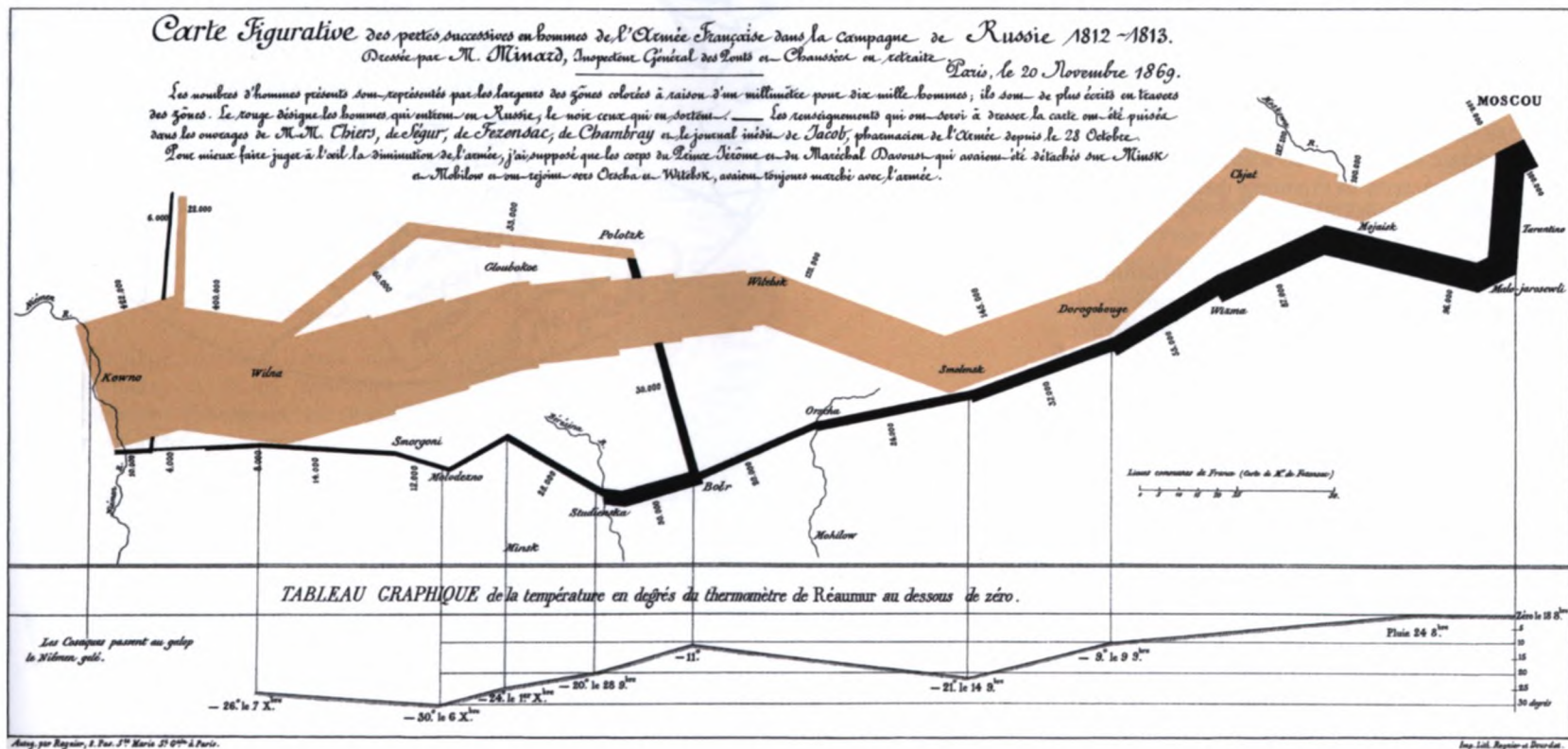
Постер	Один большой наглядный плакат очень похож на одностраничную визуальную историю. Он сочетает в себе изображение и текст, часто его структура такова, что отражает сюжет истории, включающий основных персонажей. Чтобы позволить зрителям следить за всеми деталями, может потребоваться больше текста, чем вы обычно включаете в одностраничную визуальную историю.
Инфографика	Одностраничный плакат, похожий на постер, но ориентированный на визуализацию определенных данных из истории с меньшим эмоциональным содержанием. Она больше подходит для директивного и аналитического стиля принятия решений или концептуального стиля обучения.
Слайды презентации	Серия слайдов, как правило, показываемых аудитории с помощью мультимедийного проектора, с небольшим количеством картинок, текста, графиков и рисунков на каждом и структурированная в соответствии с логическим ходом истории. Создается из одностраничной визуальной истории путем извлечения из нее небольших логически связанных фрагментов и создания из них слайдов.
Раскадровка/Комиксы	Серия изображений с минимальным количеством слов, как правило, предназначенная для просмотра одного изображения за другим в хронологической последовательности. Создается из одностраничной визуальной истории путем извлечения из сюжетной линии небольших фрагментов. Можно также внести в нее элементы юмора и визуальной стилизации, чтобы расширить возможности для рассказывания истории.
Анимация/Видео	Расширенный вариант концепции раскадровки, но с применением анимации или живого выступления для передачи содержания. Обычно применяется к устному, а не письменному содержанию.
Статья/Отчет	Состоит в основном из написанного текста с графиками и изображениями, заимствованными из одностраничной визуальной истории. Начните с одностраничной визуальной истории, чтобы структурировать композицию в соответствии с ходом истории и логическими связями.
Доска	Можно начать с чистой доски (магнитно-маркерной доски или флипчарта), но это не значит, что подготовка не нужна. Вы можете рисовать одностраничную визуальную историю на доске, рассказывая ее в процессе визуализации.
Речь	Не содержит визуальных или письменных компонентов, но, как и в случае с доской, одностраничная визуальная история определяет структуру рассказа. Мы много раз видели, что докладчики пользуются одностраничной визуальной историей как шпаргалкой, позволяющей им просто рассказывать историю.

# Инфографика

Сегодня инфографику широко применяют для того, чтобы сделать фактическую информацию более привлекательной и облегчить ее восприятие. Не стоит полагать, что инфографика — это новая идея, какой бы модной она ни казалась. Приведенный ниже рисунок, сделанный Чарльзом Джозефом Минаром в 1861 году, отображает провальный поход Наполеона на Россию в 1812-1813 годах. Линия светлого цвета показывает движение на Москву, а черная линия — возвращение, и ее ширина резко уменьшается, иллюстрируя сокращение его армии по мере отступления с боями. В 1999 году Мартин создавал сложные визуализации и ему на глаза попался этот рисунок. Простой способ, которым этот рисунок сообщает так много информации и иллюстрирует великую историю, заронил семя, из которого выросли идеи этой книги. Методы дизайна визуальной истории имеют много общего с методами, используемыми в современной инфографике. Основное отличие заклю-

чается в том, что мы сосредоточены на создании истории с целью воздействовать на аудиторию ради перемен, а не только на образовательном или информативном представлении данных. Современная инфографика дает аудитории шанс включиться в историю на разных этапах повествования.

Инфографику<sup>1</sup> стоит изучать, не только для того, чтобы получить источники вдохновения, определить шаблоны и дизайн, которые можно использовать многократно, но и для создания односторонней визуальной истории. В интернете доступен целый ряд сборников инфографики. Постоянно обновляемые коллекции можно найти на сайтах [www.visual.ly](http://www.visual.ly) и [www.floodingdata.com](http://www.floodingdata.com). Только помните, что большинство из этих изображений созданы для представления данных, а не для передачи визуальной истории и не для подведения аудитории к принятию решения.

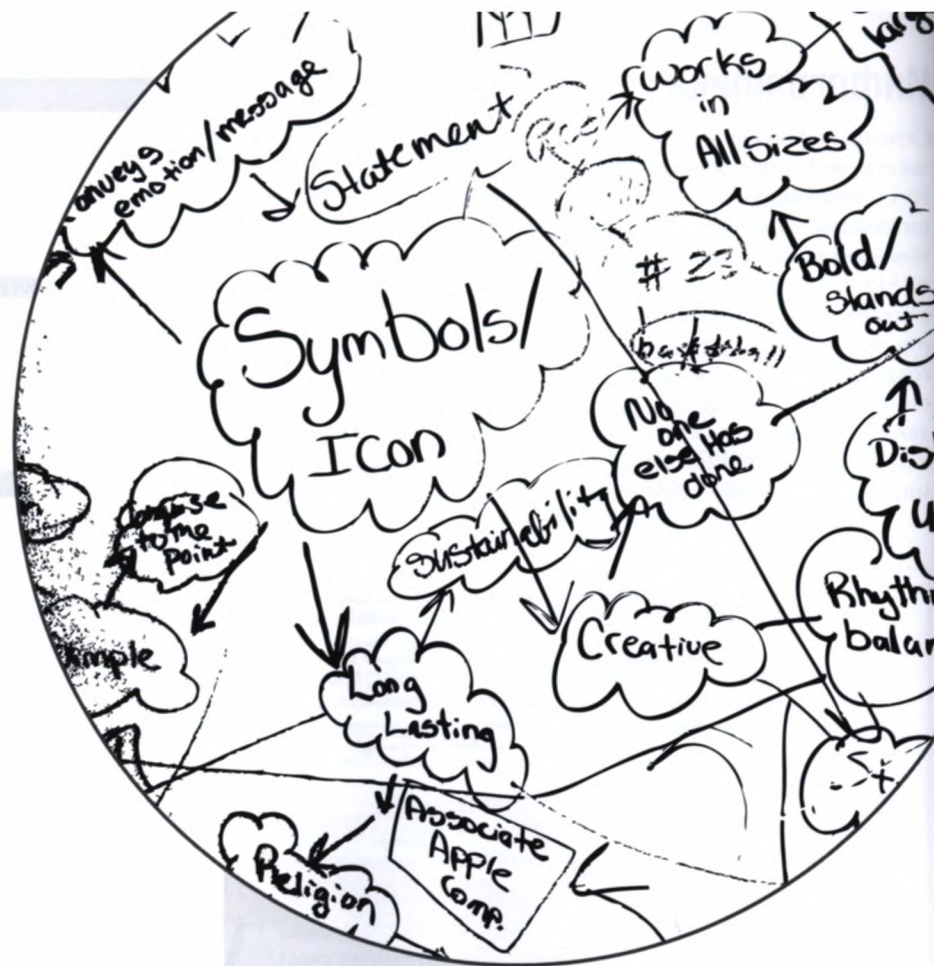


## Мышление

Мышление представляет собой процесс формирования идей. Это мозговой штурм, осуществляемый одним человеком или группой в потоке творческого сознания «без ограничений» с целью поиска всех возможных вариантов. Пустая страница убивает разум. Вряд ли что-то еще может так же эффективно останавливать творческий процесс. Некоторые преподаватели дизайна предлагают сразу начертить на странице любую линию, просто чтобы сбросить наваждение и начать что-то делать.

У вас много материала для процесса мышления. Многие начинают со структуры истории, описанной в главе 10, чтобы определяться с общей концепцией. Например, если вы выберете «Поиск», то можете начать рисовать путешествие и серию препятствий (просмотрите главу 10, чтобы вспомнить основные этапы создания истории для поиска нужных идей). Вы также можете поработать с персонажами, о которых шла речь в главе 11, и создать на странице фокусные точки взаимодействия персонажей.

Лучший способ не застрять на пустой странице — на время забыть все предубеждения относительно визуальных идей. Продуктивное мышление проявляется через свободные ассоциации. Один из способов, с помощью которого дизайнеры быстро генерируют множество идей, — создание ментальной карты. Создание такой карты уточняет ваши намерения и делает историю реальной, по мере того как вы записываете все возможные идеи этим органичным и весьма «человечным» способом. Помните, что единственная причина создания ментальной карты — совместить ваш контент с вашими визуальными идеями и увидеть новые возможности.



возможно, это будет  
неаккуратно!

На этапе мышления задокументируйте свои идеи визуальных подходов. Так музыканты, проснувшись утром, напевают мелодию будущей песни, чтобы она не исчезла навсегда из памяти.

Делайте беглые наброски всего, что приходит на ум, не анализируя. В таком случае у вас появится шанс наладить связи между понятиями по мере возникновения идей. Часто этот подход эффективен, когда над одной картой совместно работает небольшая команда.

Начните с **определения центрального слова или понятия**. Думайте быстро, рисуя серию кружков со словами в них. Затем **изобразите отношения между ними**. Запишите и соедините понятия, основываясь на том, что интуитивно вызывают в вас эти слова и их связи. Думайте быстро. Нарушайте границы, но старайтесь не оценивать свои идеи.

По мере создания схемы приступайте к более глубокому анализу, выискивая системы, повторения и связи между словами и понятиями. Будьте наблюдательны, делайте пометки и выделяйте цветом элементы, полезные для выявления приоритетов. Постарайтесь получить удовольствие от этого процесса и подстройте его под себя.

И здесь возникает напряжение перетягивания: в идеале вы должны чувствовать, что тратите меньше времени на осмысление одних фрагментов, но больше на других. И до, и после создания карты предусмотрите в своем расписании паузы, чтобы дать идеям отфильтроваться и в конечном итоге увидеть свет. Мы можем не только писать песни во сне, но и подсознательно развивать существующие идеи, занимаясь другими делами.

Чаще разрабатывая дизайн, вы научитесь лучше развивать понятия и идеи. Алекс Осборн в книге *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving* разделил этот процесс на следующие этапы:

- **Ориентация:** выявление визуальных проблем.
- **Подготовка:** сбор соответствующих данных.
- **Анализ:** разбор актуального материала.
- **Мышление:** генерация альтернативных идей.
- **Инкубация/филтрация:** пауза в работе и занятие повседневными делами часто приводят к озарению.
- **Синтез:** собираем все воедино, просматривая список результатов и впитывая идеи в подсознание.
- **Оценка:** критика существующих идей; используя критическое мышление и интуицию, оставьте из всех идей лишь несколько понравившихся. Лишь на этом этапе многие обращаются за обратной связью к людям, которым доверяют.

## И что нам с этим делать?

Со временем вы разработаете гибкий способ мышления, который будет направлять визуальный подход к вашей истории. Создайте определенный порядок для творческого беспорядка, который обязательно должен существовать в этой части вашего процесса.

ПОВТОРЕНИЕ ↔ ПОВТОРЕНИЕ

ПОВТОРЕНИЕ ↔ ПОВТОРЕНИЕ

При размещении макета на странице ядром контента будут информация, отношения и временная шкала, описанные в последовательности «Зачем—Что—Как» в главе 6. Не забудьте также добавить варианты и альтернативы, выявленные в главе 7.

В главе 9 вы определили необходимый в вашей истории баланс между стилями обучения и принятия решений.

Теперь используйте это, чтобы установить баланс между обучающим содержанием и рекомендациями. Seriously проанализируйте стили обучения и принятия решений вашей аудитории, чтобы соблюсти баланс между абстрактным и конкретным, цифрами и эмоциями.

Настало время перейти к урокам дизайна!

*Примечание: большинство уроков можно одинаково успешно применить ко всем визуализациям, а не только к одностраничным визуальным историям.*

Когда дело доходит до композиции и дизайна, переменные иногда трудно отделить друг от друга, но в презентации вам следует пойти дальше немаркированного списка. Вы увидите, как соотносятся понятия большой картины с деталями, создавая определенное «перетягивание», когда будете перемещаться между ними при изучении макета. Это умение следует развивать — так что перепрыгивайте почаще. Изучив эту главу, вы можете обнаружить, что часто переключаетесь с теста с прищуриванием на кодирование содержания и гештальт-тест, о которых вы узнаете в ближайшее время. Чаще применяйте правило «чем меньше, тем лучше», особенно когда мы будем говорить о каждом дюйме визуального пространства при рассмотрении такого небольшого формата, как одностраничная история.

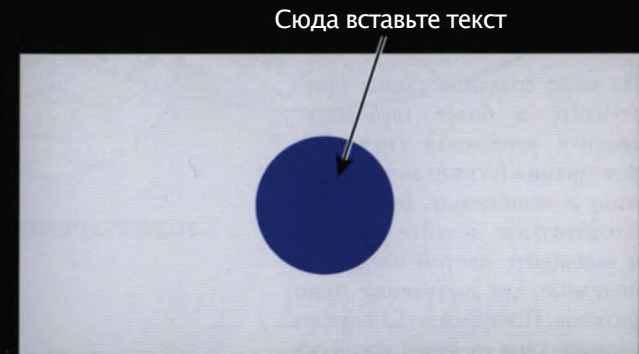


*На рисунке не должно быть лишних линий, как у машины не должно быть лишних деталей.*

*- Уильям Стратк-младший, профессор Корнельского университета и автор книги The Elements of Style*

Развивайте подход «чем меньше, тем лучше». Парадоксально, но на отбрасывание элементов и сокращение уходит порой больше времени, чем на их создание. Сделать это трудно, но фокусирование сообщения стоит потраченного времени. Как Микеланджело раскрывал красоту каменной глыбы, так и суть вашего сообщения ждет, когда вы ее раскроете.

Пусть формат продиктует вам, какое содержание создать из многочисленных идей. Не загромождайте фокус внимания слишком большим количеством пунктов. Выберите контент в соответствии с форматом. Не существует стандарта для объема контента или степени детализации, но подвергайте сомнению каждый добавляемый фрагмент. Это ваше суждение, основанное на том, что вы знаете о своей аудитории.



Если вокруг нет другого контента, пустота фокусирует на том, что важно в содержании...  
В данном случае мы упростили идею до крайности.

Используйте *«правило трех»*. Число три имеет особую важность в писательском деле, фотографии, использовании шрифтов на странице и даже в садоводстве. В бар редко заходят четверо мужчин, обычно их трое. Два человека в отношениях — обычное дело, трое создают гораздо более интересную динамику. Если вам нужно сообщить десять пунктов, маловероятно, что аудитория их запомнит. Проработайте три, которые она запомнит, и оставьте остальные для дополнительного чтения.

Ритм и поток устанавливаются через некую базовую структуру; подобную организационной сетке, фундамент макета. Это даст вам основной способ для выравнивания элементов относительно друг друга, уравнивания композиционных элементов, организации страницы так, будто это ряд фигур или, как минимум, таблица, имеющая строки, поля и столбцы. Используйте столбцы, сетки и линейки в выбранной вами программе и корректируйте сетку по мере необходимости, чтобы убедиться, что элементы интуитивно «ощущаются» сбалансированными.

Тимоти Самара в книге «Структура дизайна: Стильное руководство»\* описывает симметрию как абсолютное зло. Если у вас нет веских аргументов в пользу равномерного распределения элементов дизайна, используйте более динамичный подход, который вдохновит на перемещение и навигацию по вашим визуальным материалам. Возможно ли, что изображенное вами динамическое изменение окажется идеально сбалансированным? Возможно, но маловероятно, потому что процессы зачастую непредсказуемы и могут привести к самым невероятным последствиям. И ваше расположение элементов должно это отражать.

Теперь, когда вы собрали все материалы, настал поворотный момент - время заняться тем, что я делаю прямо сейчас, когда пишу эти строки:

Редактировать.

*Редактировать.*

**РЕДАКТИРОВАТЬ!**

*Убедите тех, кто принимает решения,  
с помощью сфокусированных  
доказательств.*

\*РИП-Холдинг, 2008.

Смысл теста с прищуриванием в том, чтобы точно определить *общую форму данных* с самого начала. Буквально прищурившись и отойдя на шаг, вы уменьшаете поле зрения и сможете яснее представить, как данные смотрятся на странице. Такой тест помогает определить и выявить отношения более высокого уровня, которые объединяют вашу одностороннюю визуальную историю. Тест с прищуриванием наиболее эффективен для значков, цветов, фигур и текста на печатных страницах, так как для перемещения статичных представлений, таких как комиксы, фильмы или анимация, необходим более глубокий уровень осознания. Вы должны связать такие переменные, как данные, люди, инструменты, концепции и идеи, с процессами, чтобы они были последовательны и видны. Для начала следует спросить себя: в каком направлении они движутся? Сделайте набросок на салфетке или в блокноте... Нам пока не до изысканности.

Задайте визуальный приоритет. Какова ваша визуальная цель и что ваша аудитория должна увидеть в первую очередь? Прищурьтесь и задайте себе следующие вопросы. Совпадает ли приоритетное содержание с приоритетными визуальными средствами? Вы видите в эскизе начало процесса или описание? Что достойно внимания аудитории и в каком порядке? Акценты можно расставить с помощью размера элементов, их соотношения с количеством негативного пространства (то есть маленький кружок на белом холсте), а также с яркостью и расположением цвета (большое скопление темно-бордового цвета в верхней части композиции создает некоторую напряженность).

Проведите  
тест

с прищуриванием





В процессе упорядочивания элементов у вас возникнет нечто, о чем будут говорить как докладчик, так и аудитория, что станет основой для дискуссии, что создаст чувство общности вокруг тем, которым посвящена ваша графика. Сначала представьте данные высокого уровня и фоновую историю, перед тем как углубляться в детали. Считайте это макетной версией того, как многих из нас учили писать доклады в школе: введение, основная часть, заключение.

На этом этапе вы проверяете, как аудитория воспринимает макет, и начинаете ее понимать. Ваша цель — позволить слушателю выйти за рамки типичной презентации с маркированными списками и перейти к созданию осмысленных отношений с информацией.

У каждого человека в аудитории должна быть возможность воспринять графическую интерпретацию данных по-своему и создать значимые ассоциации таким образом, чтобы суметь построить собственную индивидуальную связь.

Графическое представление должно привести к крупным решениям, которые необходимо принять, что часто начинается с рассмотрения *формы* данных на странице. Старайтесь подходить к выбору общих форм ответственно и прагматично. Успех определяется использованием того, что позволяет перенаправить внимание аудитории с информации на принятие окончательного решения.

*Направляйте свою аудиторию,  
убеждая лиц, принимающих  
решения, с помощью  
«оформленных» доказательств.*



Ниже рассмотрены некоторые из стандартных способов, применяемых дизайнерами для создания элементов визуальной истории и их организации на странице.

Никогда не стоит недооценивать роль линии. Направление линии и фигуры, которые она может обводить, помогает передать ощущение значимой области вашей визуальной истории. Если тест с прищуриванием формирует позитивный план, то линия определяет подробности того, что происходит и как мы сравниваем одну деталь с другой.

Линия создает ощущение, поток и движение. Ломаная линия «воспринимается» иначе, чем волнистая, а одна линия воздействует не так сильно, как три параллельных. Линия, переходящая из толстой в тонкую, гораздо более динамична, чем линия, имеющая одну и ту же толщину на всем протяжении.

Используемые вместе, линии создают формы (известные как *фигуры*), и даже отсутствие фигуры может нести смысловую нагрузку. Подходите с большой осторожностью к размещению. Из-за тесных связей созданной вами фигуры и пустой области, называемой *негативным пространством*, последнее может восприниматься аудиторией как *положительное пространство* или другая фигура.

То, что есть, не менее важно, чем то, чего нет. Это касается отдельных деталей, а также общего потока в тесте с прищуриванием.

Выходящие на негативное пространство фигуры воспринимаются, противопоставляются и сравниваются не только исходя из свойств самой фигуры (квадрат или треугольник), но и по размещению этих фигур относительно других (пять квадратов, расположенных близко друг к другу, воспринимаются как «группа»). Даже природа линии (двойная волнистая и одинарная ломаная) может указывать на разные значения.

Одним из наиболее важных инструментов, которые можно использовать в процессе создания дизайна, является демонстрация отличий или контрастов между элементами. Контрасты и подобия формируют наше понимание и то, как мы классифицируем элементы на странице. Проще говоря, контраст = изменение. Возьмите два квадрата и сделайте второй больше (контраст размеров), или округлите края (контраст линии), или поменяйте цвет (цветовой контраст). В этих случаях вы всегда начинаете с обращения к одному объекту; а затем появляется его измененный аналог.

Принципы дизайна позволяют аудитории идентифицировать мелкие проблемы и почувствовать возможность почувствовать детали, двигаясь от потока информации высокого уровня к мелочам. Таким образом можно сбалансировать эстетику формы с полезной функциональностью без применения вашего любимого спецэффекта или описания элементов в виде маркированного списка.

Масштаб = изменение = отличие = драма = эффект



Контраст  
размеров



Контраст  
линий

От слайдов

к историям

Контраст  
шрифтов



Контраст  
фигур

Эта разница меняет  
толщину и насыщенность  
шрифта

T X

Гарнитуры кажутся «тяжелее» по сравнению с другими буквами из-за их пропорции «высоты X». Чем меньше разница в высоте между буквами, тем толще шрифт, замечательный пример — Helvetica

Несмотря на то, что размеры в пунктах всех букв в ряду ниже одинаковы, сравните их пропорции, насыщенность, ширину линии, четкость, «ощущение» и размеры

Helvetica Garamond Rockwell Bodoni Bd BT

T T T T

Шрифт с засечками

T T T T

Контраст линии от толстой к тонкой

t t t t

Используйте орнаментированные заглавные буквы обдуманно. При выборе шрифта в любой программе у вас есть возможность поиграть с границами видимого (форма) и читаемого (символ). Типографская разметка текста использует искусство выбора шрифта, который влияет на голос визуальной истории, создает ассоциации для аудитории и предлагает серию фигур. Иногда вам даже не нужно, чтобы текст был читаемым! Здесь нет границ. Только делайте это преднамеренно и помните основные правила, которые вы собираетесь нарушить.

У гарнитур шрифтов есть много классификаций. Мы обратимся к одной из основных: с засечками и без засечек.

Засечки — это маленькие черточки на концах букв — влияют на ощущение текста и его движение от одного слова к другому. Так же как фигуры, обсуждавшиеся ранее, современный шрифт с квадратными засечками, такой как Rockwell Extra Bold, воспринимается иначе (насыщенным, актуальным), чем более старые шрифты курсивом с засечками, такие как Goudy Italic (почтенный, отживающий).

Проведите небольшое исследование и поэкспериментируйте с гарнитурами шрифтов, прежде чем погружаться в дизайнерскую работу. Распечатайте образцы всех ваших шрифтов, отмечая различия в насыщенности, и проверьте, облегчают ли эти надоедливые засечки чтение от страницы к странице. Также поищите шрифты без засечек — sans буквально означает «без». Шрифты без засечек воспринимаются более современными, во многих из них линии одинаковой ширины. Они кажутся шире на страницах и не так легко читаются, что объясняет, почему во многих учебниках и длинных печатных текстах их не используют.

Выберите шрифт, настройте его размер, стиль (например, полужирный, курсив, обычный) и интервал (кернинг и трекинг), а затем сопоставьте его с соседним шрифтом, изменяя цвет, размер и гарнитуру. Поместите полужирный шрифт без засечек рядом с тонким курсивом: два столь различных шрифта вызывают удивление, вызванное тем, какое изменение произошло между ними.

Хотите добавить выразительности? Полагаю, можно использовать шрифт Impact без засечек. В любом случае выбор шрифта создаст тонкое или заметное различие в восприятии. На тему типографики написано много книг, но их не читают так часто, как они этого заслуживают. Подводя итоги, можно сказать, что типографская разметка текста включает искусство использования гарнитуры, облегчая чтение или создавая стиль, эффекты, орнамент или рисунок.

ЭФФЕКТ шрифта

ЗАМЕНА



СИНИЙ

АНГЛИЯ И США: спокойствие, мир, мужественность, консерватизм, корпоративный дух, мягкость, мудрость, вдохновение.

КИТАЙ: бессмертие, женственность.

РОССИЯ: преданность, честность, безупречность, мудрость.

ФИОЛЕТОВЫЙ

АНГЛИЯ И США: царственность, духовность, богатство, слава, честь, высокомерие, достоинство.

ЯПОНИЯ: привилегированность, богатство.

БРАЗИЛИЯ: смерть и скорбь.

КРАСНЫЙ

АНГЛИЯ И США: энергия, возбуждение, любовь, страсть, предупреждение, остановка, злость, агрессия, власть, опасность, сила.

КИТАЙ: удача, цвет церемоний и празднеств.

РОССИЯ: большевики и коммунизм.

ЖЕЛТЫЙ

АНГЛИЯ И США: воображение, энергия, оптимизм, счастье, честь.

КИТАЙ: святыня, цвет императоров, царственность, честь, мужественность.

ГРЕЦИЯ: печаль.

ПРИМЕРЫ ЦВЕТОВЫХ АССОЦИАЦИЙ

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ

(противоположный в цветовом круге)

ГАРМОНИЧНЫЙ/АНАЛОГОВЫЙ

(расположенный по соседству на цветовом круге)

ТРИАДНЫЕ

(цвета, расположенные на цветовом круге на одинаковом расстоянии и формирующие треугольник)

По крайней мере можно с уверенностью сказать, что цвет — очень сложное явление. В разные времена они символизировали разные вещи. Люди различных культур по-своему воспринимают цвет, формируют ассоциации, эмоциональные реакции и чувства по отношению к нему. Ассоциации с цветом включают в себя:

- ассоциации с объектом и окружающей обстановкой (например, синий, как вода, зеленый, как трава);
- сочетания: красный и зеленый = рождественские праздники; красный, белый и синий = свобода и американский флаг для жителей этой страны;
- концептуальные ассоциации: красный — огонь или предмет, нагретый до высокой температуры;
- культурная ассоциация: коннотации цвета меняются в разных странах (например, белый символизирует чистоту в США, но смерть или траур в некоторых странах Азии). Цветовая инфографика подробнее рассказывает о значениях, которыми может обладать цвет.

Несколько лет назад у Марка был студент, который при создании цветного проекта поместил зеленый пистолет на красном фоне. Он «бил по чувствам», в буквальном смысле прожигая сетчатку изнутри, отставив свою точку зрения как через содержание, так и с помощью визуальных средств! Но в большинстве случаев вы не хотите «бить по чувствам» большим количеством ярких цветов, а, скорее, предпочтете добавить их небольшие вкрапления для создания акцента в композиции.

Цвета часто эффективнее воздействуют в сочетаниях из трех, поэтому подумайте о том, чтобы взять более светлый цвет для фона, а для остальных двух выбрать более темные или яркие цвета. Хорошо подойдут серые цвета или более светлые и темные тона ваших трех выбранных цветов, потому что менее заметные не будут мешать расстановке акцентов, а серый — наилучший выбор, если вам нужен тон, не связанный с выбранными для цветового кодирования.

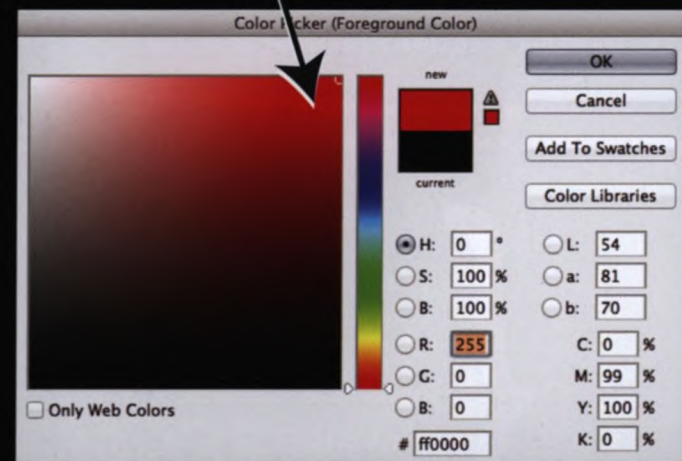
Результат? Единство и покой, в отличие от беспорядка и раздражения. Оставайтесь последовательны в использовании цветов, особенно если вы создаете историю в различных форматах. Так вы не выйдете за рамки фирменного стиля. Подумайте о том, как компании выбирают шрифты, фигуры, цвета и символы для верной передачи сообщения.



В качестве примера смешивания цифровых цветов, схожего во многих программах, здесь приведена цветовая палитра программы Adobe Photoshop. Оттенок красного создан путем выбора светлого (вверху), темного (внизу) и насыщенности (в верхнем правом углу... значение, которого в большинстве случаев следует избегать).



Не смотрите слишком долго!



Разницу между зеленым и синим или даже между зеленым и красным некоторые могут не увидеть. Вы можете попытаться выяснить, не является ли кто-либо из вашей аудитории дальтоником, или просто предположить, что часть аудитории не различает цвета, и постараться не использовать неоднозначные оттенки. Мы могли бы посвятить не одну страницу<sup>1</sup> важности тщательного выбора цвета, но избавим вас от этого, приведя реальный пример: Мартин — дальтоник. Однажды, когда мы работали над этой книгой, его жена Джульс заметила, что он надел носки разного цвета. Мартину они казались одинаковыми. Теперь представьте, что вы использовали эти два цвета в своем макете для обозначения двух совершенно разных вещей. Сколько человек из вашей аудитории не уловили бы смысла послания?

*Убедите лиц, принимающих решения, с помощью выбора цветов, которые поясняют и поддерживают ваши доказательства.*



## Кодирование содержания

Теперь вам пора сосредоточиться на времени, отведенном на то, чтобы визуально передать данные наилучшим из возможных способов: какие средства (к примеру фотографии или карикатуры), вы используете? (Перед публикацией убедитесь, что у вас есть разрешение на использование любого контента, взятого из других источников.) Как можно визуально представить различных «игроков» в вашей истории? Скорее всего, вы показываете несколько групп людей, процессы и результаты — или то, что на входе, на выходе и между ними.

Например, если это процесс, как вы передадите результат, получаемый на выходе?

Воспользуйтесь приведенным на с. 218–221 списком визуальных средств, чтобы выяснить, как добиться, чтобы ваш визуальный голос был услышан. Какой способ лучше всего поможет вашей аудитории понять, что вы пытаетесь сказать? Кодирование содержания и форматирование макета сделают ваше сообщение точнее. Представить определенные виды информации в ограниченном пространстве порой невозможно, поэтому учитывайте этот факт, определяя варианты.

Все эти элементы создают тип *системы координирования*. Взятые вместе, они не только сделают ваше сообщение более доступным, но, если использовать их правильно, дадут вашей аудитории возможность понять глубину передаваемой информации, а также данные, на которых она основана. Данные создают *информацию*, а именно она может заставить вашу аудиторию действовать.

Семиотика — изучение знаков и символов — увлекательная область. Говоря о значках, вы можете использовать слово «огонь», изображение или символ огня. Или можно использовать кое-что менее очевидное: например, обозначить или тонко намекнуть на огонь, используя дым. Что увлечет вашу аудиторию сильнее?



Выбор  
кода

## ? | ОГРАНИЧЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКИРОВАННОГО СПИСКА

Вы пытаетесь избежать привычного маркированного списка в своей презентации? Слушает ли вас аудитория сначала и лишь потом обращается к вашей презентации для лучшего понимания вопроса? Помните, что для вас презентация — это подсказка, помогающая не потерять ход истории, но для вашей аудитории — это инструмент коммуникации с вами и вашим сообщением. Сделайте ее интерактивной и взаимодействуйте со своей аудиторией в режиме реального времени, без заранее подробного плана. Картинка стоит тысячу слов, это альтернативный способ представления информации, изложенной в тексте. Когда уместно, используйте изображения, создавая визуальную историю. Используйте опыт, аффект и интуицию. Знаки могут быть явными (графическими) или неявными (метафорическими). Каждый значок что-то означает: например, заинтересованное лицо или лицо, принимающее решение, — в любом случае, у аудитории есть определенные ассоциации с этим предметом или понятием.

## ? | ОГРАНИЧЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКИРОВАННОГО СПИСКА

Вы пытаетесь избежать привычного маркированного списка в своей презентации? Слушает ли вас аудитория сначала и лишь потом обращается к вашей презентации для лучшего понимания вопроса? Помните, что для вас презентация — это подсказка, помогающая не потерять ход истории, но для вашей аудитории — это инструмент коммуникации с вами и вашим сообщением. Сделайте ее интерактивной

## ? | СОЗДАТЕЛЬНЫЙ ВЫБОР ЗНАЧКОВ И СИМВОЛОВ

и взаимодействуйте со своей аудиторией в режиме реального времени, без заранее подробного плана. Картинка стоит тысячу слов, это альтернативный способ представления информации, изложенной в тексте. Когда уместно, используйте изображения, создавая визуальную историю. Используйте опыт, аффект и интуицию. Знаки могут быть явными (графическими) или неявными (метафорическими). Каждый значок что-то означает: например, заинтересованное лицо или лицо, принимающее решение, — в любом случае, у аудитории есть определенные ассоциации с этим предметом или понятием.

**? ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВИЗУАЛЬНЫХ ЗАЦЕПОК.** Визуальная зацепка позволяет использовать центральный рисунок, который выступает в качестве основы для всех элементов. Этот подход устраняет необходимость в тексте и/или вспомогательных рисунках, которые могут потребоваться для изображений, содержащих большие объемы данных. Зацепка — как припев в вашей любимой песне, которая не выходит из головы, и именно она заставляет зрителя воскликнуть: «Ага!» По возможности делайте зацепку фокусной точкой своего дизайна. Вы можете привлечь внимание и улучшить запоминаемость, поместив зацепку в центре или в конце инфографики.

**? ЕСЛИ ЭТО УМЕСТНО, ИСПОЛЬЗУЙТЕ ДЕТАЛИЗАЦИЮ ИЛИ ОБЪЕМНОЕ ИЗОБРАЖЕНИЕ.** Это еще один способ детализации сложного процесса и возможность показать, что происходит. Значки замечательно выполняют свою роль, но иногда демонстрация деталей крупным планом, или под другим углом, или в трехмерном отображении позволяет сделать визуализацию нагляднее.

**? ВЕДИТЕ ВЗГЛЯД С ПОМОЩЬЮ СРЕДСТВ ИМИТАЦИИ ДВИЖЕНИЯ.** Как можно явно отобразить процессы или движение? Используйте стрелки, линии, кластеризацию и цвет, чтобы провести аудиторию по рисункам.

**? ПРИВНЕСИТЕ ЮМОР И СТИЛЬ В КАРИКАТУРЫ, ИЛЛЮСТРАЦИИ И ВЕКТОРНЫЕ РИСУНКИ.** Создайте что-то запоминающееся, используя юмор и художественный стиль.

Пришло время добавить аксессуары: наденьте кроссовки, чтобы побыстрее убежать, и возьмите микроскоп, чтобы быстро увеличить масштаб. Прежде чем вы осознаете грандиозность идеи, вернитесь к самому началу, к восприятию целого! Мы называем это гештальт-тестом. Дизайнеры, живописцы, скульпторы, ремесленники и фотографы постоянно переключают визуальное восприятие, переходя от части к целому. Создавая дизайн, вы должны поступать так же. Принципы визуальной и гештальт-психологии имеют множество приложений, ко многим из которых мы обращались в этой главе различными способами, прямо или косвенно. Одна из ключевых концепций этого подхода — то, как вы воспринимаете совокупность элементов на странице. Это не всегда можно измерить объективно, но всегда можно воспринять субъективно. Тест с прищуриванием рассматривает поток информации как «целостный образ» — фрагменты, которые складываются в единую картину.

Объективно и системно, насколько это возможно, оцените воздействие макета в целом, но не тратьте слишком много времени на коррекцию. Поскорее переходите к этапу тестирования. Возможно, после тестирования вы внесете больше изменений, поэтому проводите его прежде, чем вы заикнитесь на своих идеях.

Объединяем всё  
с помощью  
гештальт-теста



## УРОК 5

Гештальт—это все значимые фрагменты, которые объединяются, чтобы стать чем-то большим, чем [продолжение] просто сумма частей. Они станут сообщением, вы собирались передать. Обратите внимание: пространство между частями (на жаргоне — «воздух») так же важно, как сами части. Редко в одном дизайне применяются все визуальные средства. Если вы использовали слишком много информации, ваше сообщение будет сумбурным. Вы пытаетесь задействовать слишком много элементов и повторить одно и то же различными способами? Иногда использование символа и соответствующего ему слова оказывается избыточным, а бывает, что одного из этих элементов недостаточно, нужны оба.

Рассматривая свой дизайн объективно, попытайтесь сначала внести в него изменения на уровне целостного восприятия дизайна. Редактирование возможно на любом этапе процесса, к тому же процесс не всегда линеен — он движется по кривой, органичен, системен и многократен. Это означает, что любая часть процесса может оказать большое влияние на дизайн и макет.

Помните об элементах приведенного списка визуальных средств при выполнении данного урока. В их основе лежит желание отбросить все ненужное, максимально сократить визуальное содержание, чтобы ничего не мешало аудитории воспринимать доказываемое вами положение. Просто повторяйте про себя «чем меньше, тем лучше» и подвергайте сомнению каждый пиксел и каплю чернил, чтобы они стали обдуманым и сознательным вкладом в сообщение.



Объединяем всё  
с помощью  
гештальт-теста

## СПИСОК ВИЗУАЛЬНЫХ СРЕДСТВ

- ?** **РАСКРАСЬТЕ ВАШ МАКЕТ.** Будьте прямолинейны и говорите напрямую со своей аудиторией. Вместо того чтобы использовать легенду или ключ для указания значений цветов, используйте цвета непосредственно в макете: например, один цвет для ярлыка, заливки в графике и значка, если они имеют один смысл, и постарайтесь не использовать этот цвет для других целей.
- ?** **ИНТЕЛЛЕКТ.** Стремитесь соответствовать интеллектуальному уровню аудитории и помните, что вы будете обсуждать с ней свои изображения. Иногда излишняя детализация может создать впечатление, что вы не принимаете во внимание умственные способности своей аудитории. Следует исходить из предположения, что ваши слушатели достаточно умны, но во время презентации будьте готовы по необходимости дать разъяснения.
- ?** **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛИЦА ЧЕЛОВЕКА ДЛЯ СОЗДАНИЯ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЙ СВЯЗИ.** Насколько важно «очеловечить» коммуникацию? Использование лица может стать отличным способом для запоминания. Из разнообразных изображений мы можем выделить черты лица быстрее, чем все остальное, и даже способны видеть лица там, где их нет!



## Написание текстов

Можно найти множество замечательных книг, посвященных стилям письма. На нескольких страницах мы можем лишь поверхностно коснуться этого вопроса, и, если у вас сжатые сроки для создания вашей первой визуальной истории, вы не сможете значительно изменить свой стиль. Здесь мы сосредоточимся на трех рекомендациях, которые раз за разом доказывают, что способны существенно повлиять на результат: не усложняйте, обращайтесь напрямую к аудитории и сделайте историю личной.

Баланс слов и изображений меняется от формата к формату. *Использование слов, изображений или и того и другого не сделает ваше решение хорошим или плохим автором.*

*М(ШШЧ)еСКи.* Цель в том, чтобы создать правильное сочетание в конкретной ситуации и прибегать к словам и изображениям для передачи идей, содержания и вспомогательной информации, когда это уместно. Если возникают вопросы по поводу того, понятны ли отдельные моменты, используйте несколько визуальных средств для передачи смысла, чтобы предоставить аудитории разные возможности для восприятия информации.

Хорошее текстовое содержание жизненно важно для постеров и инфографики. Выноски, панели и заголовки ведут читателя по содержанию. Одностраничные дизайны часто применяются как постеры без презентатора, который мог бы рассказать, как его читать, поэтому основную работу должны выполнять слова.

### Не усложняйте

Великие ораторы говорят просто. Но вы, наверное, слышали выражение: «Мне очень жаль, что письмо получилось таким длинным, у меня не было времени написать коротко». Простоты нелегко добиться. Часто она требует силы воли и мужества, потому что *простота* противоположна используемому в большинстве случаев стилю общения, принятому в крупных организациях, науке и правительстве. В основном люди подбирают слова так, чтобы объяснить очевидное или скрыть мысли, вместо того чтобы четко донести информацию.

*Пишите свою историю так чтобы она была простой для восприятия, наиболее популярно*

ные пакеты программ текстовых редакторов включают в себя встроенные инструменты для тестирования уровня читаемости с помощью единицы измерения, которая называется «индекс читаемости Флэша — Кинкейда». Старайтесь, чтобы ваш индекс был более 60: такой текст легко понятен школьникам 13-15 лет. Чем выше балл, тем лучше; так, индекс журнала Readers Digest, как правило, 60 с небольшим, индекс журнала Time - выше 50, а индекс Harvard Law Review — чуть больше 30. Индекс данной главы, к примеру, 60,6.

Речь не о том, чтобы делать свою работу примитивной. Следует стремиться к уровню, когда ваше сообщение будет свободно проникать в сознание и людям не нужно будет затрачивать слишком много усилий на понимание текста. Именно так написаны лучшие работы лауреатов Пулитцеровской премии.

Скорее всего на переписывание у вас уйдет больше времени, чем на исходный текст. Каждое слово должно быть необходимым и самодостаточным. Если вы думаете, что закончили, попробуйте убрать последнюю строку. Часто мы заходим дальше, чем требуется, и таким образом ослабляем финал. Попробуйте сделать то же в начале, чтобы привлечь внимание.

Деловой язык полон таких фраз, как «лучшая форма сотрудничества» и «широкие возможности». Обращайте внимание, когда вы прибегаете к жаргону, и останавливайтесь. Писатели иногда это делают, потому что думают, будто он имеет волшебную силу или позволяет соответствовать данной области.

Но это не всегда так. **ПРОСТО НЕ ЗНАЧИТ СКУЧНО.** Потрудитесь немного над поиском и использованием глаголов действия. Они способны добавить энергии вашему языку<sup>1</sup> и, возможно, дадут новый взгляд на вещи. Если вы уже использовали слово «разделить», попробуйте слова «дробить», или «разбивать», или «разрезать». Слишком активное использование синонимов может выглядеть карикатурно, но в ограниченных количествах это оправданно.

Всегда выбирайте короткое простое слово вместо длинного и неясного. Не «обеспечивайте выполнение» обещаний, а «держите» их. Не говорите «сверхвзволнованный», когда достаточно сказать «взволнованный», иначе, когда речь пойдет о чем-то действительно удивительном, у вас не будет слов это описать.

## Обращайтесь к своей аудитории

Используйте слова, соответствующие стилям обучения и принятия решений аудитории. Если ваша аудитория аналитического или директивного стиля, вполне вероятно, что многое из того, что вы напишете, будет представлять собой логические доводы или описание процессов. Вам нельзя размещать пункты не по порядку. Нужно действовать как в инструкции по сборке мебели: если собрать элементы не по порядку, использовать понятие, которое вы еще не вводили, вы лишь собьете аудиторию с толку.

**Чтобы подтолкнуть к принятию решения, нужно заставить людей сопереживать.** Это означает возбуждение чувств с помощью описательных слов, которые привлекают внимание. Ваша задача — помочь зрителям визуализировать то, что вы описываете. Рассказывать им, какие чувства они должны испытывать. Если визуализация удачна, чувства придут. Если условия труда плохие, опишите их, а не заявляйте, что они ужасные. Вам нужно, чтобы аудитория проявила чувства, могла пережить их, а не просто услышала результат.

Не менее важно использовать слова, которые помогут вашей аудитории визуализировать данные. Для большинства статистика с крупными числами слишком абстрактна. Хороший пример дает нам документальное кино, где величину предмета сравнивают с размером лондонского автобуса, а вес — с весом слона. Приводите понятные людям сравнения, но старайтесь избегать штампов.

В 2005 году правительство Великобритании признало, что разрешило построить четыре процента новых домов в районах, которые ранее были обозначены как зеленые зоны, или на землях, которые должны были оставаться незанятыми. Ежегодно новыми домами планировалось застраивать 2400 акров земли. Много это или мало? Большинство людей не знает. А как бы вы описали эту информацию, чтобы она вызвала адекватную реакцию?

В Великобритании вы можете уместить на одном акре зеленой земли восемь домов. Необходимо привести данные к понятным человеку масштабам. Несложные расчеты показывают: в году 8760 часов (565 дней x 24 часа). За это время должно быть построено 19 200 домов (2400 акров x 8 домов), или два дома в час (19200 / 8760). Представьте только!

## Сделайте историю личной

**Конкретное содержание привлекает аудиторию. ЧЕМ БОЛЕЕ ВЫ КОНКРЕТНЫ, ТЕМ СИЛЬНЕЕ СВЯЗЬ.** В качестве примера используем вымышленную визуальную историю о водителях грузовиков в США, которая начинается так:

*Шестьдесят восемь процентов профессиональных водителей грузовиков ночуют в своих машинах чаще трех раз в неделю. По расчетам дефицит парковочных мест для грузовиков в США составляет 28 400 мест. Это означает, что среднестатистический водитель тратит до 40 минут каждый день на поиски парковки на ночь и таких услуг, как туалет, душ и еда.*

Представьте теперь, что она начинается так:

*Давайте я расскажу вам о Билле. Уже девять лет он работает водителем на собственном грузовике. Дома в Денвере у Билла жена и двое детей. По работе три раза в неделю ему приходится спать в дороге в кабине своего грузовика. На две ночи ему обычно удается найти парковочное место в безопасной зоне обслуживания, но одну ночь в неделю он проводит на обочине дороги. Билл рискует, выбирая такое место, и ни ему, ни его семье это не нравится.*

С какой историей возникла связь? Разница в эмпатии и отношении во второй истории значительна для большинства аудиторий. Неважно, фигура ли это, представляющая типичного водителя грузовика, или реальный человек, у него есть личные качества, позволяющие вашей аудитории почувствовать с ним связь. Вернитесь к главе 8 и обсуждению общего контекста для вашей аудитории. Используемый вами личный пример должен вписываться в общий контекст. Мы можем не знать почти ничего о водителях грузовиков, но мы понимаем, что такое семья и забота о безопасности.

В примере с личным инструктором в этой главе вы увидите, как Марина создала одностраничный постер с большим количеством текста, а также разработала вспомогательную страницу заметок для представления своей истории.

*Приведенные выше советы по написанию текстов были позаимствованы у Тома Фармера, который работал над улучшением содержания текстов Мартина несколько лет назад. Том был исполнительным продюсером шоу Ларри Кинга в течение многих лет, а еще он отличный журналист, редактор и автор.*

Возможно, для каждой истории следует придумать разные первый и последний слайды, чтобы сосредоточиться на ощущении безотлагательности, но придерживаться одного и того же основного сюжета.

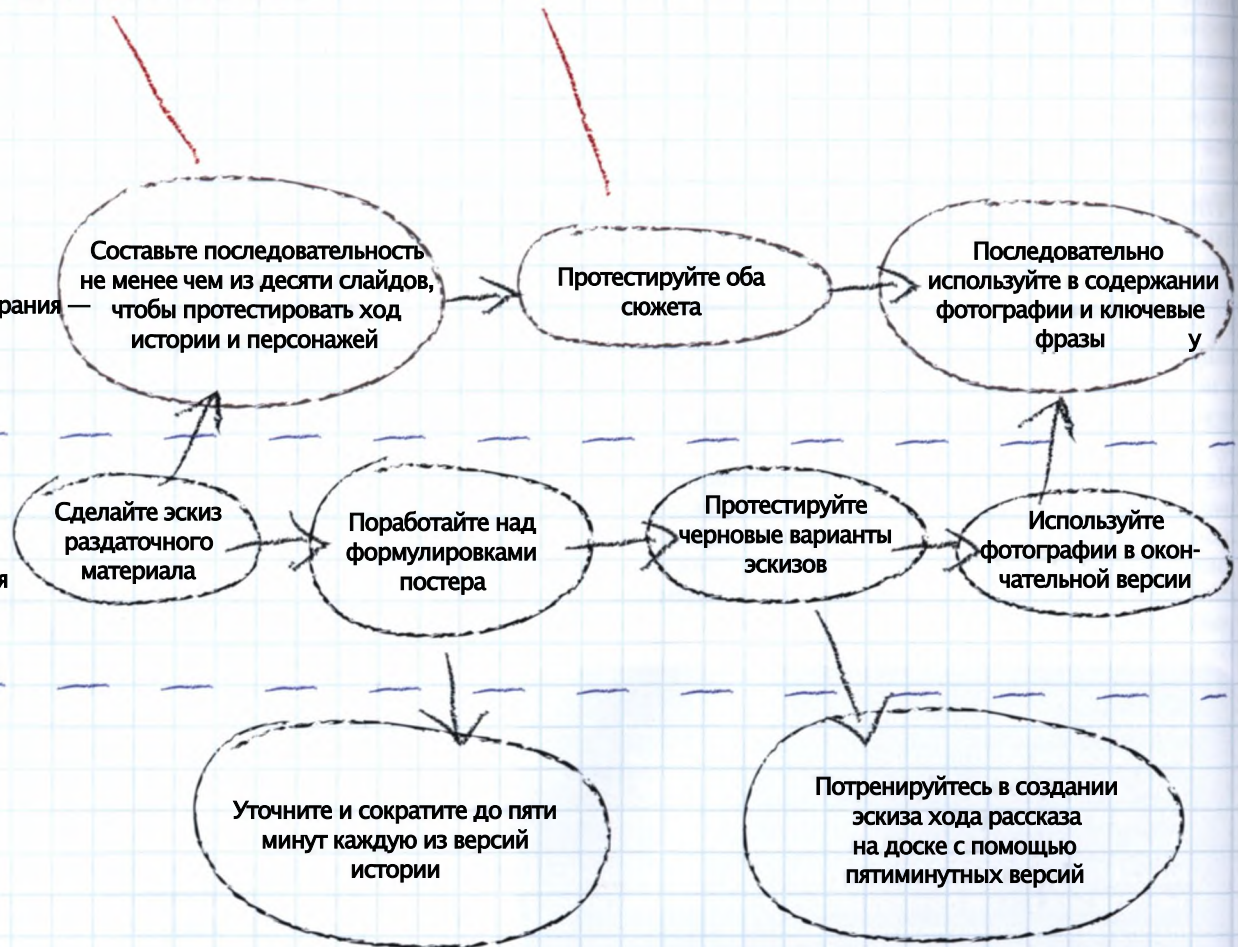
Необходимо организовать небольшую тестовую группу, на которой можно проверять презентацию и постер в процессе создания.

Форматы

□ Сделайте черновой вариант презентации для каждого собрания — затем составьте из них окончательную презентацию.

□ Одностраничный постер/ раздаточный материал для медсестер и окончательная презентация.

□ Быстрая версия, которую можно рассказать всего за три минуты и указать ключевые точки.



Том начинает с перечисления различных форматов, которые потребуются для составления плана подачи материала. Черновой вариант презентации нужно будет сделать пораньше, но перед этим он планирует еще немного поработать над историей с Ральфом и услышать его точку зрения об одностраничном постере в целом.

## Здесь нужен яркий заголовок!

Здесь говорится об ощущении безотлагательности .

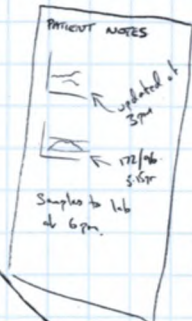
Здесь привести текст для указания некоторых имеющихся проблем, например дописывания от руки заметок о пациентах на распечатанных бланках.

Здесь привести текст для указания некоторых возможностей в будущем, включая электронное распознавание написанного от руки текста.

Завершающее сообщение. Данная перемена зависит от медсестер.



Медсестра-регистратор, записывающая данные пациента при поступлении.

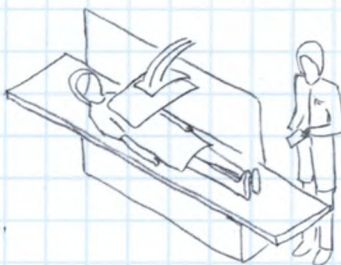


Здесь добавить текст, сообщающий о перемещении существующих данных.



Объяснить, как совершенствование в области сбора данных о пациентах позволит предоставлять им лучший уход и сократить количество отказов по страховым требованиям.

Представление Шэрон, делающей заметки, пока пациент проходит сканирование.



Здесь добавить подробности о том, какие трудности повлекут за собой перемены для докторов и медсестер.

Шэрон, разговаривающая со специалистом о внесении изменений в план лечения пациента. Обновляет данные пациента во время разговора.



Сигнал тревоги из палаты пациента раздается на аппарате для мониторинга поздно ночью.

К счастью, это ложная тревога, но медсестра мгновенно получает все данные пациента, а инцидент автоматически записывается в журнал событий.

Том с Ральфом несколько часов пробовали применять различные визуальные макеты. В итоге у них получилась концепция, показанная во врезке. Ни один из них не считает себя хорошим художником, но они могут использовать фотографии, стилизованные под наброски в карандаше, и поработать над текстом вместе с командой. Постер предназначен в основном для медсестер, но в нем есть по меньшей мере одна ссылка на страховые требования, которая поможет связать истории.

Система «Оптимальный баланс» помогает фитнес-студиям процветать и позволяет личным инструкторам заниматься только любимым делом.

*Я люблю помогать людям становиться стройнее. Я потратил много времени, обучаясь наличного инструктора. Я знаю, что, если буду хорошо работать с людьми, они придут в мою новую студию.*

Спортзал Рэндала



Успех



Ухх!

НАУЧНО ОБОСНОВАННЫЕ ПРОГРАММЫ

Вы можете использовать собственные программы или воспользоваться нашими программами, разработанными на основе многолетних исследований. Мы предлагаем программы:

- 4 без предоплаты;
- 4 с возможностью контроля со стороны клиента;
- 6 с возможностью управления в режиме онлайн.

КОНКУРЕНЦИЯ

Крупные спортзалы могут стать источником проблем. «Оптимальный баланс» поможет вам конкурировать с ними. Ваши клиенты могут тренироваться в любой студии сети, а если клиент из другой студии тренируется у вас, вам возмещают оплату). Кроме того, ваша студия может получить медицинскую страховку, продавать пищевые добавки и аксессуары и сотрудничать с терапевтами для привлечения клиентов, получивших рекомендацию врача, — этим источником дохода обычно могут воспользоваться только крупные клубы.

*Нелегко привлечь достаточное количество новых клиентов, чтобы заработать деньги, а старые клиенты уходят. Крупные спортзалы наносят урон моему бизнесу. Проблемы со счетами меня выматывают. Управление бизнесом не должно было быть таким сложным.*

*Я трачу все свободное время, решая деловые вопросы. У меня нет времени на создание планов тренировок или на то, чтобы заниматься с клиентами. Не о такой работе я мечтал!*

*Я доверяю своему тренеру, но ему нужна помощь в управлении бизнесом.*



СКОЛЬКО СТОИТ «ОПТИМАЛЬНЫЙ БАЛАНС»?

«Оптимальный баланс» взимает небольшие комиссионные с оплаты за членство и компенсации при переводе клиента. В ежемесячных отчетах подробно описаны все расходы, а ваши взносы за членство в сети автоматически зачисляются на счет. Проще и быть не может.



*Теперь у меня есть время для клиентов. Мои клиенты довольны, потому что я провожу время, работая над их физической формой, пока «Оптимальный баланс» занимается скучными, но важными под)обностями&i бизнеса.*



УСЛУГИ НА ВЫБОР

Мы удовлетворяем потребности фитнес-студий, клубов и спа-салонов, включая:

- ♣ автоматическое выставление счетов;
- ♣ дружелюбную телефонную службу;
- ♣ заполнение юридических форм;
- ♣ веб-маркетинг;
- ♣ плату за обучение сетевых клиентов;
- ♣ страховые требования;
- ♣ пищевые добавки;
- ♣ обслуживание клиентов, направленных терапевтами.

ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К НАМ ЛЕГКО

Как только ваша студия присоединится к сети «Оптимального баланса», координатор проекта составит план по проведению четырех изменений:

- ♣ бесплатное обучение персонала;
- ♣ новые формы работы с документами;
- ♣ новые карты для посетителей студии и сканер карт;
- ♣ обновление сайта вашей студии.

Марина и Ник придумывают историю для презентации и создают черновой макет визуальной истории. Планируется, что историю распечатают на больших листах бумаги и будут раздавать во время индивидуальных презентаций, а также ее можно будет скачать с сайта.

Подача истории «Оптимального баланса»



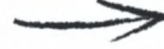
История начинается с описания текущего состояния индустрии фитнес-студий. Данные содержат сведения о том, сколько студий терпят крах каждый год, и указывают на причины их неудач.

Введите тему, которая беспокоит множество личных тренеров, — дефицит времени на работу с клиентами, возникающий из-за необходимости управлять бизнесом.

Представляем Рэндала, личного тренера, который считает, что сможет успешно управлять собственным бизнесом на основе своего опыта работы тренером в большом спортзале.

Он начинает работу с уже имеющимися клиентами, а также с друзьями и родственниками. Они охотно прощают ему первые ошибки, и кажется, что бизнес успешен.

Из-за проблем с договорами и ошибок в счетах клиенты испытывают разочарование, что, в свою очередь, сокращает приток новых людей. Оказывается, управлять собственным бизнесом сложнее, чем думал Рэндал.



Представляем Пенни, рассказывающую Рэндалу об услуге, которой пользуется ее компания, — «Оптимальный баланс».

Представляем Фрэнка как коллегу-тренера и владельца студии. Рэндал убежден, что ему не требуется помощь со стороны, поскольку Фрэнк делится с ним, какие системы он создал за эти годы для управления своим бизнесом.

Рэндал думает, что добьется успеха, если сможет действовать так же, как Фрэнк, и начинает проводить все вечера в спортзале, трудясь допоздна и стараясь навести порядок в работе с документами.

Пенни показывает Рэндалу видеоролик «Оптимального баланса» и рассказывает визуальную историю. Рэндал договаривается о личной встрече и, наконец, понимает, что это изменит его жизнь в лучшую сторону.

Рэндал покупает услуги «Оптимального баланса», и вскоре у него появляется время для занятий с клиентами и возможность увлечь людей заботой о собственном здоровье.

Завершаем ощущением безотлагательности, происходящим от стресса и усилий, хорошо известных владельцам студий. Личным тренерам гораздо легче преодолевать физические препятствия, чем интеллектуальные сложности, которые затрудняют выполнение рутинных задач бизнеса. Они уйдут, это только вопрос времени.





ВАС

П  НЯЛ

*Выполните следующие шаги, чтобы удостовериться, что вы создаете дизайн, которым можно гордиться и который даст возможность воздействовать на аудиторию.*



«Но я не умею рисовать!» >> Крис Бэнгл, когда-то делавший дизайн для BMW и являвшийся одним из самых влиятельных дизайнеров в мире, регулярно создавал презентации, состоящие из фигурок, из палочек и нескольких написанных слов. Он не менял свой подход и когда встречался с руководителями, и когда беседовал с рабочими на заводе. Фигурки из палочек гарантировали, что визуальные материалы оставались на понятном каждому уровне и что ему не придется заранее готовить контент.



Вы добавляете некоторые вещи, чтобы не забыть упомянуть о них? Пользуйтесь брифом как подсказкой. Когда вы показываете слайды, состоящие из одних маркированных списков, с таким же успехом вы можете замолчать, а люди и сами прочитают. Визуальные материалы не должны заменять рассказчика. Если вы хотите, чтобы аудитория слушала вас и отвечала на ваше сообщение, все части визуальной истории должны быть сосредоточены на ее потребностях.



Следует ли перепоручать работу кому-то другому? Слишком часто мы видим, как люди передают исходные материалы графическим дизайнерам или подчиненным, умеющим работать с программами для создания презентаций, и ожидают, что они создадут великолепные визуализации. Если вы передадите работу сторонним специалистам, в результате вы получите очень красивую картинку, но не историю, способную повлиять на аудиторию. Однако можно отнести карту визуальной истории, вспомогательные данные и визуальный односторонний бриф дизайнеру и получить отличный результат. Разница существенная: это будет ВАША история.





- ✓ II Выберите формат подачи материала.
- ✓ Й Создайте ментальную карту или придумайте оригинальные творческие решения, применив метод мозгового штурма (с участием нескольких людей, если это возможно).
- ✓ □ Создайте одностраничную визуальную историю вокруг основы вашей истории и центральных персонажей.
- ✓ gf Просмотрите список визуальных средств, чтобы определить наилучший способ кодирования содержания (это можно сделать одновременно с созданием одностраничной визуальной истории).
- ✓ □ Создайте черновой вариант презентации и покажите его тестовой аудитории.
- ✓ П Доработайте визуальный подход, добавьте немного текста, протестируйте еще раз и продолжайте повторять данный цикл.



# Тестирование

Опыт — это то,  
что приобретаешь,  
когда не удается  
получить желаемое.

- Чарльз Саатчи, соучредитель международного  
рекламного агентства «Саатчи и Саатчи»

15

*Великие истории  
происходят с теми, кто  
способен их рассказать.*

— Айра Гласс, ведущий радишоу  
«Эта американская жизнь»  
с постоянной аудиторией  
1,7 миллиона слушателей

## Проверка и репетиции

Если это первый обзор вашей визуальной истории с использованием тестовых критериев, описанных в этой главе, то мы вам точно гарантируем, что он не последний. Хотя это и завершающий шаг в процессе CAST, но с этой точки вы, вероятно, вернетесь к предыдущему шагу, чтобы исправить недочеты визуальной истории. Это не катастрофа, а всего лишь необходимая часть процесса.

Подумайте о том, как музыкант создает новую композицию. Песни и аранжировки не появляются сразу готовыми. Музыкант наигрывает мелодию и прислушивается к ней, получает обратную связь, пробует альтернативные варианты и постепенно работает над созданием заверченного произведения. Таким же образом тестирование и повторения являются этапами создания большой визуальной истории. Мы часто говорим, что один из секретов процесса CAST заключается в том, чтобы быстро получить грубый черновой вариант, а потом повторять, повторять, повторять...

Множество факторов объединяется для создания выигрышной презентации или отличного одностраничного постера; и если тратить слишком много времени на любой отдельно взятый фактор, не принимая во внимание остальные, это приведет к появлению проблем в дальнейшем.

Поэтому создайте черновой вариант, протестируйте его, получите обратную связь и повторите. Истории развиваются. Услышав, что другие вынесли из вашей истории, вы получаете более полное представление о том, какое сообщение на самом деле доставляется. Цель тестирования — слушание и наблюдение. Слушайте, что ваши испытуемые говорят об истории, но также найдите время понаблюдать за тем, как они в действительности ее воспринимают. Отвлекаются на проверку электронной почты? Выглядят удивленными? Или просто скучают?

Будьте осмотрительны, выбирая, от кого получить обратную связь. Планируйте этот момент не менее тщательно, чем подачу материала. Это могут быть ключевые представители вашей аудитории или люди совершенно посторонние и, следовательно, не заинтересованные в результате или поиске альтернатив.

## Чтобы получить истории, их нужно рассказать.

- Кен Метцлер, автор книги *Creative Interviewing:*

*The Writer's Guide to Gathering Information by Asking Questions*

Слушая историю, люди часто добавляют в нее случаи из собственной жизни и рассматривают вариации того, что произошло с ними. Этот обмен историями свойственен человеческой природе во многих культурах. Такие истории могут добавить вашей специфику, эмоции или примеры. Не стесняйтесь использовать этот материал, если он поддерживает ваши ключевые идеи, но не забудьте сослаться на источники, чтобы признать их вклад и усилить доверие к вашей презентации. Репетиции — еще одна форма тестирования, как правило, призванная помочь отточить устную презентацию. Репетиции лучше проводить в компании. Конечно, вы можете репетировать в одиночестве, но тогда обратная связь будет односторонней. Замечательным вариантом репетиции будет презентация для людей, не сведущих в данной предметной области, например для супруга, партнера, бабушки или детей (хотя заменять сказку на ночь визуальной историей не рекомендуется). Во время репетиции вас должны волновать и содержание, и подача — так что вы можете рассказывать историю с эмоциями и страстью.

Репетиции можно использовать и при создании одностраничных постеров или иных визуальных материалов, которые будут подаваться без устной презентации. Раздайте копии представителям тестовой аудитории и попросите их прочитать текст, а сами подождите. Когда они закончат, ничего не объясняйте, поговорите о чем-то совершенно другом по крайней мере три минуты. Затем соберите копии, которые они изучали, и попросите их пересказать вам историю и поделиться тем, какие чувства она побудила. Если им удалось изложить визуальную историю на бумаге, запоминаемость довольно высока, но слушайте внимательно, что из содержания они не вспомнят, и не подсказывайте!

## Начало, конец и время

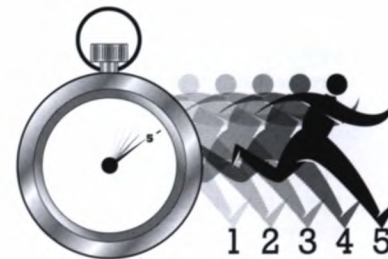
Большинство инструкторов по ведению презентаций уделяют основное внимание началу и концу. И это правильно, так как именно здесь можно за секунды «потерять» презентацию. Если подача материала начинается или завершается неудачно, все остальное — просто потраченное впустую время. О каком временном отрезке мы говорим? Не более минуты, часто намного меньше. Ваша аудитория принимает решение слушать ли ей презентацию в первые несколько секунд.

Итак, как же начать? В интернете и книгах по проведению презентаций сотни страниц, посвященных устному выступлению, с советами о том, как представиться, шутить, улыбаться и т. д. Но давайте уточним: сидящие перед вами люди пришли услышать вашу историю, и первое, что они должны понять, почему она важна для них. Вы можете поделиться ключевым фактом или задать вопрос, в котором аудитория определит ощущение безотлагательности. Можно просто начать с фразы: «Позвольте, я расскажу вам историю».

**СОВЕТ:** чтобы закончить на позитиве - заканчивайте поскорее!  
Если вы уложитесь за 25 минут вместо запланированных 30,  
ваши слушатели смогут уйти спокойно, а не в спешке, торопясь  
на следующее мероприятие. Казалось бы, мелочь, но это работает.

Концовка истории более важна, чем ее начало. Счастливый конец — очень мощный инструмент. Если закончить на негативной ноте, можно все испортить. Цель визуальных историй, создаваемых нами с помощью процесса CAST, — воздействовать на процесс изменений и принятия решений. Можно закончить призывом к действию, просьбой или заявлением о том, какой выбор необходимо сделать (оставляя аудитории возможность анализировать). Во всех случаях дайте вашей аудитории шанс предпринять позитивные шаги.

Если вы подаете визуальную историю в виде презентации со слайдами, примите во внимание совет Винода Косла, предпринимателя, повидавшего множество презентаций. Он показывает слайд в течение **ПЯТИ Секунд**, а затем удаляет и просит его описать. Это должно напомнить вам о тесте с прищуриванием из главы 14 (и о восприятии примера с красным и зеленым цветами). Нагруженный текстом маркированный список тест не проходит. Плотный слайд тоже: он уводит внимание аудитории от основной мысли. Пока аудитория читает слайды, она не слушает вас. Если вам нужно представить данные или график, на восприятие которого потребуется больше пяти секунд, помолчите и дайте людям время изучить материал. Фокус внимания перемещается от вас на экран. Вы вернете его после того, как аудитория прочитает текст на слайде и двинется дальше. Не зачитывайте элементы списка. Не пытайтесь урезать слайд. Если вы хотите увидеть, как рассказывают истории с графикой профессионалы, смотрите новости! Разве там есть маркированные списки? Посмотрите, как долго визуальный материал остается на экране. Попробуйте представить себя в кресле ведущего новостей и задайте своей истории такой же темп.



## Повторение

Когда мы обсуждали план подачи материала в главе 13, то подчеркивали важность запланированного повторения истории. Если вы хотите воздействовать на поведение аудитории, необходимо продолжать рассказывать историю, используя различные подходы и средства еще долгое время после того, как, на ваш взгляд, надо было заканчивать. Рекламодатели об этом знают. Вам это, вероятно, покажется очевидным, но снова и снова мы видим, как топ-менеджеры говорят пару слов, отправляют электронное письмо с напоминанием, а потом удивляются, почему после их четкого объяснения люди делают совсем не то, что нужно!

Многие родители признают, что повторение может иногда привести к тому, что получатель перестает воспринимать сообщение. Этого можно избежать благодаря использованию как можно большего числа различных подходов и вариантов, всегда прося аудиторию выполнить что-либо в конце каждого представления истории. Если вы прошли процесс CAST, чтобы разобраться, что хотите сделать, история кажется довольно понятной. Но ваша аудитория слушает или читает историю, и у нее нет времени на ее осмысление, тем более что действуют другие отвлекающие факторы. Для вас история важна. Ваша аудитория должна принять ее и проникнуться ощущением безотлагательности. То, что вы говорите, очень сильно отличается от того, что на самом деле слышит ваша аудитория.

Итак, когда вам покажется, что повторение уже излишне, придержите эту мысль и расскажите историю еще один раз.

## Сохранение в памяти

В вашей истории много материала? Как аудитории его запомнить? Люди способны удерживать в краткосрочной памяти ограниченное число элементов. Этот предел зависит от человека, но обычно от пяти до десяти. Когда людей учат методам улучшения памяти, чтобы запоминать длинные списки, частью подготовки является обучение созданию визуальных последовательностей, построению историй из содержания и формирование содержания в группы, которым они могут дать названия.

Те же методы подходят и для визуальной истории. Делая устную презентацию или постер, необходимо создавать структуры, которые группируют информацию, облегчая ее запоминание.

**СОВЕТ:** при написании чернового варианта истории в какой-то момент будет полезно пронумеровать пять основных сообщений, что поможет вам сосредоточиться на них. Пусть они остаются пронумерованными в презентации до последней минуты, но уберите номера из окончательной версии, если не хотите, чтобы аудитория воспринимала их только в такой последовательности.

В главе 11 мы объяснили, что персонаж в вашей истории — носитель мотиваций, действий и характеристик. Поэтому удостоверьтесь, что у всех ваших персонажей есть имена для создания последовательной связи с информацией о них. Тестируя историю, убедитесь, что вы связали содержание с персонажами, чтобы помочь аудитории его запомнить. Процесс CAST не случайно разбит на четыре основных раздела, каждый из которых содержит от двух до четырех видов деятельности, а каждый вид деятельности — несколько методов. Такая группировка способствует лучшему воспроизведению процесса в памяти. Зрители редко удерживают в памяти более одного или двух основных положений истории или презентации, и, как правило, лучше всего запоминается последнее представленное положение. Объем сохраненных в памяти сведений можно увеличить, если продумать, как структурировать информацию. Если вы поделите историю на разделы с четко определенным началом и финалом, то можете увеличить количество информации, которую запомнит аудитория.

*Гений — это один процент вдохновения  
и девяносто девять процентов пота.*

*- Томас Эдисон, успешный изобретатель и предприниматель*

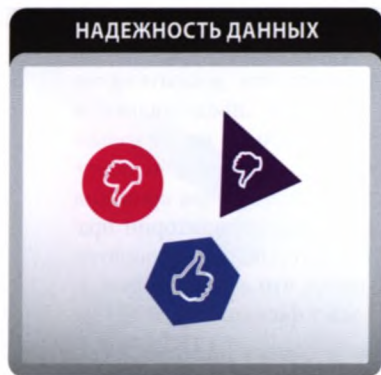
Когда мы планировали эту книгу, мы специально добавили контрольные списки в конце большинства глав, чтобы помочь вам сфокусироваться на ключевых моментах. Если вы им следовали, то могли понять, что эта глава посвящена не одному из шагов процесса CAST, а тому, как гарантировать, что вся визуальная история получится успешной.

Хорошая визуальная история требует больших усилий, не всегда очевидных для аудитории, потому что если она хорошо сделана, то из нее удалено все, что может вызвать непонимание или привести к неправильному решению. Ваша аудитория даже может сказать, что визуальная история кажется простой.

Добиться простоты нелегко, но, чтобы помочь вам, мы определили шесть ключевых тестов, которые обеспечат вам наличие необходимого фокуса.

*Совершенство достигается не тогда, когда больше нечего  
добавить, а когда уже больше нечего отнять,*

*- Антуан де Сент-Экзюпери, французский писатель, поэт и летчик*



Вы должны убедиться, что ни один человек из вашей аудитории не сможет оспаривать какие-либо данные в вашей истории. В противном случае у вас появится проблема: слушатели с аналитическим складом ума быстро теряют доверие к истории с ложными данными. Если вы используете не данные, а просто мнения людей, ясно дайте это понять.

Если вы получили данные в результате систематических исследований или от первоисточника, укажите их. Взяты ли ваши данные из достаточно большой выборки, чтобы считаться **НАДЕЖНЫМ** доказательством?

Используете ли вы доказательства, полученные от анонимного специалиста или группы, или полагаетесь на мнение неквалифицированных людей? Следите за такими фразами, как «эксперты утверждают».

Вы делаете заключение о достоверности чего-либо, потому что это распространенная практика или мнение? Например, многие считают, что люди используют только десять процентов своего мозга, но нет никаких доказательств этого убеждения. Итак, нужно ли полностью предоставлять **ССЫЛКИ** для всех данных и утверждений в вашей визуальной истории? Нет! Но вы должны знать, что сможете подкрепить свои заявления. С появлением легкого доступа к источникам информации мир изменился. Всего несколько минут в интернете, и аудитория сможет найти данные в поддержку ваших утверждений или противоречащие им. Если возникнут сомнения в достоверности данных, обеспечьте вашей аудитории способ познакомиться с использованными вами источниками.



Итак, отдельные элементы данных в вашей истории прошли первый тест, следующий уровень — выяснить, интегрируются ли они должным образом. Интеграция долж-

на вытекать из **ВЗАИМОСВЯЗЕЙ** и фильтрации данных, выполненной в начале процесса CAST. Когда вы проходите этот процесс, всегда существует опасность, что данные окажутся не такими понятными, как должны быть, для всех представителей аудитории из-за способа,

каким вы структурировали их для персонажей и видов деятельности в визуальной истории. Представители вашей аудитории, не сумевшие разобраться в концепциях, быстро потеряют интерес, если интеграция будет недостаточно хороша.

Не думайте, что существует только один способ интеграции доказательств. Ищите альтернативы, которые могли бы удивить зрителей.

Вы выбрали доказательства, подтверждающие вашу, безусловно предвзятую, точку зрения?



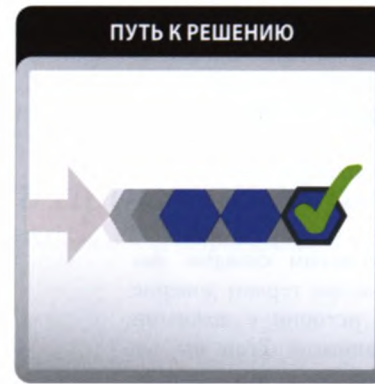


В основе истории, как правило, лежит **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ** событий. Поэтому люди ожидают увидеть в событиях визуальной истории четкие причинно-следственные отношения. Не нужно обладать талантом детектива, чтобы обнаружить в истории несоответствия и пробелы, так что уделяйте особое внимание распростран-

ние этим ным ошибкам.

Вы используете независимо полученные данные для прогнозирования будущего результата? В эту ловушку часто попадают игроки, полагающие, что по серии бросков костей можно определить, какое число выпадет в следующий раз. Если что-то возможно, это вовсе не обязательно произойдет.

Может ли ваша аудитория поверить, что, поскольку у вас два события происходят одновременно или друг за другом, между ними есть причинно-следственная связь? Существуют ли другие, не упоминающиеся причины событий в вашей истории? Когда вы начинаете с предположения, что один маленький первый шаг приводит к цепи событий, возможно, вы ступаете на скользкий путь. Оправданно ли это предположение?



Причинно-следственная связь одного события с другим гарантирует, что доказательства в истории представляются последовательно, но насколько прочна эта связь, чтобы послужить основанием для принятия решения? Если аудитории нравится история, но она понятия не имеет, что делать в конце, — вас ждет фиаско. Переходит ли

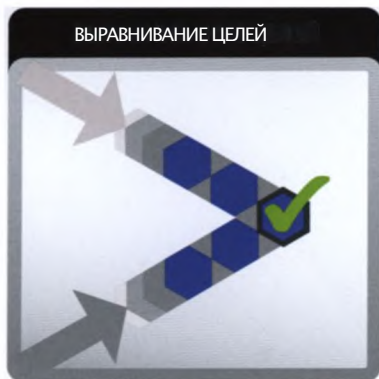
соответствующие доказательства? Учтите, что, возможно, существует несколько путей, ведущих к принятию решения. Вы рассмотрели альтернативы? Они всегда существуют. Вы представили их честно и ясно? Вы можете преуменьшать значимость альтернатив, но избегайте высмеивания контраргументов. И не упрощайте альтернативы, чтобы дискредитировать их.

Может ли аудитория прийти к неправильному заключению в середине истории? Не скрываете ли вы доказательства или значимую информацию, которая могла бы привести аудиторию к иному выводу? Наконец, вы ведь не хотите, чтобы решение было принято из страха, что случится противоположное?

Стремление избежать негатива может принести успех в краткосрочной перспективе; однако оно редко формирует ощущение безотлагательности.

*Если читатель потерялся, обычно это происходит потому, что писатель недостаточно постарался удержать его на пути.*

— Уильям Зинссер, специалист по улучшению письменных текстов



Во многих случаях визуальная история должна свести воедино множество потоков для достижения **ОБЩЕЙ** цели, чтобы различные представители аудитории приложили усилия для проведения изменений или принятия решения. При объединении целей и планов различных людей вам придется идти на компромиссы, чтобы удовлетворить разные стороны.

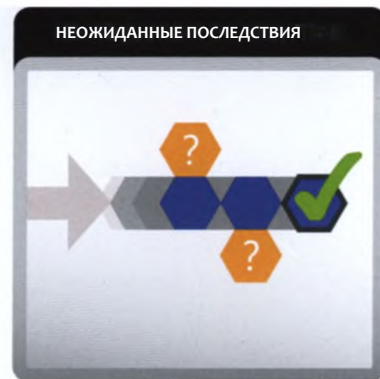
*И, как это все время бывает, компромисс между двумя совершенно рациональными альтернативами оказывается чем-то совсем бессмысленным.*

*– Нил Стивенсон, писатель-фантаст*

Вы шли на компромиссы для того, чтобы визуальная история удовлетворила одних представителей аудитории, при этом ослабляя ее воздействие на других?

Не разясняете ли вы проблемы вместо того, чтобы показать, как их решить?

Могут ли различные представители аудитории прийти к разным заключениям, которые приведут к конфликту в дальнейшем?



Неожиданные последствия, возникающие из-за действий, происходящих в визуальной истории, — это просто не те результаты, хорошие или плохие, которые вам нужны. Хорошие неожиданные последствия часто считают удачными дополнениями; плохие могут иметь негативные побочные эффекты или сделать ситуацию еще хуже. Никто не обладает даром **ПРГД-СД**

**ВИДЕНИЯ, ПРЕДВИДЕНИЯ**, чтобы избежать возможных неожиданных последствий, но вы можете регулярно проверять по ходу истории, не выработывает ли аудитория альтернативный план. Вот несколько примеров событий, которых никто не ожидал:

- Затопление судов на мелководье в конце Второй мировой войны было легким способом избавиться от ставших ненужными кораблей и имело неожиданный положительный результат в виде создания новой среды обитания для морских животных.
- Электронная почта был разработана в 1971 году, чтобы помочь людям общаться. Никто тогда не думал о безопасности, о предотвращении спама и фишинга.
- То, что мотоциклистов заставили надевать шлемы, спасло не одну жизнь, но еще не красивый головной убор стал причиной сокращения числа молодежи среди мотоциклистов.
- Осушение болот приводит к появлению территорий, пригодных для строительства жилья и ведения сельского хозяйства, но оно также часто увеличивает риск наводнений, поскольку снижается способность земли впитывать воду.

Вы можете определить возможные последствия идей, рассмотренных в разделе «Что если...» главы 7. Прислушайтесь к своей аудитории в ходе тестирований и во время репетиций и спросите ее о возможных последствиях.



ВАС

П  НЯЛ

*Выполните следующие шаги, чтобы убедиться, что ваша визуальная история будет настолько хороша, насколько это возможно.*

! **Продолжайте тестировать.** Из того, что ваша визуальная история однажды прошла тесты, не следует, что она верна. Подавая историю, старайтесь постоянно получать обратную связь от аудитории. Используйте шесть ключевых тестов, чтобы задать вопросы о том, что аудитория услышала в истории.

! **Разработайте собственные тесты.** У каждого есть свои слабые места. Возможно, вы хорошо говорите, но плохо строите логические связи или способны сделать макет страницы, но не различаете цвета. Ведите запись созданных вами визуальных историй и учитесь на проблемах, с которыми вы сталкивались, чтобы разработать собственный набор дополнительных тестов.

! **Нарушайте правила.** Любой набор тестов хорош настолько, насколько хороша ситуация, для которой он был разработан. Если после тестирования вы обнаружите, что внесение изменений приведет к уменьшению воздействия вашей визуальной истории, будьте готовы «нарушить правило» — но найдите для этого вескую причину.





- ✓ Проверьте правильность и достоверность данных.
- ✓ Ясно покажите отношения и интеграцию данных.
- ✓ Убедитесь, что существует четко определенная причинно-следственная связь между частями вашей истории.
- ✓ Удостоверьтесь, что ваша визуальная история приводит к определенному решению или просьбе в аудитории выполнить некие действия.
- ✓ Ищите компромиссы или сообщения для отдельных представителей аудитории, которые могут привести к другим результатам.
- ✓ Рассмотрите возможные непредвиденные последствия изменений или решения, которые вы предлагаете.

# Что может измениться за один день

*То, чему нужно  
научиться перед тем,  
как приступить  
к делу, мы узнаем, когда  
начинаем делать.*

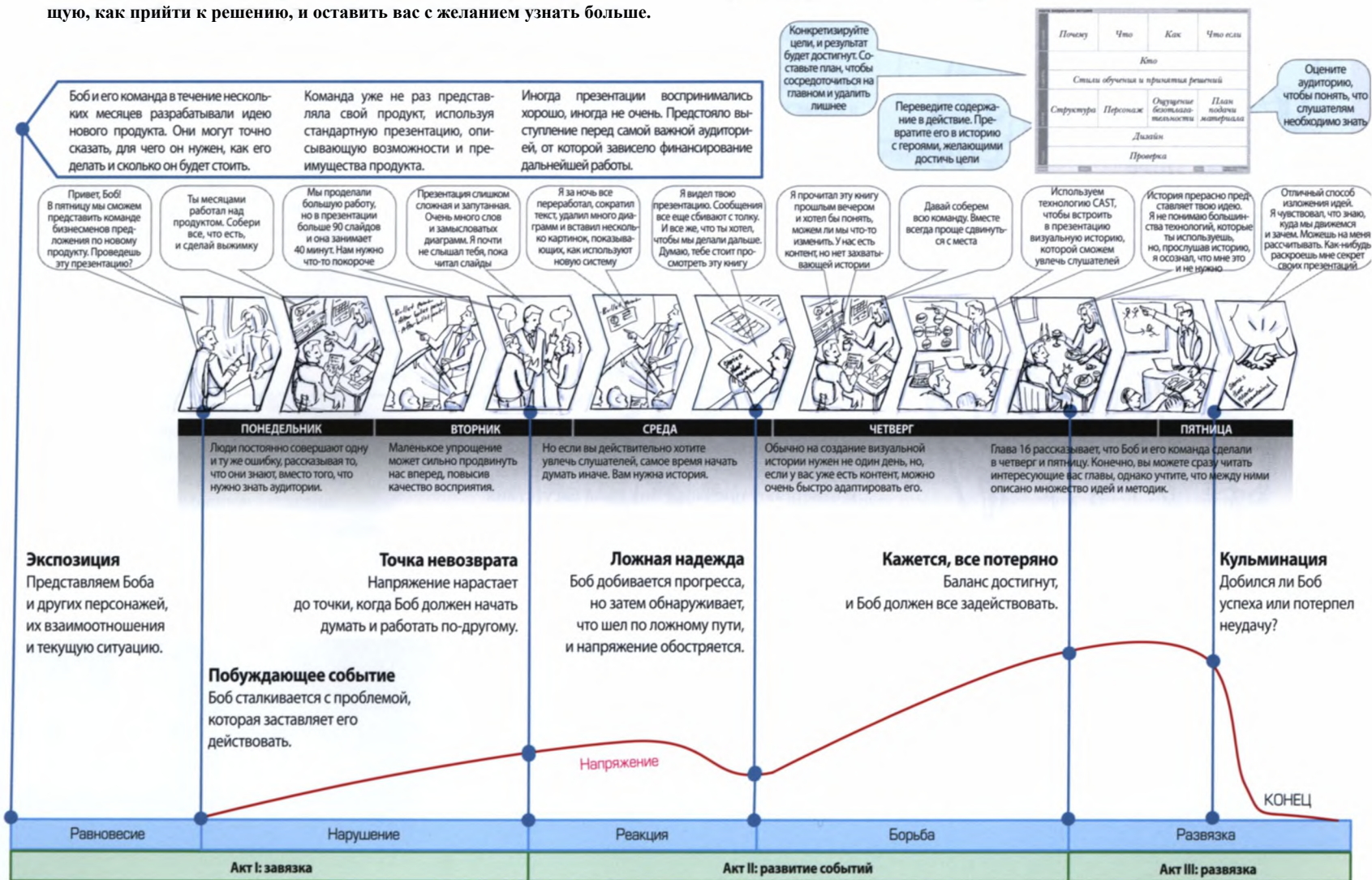
- Аристотель, древнегреческий философ и автор  
«Поэтики» - возможно, самого первого описания  
принципов повествования

**Пример—это не основной  
способ воздействия на других.  
Это единственный способ.**

-Альберт Швейцер, богослов, философ,  
лауреат Нобелевской премии мира

Визуальная история из главы 1 на самом деле была о том, как создавать историю. Она задумывалась для того, чтобы быстро познакомить вас с некоторыми основными причинами создания визуальной истории и используемыми видами деятельности. Цель была проста: создать знакомую ситуацию, чтобы рассказать визуальную историю, показывающую, как прийти к решению, и оставить вас с желанием узнать больше.

Если вы последовательно читали книгу, а не перескакивали вперед, то, вероятно, понимаете, что для создания истории мы использовали многие приемы из процесса CAST. На следующих страницах мы более подробно рассмотрим опыт Боба и его команды по подготовке к крупной презентации в четверг и пятницу.



Четверг начинается с того, что Боб собирает команду и объясняет, что он хочет попробовать новый подход для презентации в пятницу. На реализацию этого подхода у команды уйдет весь день, если взять за отправную точку всю проделанную ранее работу.



Команда Боба разрабатывала предложение для нового устройства и онлайн-сервисов, которые они могут предоставить своим клиентам на основе последних технологий. Продукт — это новое мобильное устройство, которое должно помогать людям составлять программу похудения и диеты.

На самом деле вам не нужно разбираться в идеях нового продукта, который Боб и его команда хотят предложить, чтобы оценить, что команда провела очень большое исследование и собрала множество данных, показывающих, как их идеи будут работать.

У команды есть обзор рынка, конкурентный анализ расходов, эскизы продукта, планы производства и великолепный бизнес-кейс в поддержку предложения.

Боб все еще не решил крупную проблему. В пятницу презентация будет проводиться для группы специалистов, известных тем, что они прерывают презентацию на втором слайде, забегают вперед, задавая вопросы, и отвергают предложения из-за отсутствия деталей.

ВЫ ЗДЕСЬ?

	Почему	Что	Как	Что если
К				
А	Кто			
Т	Стили обучения и принятия решений			
Т	Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
А	Дизайн			
	Проверка			

Первый шаг, который следует предпринять в процессе CAST, — пересмотреть содержание и решить, что действительно важно, чтобы заострить на этом внимание.

Боб уже знает, кто будет на презентации, поэтому он может начать процесс планирования содержания и составления четкого представления о том, насколько каждый человек в аудитории осведомлен о предложениях по новому продукту.

0800

## ЧЕТВЕРГ

На создание большинства визуальных историй уходит не один день, но, если у вас уже есть контент, можно очень быстро адаптировать его.

Распространенная ситуация — презентация, создаваемая Процесс CAST начинается с того, что вас просят в последнюю минуту для влиятельной группы людей командой или одним человеком, уже проделавшим большую работу и накопившим много материала.

определить контент, значимый для определенной аудитории, до того, как вы начнете рисовать слайды или запустите программу создания презентаций.

Боб начинает с создания карты результатов для пояснения причин, почему данное предложение важно. Это замечательный метод, когда у вас есть большой объем контента. Затем команда использует «Пять «Почему»», чтобы убедиться, что их причины действительно четко обоснованы.

Боб проводит обсуждение подробного плана проекта, чтобы выделить блоки. В каждом блоке есть событие или проблема, за которой следует действие, приводящее к развязке. Затем команда последовательно выстраивает блоки и ищет доказательства или случаи из жизни в поддержку каждого тезиса.

Данный проект включает в себя действия по созданию онлайн-магазина для нового контента.

Трудность: люди хотят персонализировать свои устройства. Как можно это сделать?

Решение: предоставить возможность создать ссылки на существующий контент и купить новый, сделав свое устройство поистине персональным.



Команда просматривает сотни страниц, созданных для предложения, чтобы извлечь важные изменения, показывающие, что новый продукт принесет успех. Все эти изменения вносят вклад в информацию, необходимую для действий персонажей.

	Начать	Сделать по-другому	Остановить	Не менять
Вещи	■	■	■	■
Люди	■	■	■	■
Процессы	■	■	■	■

Когда команда делает обзор содержания, она также анализирует риски по проекту и альтернативы. Эти элементы указывают на ключевые вопросы, которые аудитория, скорее всего, задаст, и связаны с блоками, где могут подниматься данные вопросы.

## 1000 ЧЕТВЕРГ

Методы обзора и фильтрации были представлены в главах с 4-й по 7-ю. Если вам нужно все сделать правильно всего за один день, используйте подразделы этих глав, чтобы определить свой фокус внимания.

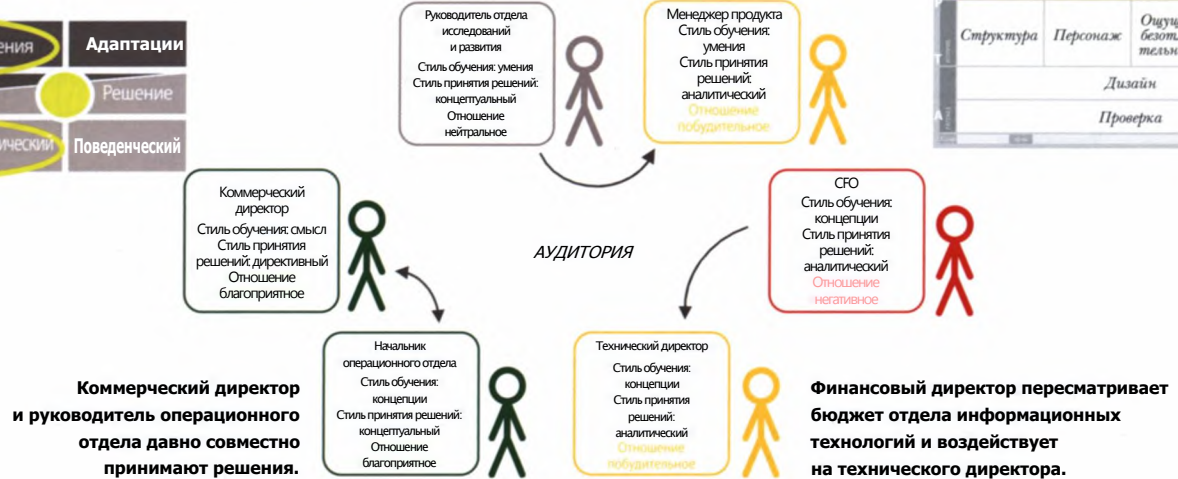
Помните, что вы работаете с существующим контентом. Сейчас не время начинать новый контент. Обычно материалы, с которых начинают, не структурированы в последовательности «Зачем — Что — Как», поэтому приготовьтесь проходить несколько повторений моделей и проведите последний тщательный обзор, чтобы отфильтровать содержимое.



Используя анализ стилей обучения и принятия решений, команда убеждается, что необходимо сфокусироваться на понятиях и четких данных для людей аналитического склада ума. Фокус направлен на стили принятия решений, так как большая часть аудитории уже знает о технологиях и сосредоточена на пояснении причин принятия решения.



**Менеджер продукта докладывает руководителю отдела исследований и развития и получает от него указания**



**ВЫ ЗДЕСЬ?**

Почему	Что	Как	Что если
Кто			
Стили обучения и принятия решений			
Структура	Персонаж	Оценки безотлагательности	План подачи материала
Дизайн			
Проверка			

Боб и его команда знакомы с шестью специалистами, которые будут в аудитории на обзорной презентации. Все ключевые персоны для продвижения предложений о новом продукте соберутся вместе. Самое трудное заключается в определении ожидаемого эффекта от рассказывания историй этой группе людей.

Они привыкли к ориентированным на сообщение данным, подробным отчетам, и команда знает, что проводить презентацию для них сложно. Преимущества подхода, основанного на истории: данные помещены в личный контекст, что позволит удержать внимание аудитории на протяжении презентации.

Понимание персональных стилей представителей аудитории и влияния, оказываемого ими друг на друга, а также опыт взаимодействия с этой аудиторией в прошлом позволяют оценить, насколько благоприятно они могут изначально отнестись к идеям нового продукта.

12:00

**ЧЕТВЕРГ**

При создании подобных презентаций для важной аудитории у вас есть преимущество: вы знаете ее состав. Не теряйте возможность использовать эту информацию для создания фокуса истории.

Карта влияния гораздо важнее, чем любая схема организации. Представители вашей аудитории будут встречаться, беседовать и влиять друг на друга. Используйте это в свою пользу.

Считайте стили обучения и принятия решений индикатором обсуждений, которые нужно провести для подачи истории. Не пытайтесь чересчур глубоко анализировать ситуацию.

Победа над чудовищем	Поиски	Путешествие и возвращение	Комедия
Трагедия	Возрождение	Из грязи в князи	

Все члены команды по очереди пробуют расположить содержание в соответствии с одним из семи основных сюжетов. После нескольких минут изучения каждого сюжета становится ясно, что одни подходят лучше, чем другие. Поиск, похоже, лучше всего подходит для создания нового продукта, но история возрождения хорошо сработает, чтобы показать, как их продукт обогнали конкуренты и теперь приходится отвоевывать позиции. Команда оставляет идею истории возрождения, поскольку она будет полезна для другой аудитории и в нее можно включить историю упадка их старого продукта.



Команда размышляет, должен ли злодей быть представлен внутренними процессами, остановившими нововведение, продуктами конкурентов или другими компаниями. Они решают видеть основной продукт конкурентов в качестве злодея, обладающего понятными всем свойствами.

Команда решает, что их новый продукт будет героем. Фактически герой сначала появляется в лице старого продукта, выглядящего уставшим и побежденным, но, когда он отправится на поиски, ситуация приведет к превращению, необходимому для того, чтобы он вырос в лидера рынка. Новые команды дизайнеров и разработчиков программного обеспечения будут действовать как помощники, а сайт социальной сети станет дарителем.

Вы здесь?			
Почему	Что	Как	Что если
Кто			
Стили обучения и принятия решений			
Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
Дизайн			
Проверка			

Призыв		Путешествие		Прибытие и разочарование		Последнее испытание		Цель	
Описать текущее состояние рынка и наше желание стать лидером	Нанять новую команду дизайнеров	Нанять новую команду разработчиков программного обеспечения	Разработка интегрированного продукта	Создать для каждого клиента возможность получить онлайн-пространство	Персонализированный онлайн-магазин	Указать ссылки на онлайн-сервисы, которые используют наши клиенты	Бесплатная услуга перехода от конкурентов		
Равновесие		Нарушение		Реакция		Борьба		Развязка	
Акт I: завязка				Акт II: развитие действия				Акт III: развязка	

# 1400 ЧЕТВЕРГ

Когда у вас уже имеется большой объем дополнительного контента, можно быстро протестировать согласованность основных сюжетов с вашей темой, а затем выбрать два из них и сравнить друг с другом.

Планируя расположение блоков в структуре сюжета, используйте в каждом из них трудность и развязку, чтобы проверить наличие последовательности действий, которая развивает историю.

Персонажи можно вводить по ходу истории. Герой появляется вначале, чтобы аудитории было ясно, кого поддерживать, а злодей — к концу первого акта.

Боб заводит разговор об ощущении безотлагательности, рисуя на доске диаграмму Венна. Он сообщает команде, что для создания необходимого ощущения, благодаря которому аудитория поддержит их проект, им нужно найти сочетание слов, рисующее три разных перспективы: причины предложения, выявленные командой; список категорий из главы 12 и известную им информацию о личных и деловых планах аудитории.



ВЫ ЗДЕСЬ?

Зачем	Что	Как	Что если
Кто			
Стили обучения и принятия решений			
Структура	Персонаж	Ощущение безотлагательности	План подачи материала
Дизайн			
Проверка			



После долгих дебатов выясняется, что самое сильное ощущение безотлагательности будет основываться на данных о сокращении доли рынка за последний месяц, после того как конкуренты вывели на рынок продукт более высокого качества.

Боб решает пользоваться проектором только для показа изображений продукта и создать раздаточный материал с одностороничной визуальной историей, содержащей ключевые моменты, касающиеся цен и анализа рынка, и программу составления временной последовательности для поиска.

Боб знает, что убедить одних представителей аудитории придется гораздо дольше, чем других. Убедить финансового директора, скорее всего, будет труднее всего, а он оказывает существенное влияние на технического директора. Поэтому во время презентации Боб планирует привлечь внимание финансового директора тем, что они не хотят терять прибыль, а затем, опираясь на этот тезис, попытаться заручиться его согласием на поддержку нового продукта.

Чтобы подготовить аудиторию, он отправляет им по электронной почте отчет о последнем анализе рынка, показывающий быстрое сокращение доли компании. Это должно усилить ощущение безотлагательности в их сознании.

## ЧЕТВЕРГ

16:00

Ощущение безотлагательности тесно связано с изначальными причинами визуальной истории и личными потребностями аудитории. Убедитесь, что вы решаете проблему аудитории.

Аудитория также должна хотеть решить проблему сегодня. Ваше ощущение безотлагательности необходимо выразить словами, чтобы вызвать у представителей аудитории желание действовать прямо сейчас.

Каждая презентация может выиграть от плана подачи материала: какой материал раздать до выступления, а какой — после, чтобы усилить эффект от презентации.

Формат

В данном случае форматы определяются планом подачи материала. Однако, обедая с женой, Боб замечает, что, объясняя общий ход истории, он рисует несколько эскизов на салфетке. Рисование эскизов делает процесс подачи материала более интерактивным, поэтому он добавляет в презентацию набросок на доске.

Мышление

Каждый из членов команды рисует на доске несколько картинок, которые можно связать со словами из сюжета поиска. По общему согласию они придерживаются простой временной шкалы.

Композиция

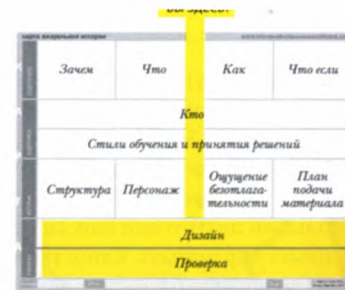
Боб рисует на доске эскиз временной шкалы. Команда приклеивает на нее все заметки с анализом содержания и меняет их местами, пока они не начинают повторять ход истории.

Кодирование содержания

Задать верный тон помогают изображения из библиотеки брендов компании. Каждый цвет и линия отбираются так, чтобы они улучшали визуальную историю и согласовывались с остальными элементами на странице.

Написание

На странице много текста, но он должен быть простым и понятным. В основном контент берется из существующих материалов, но команда редактирует его, чтобы получить текст, не вызывающий путаницы, без сложных фраз и технических терминов.



День выдался длинный, но Боб все еще возится с визуальной историей и повторяет ее во время обеда с женой.

Команда уже просмотрела содержание и проверила, что данные достоверны, хорошо интегрированы и выстроены в логической последовательности, приводящей к решению. Жена Боба, бухгалтер, очень внимательна к деталям и умеет замечательно чувствовать реакции других людей. Она представляет собой великолепную тестовую аудиторию, потому что ее стиль почти противоположен стилю Боба. Спокойно, но решительно она указывает на все причины, по которым CFO может отклонить идеи. Она также обозначает одно непредвиденное последствие истории: из-за свойств нового продукта может устареть другой.

Еще не поздно исправить историю. Боб засиживается допоздна, чтобы переработать сюжетную линию и попрактиковаться делать эскиз, который он собирается рисовать на доске. Тем временем его команда добавляет финальные штрихи в одностороннюю визуальную историю, и печатный вариант готов к утру.

18:00

ЧЕТВЕРГ

20:00

Макет и визуальные компоненты вашей первой визуальной истории часто лучше оставить как можно более простыми и сосредоточиться на последовательности действий в истории.

Не забудьте потренироваться. Время, отведенное на репетиции, очень важно. С каждой репетицией вы все лучше фокусируетесь на словах, расставляете акценты и корректируете время выступления.

Чтобы понять, как много времени лучшие докладчики уделяют репетициям своих выступлений, попробуйте посмотреть одну и ту же презентацию дважды. Вы увидите, что подача материала, кажущаяся спонтанной, на самом деле очень хорошо спланирована.

Когда экспертная группа входит в комнату, Боб спрашивает себя: «Правильно ли я поступаю?» За свою карьеру он провел множество презентаций, но немногие из них за последние десять лет требовали большой подготовки или заставляли его сильно нервничать. Единственное, в чем он уверен, что благодаря репетициям он хорошо знает, как и о чем будет говорить. И когда все занимают свои места, Боб начинает:

«Доброе утро. Сегодня мы хотим поделиться с вами предложением нового продукта. Наша доля рынка стремительно сокращается, наши позиции неустойчивы, а анализ рынка показывает, что это происходит из-за снижения цен вследствие конкуренции».

Боб раздает материалы с визуальной историей, включает проектор, чтобы показать продукт и его конкурента, и продолжает:

«В раздаточных материалах мы представили ключевую информацию сегодняшней презентации. Позвольте мне рассказать

о нашем видении маршрута продукта и о том, что это значит для нашей компании».

Боб говорил в течение 15 минут, анализируя состояние рынка и разясняя причины снижения цен, обусловленные конкуренцией.

В качестве ответной реакции компания, по мнению Боба, могла бы привлечь новые команды разработчиков программного обеспечения и дизайнеров, которых он рекомендует. Они будут работать над решением, тесно связанным с социальными сетями. После этого Боб объясняет, с какими трудностями столкнутся команды, объединяя разнообразные ресурсы компании. Таким образом он подводит аудиторию к следующей проблеме, решением которой может стать интегрированный подход к разработке продукта.

Боб продолжает в том же духе, уделяя несколько минут на обозначение каждой трудности, а затем сообщает решение, двигаясь по пути к цели.



Чтобы подвести историю к завершению, Боб подходит к доске и рисует модель, разработанную накануне. Она показывает процесс связи нового устройства с онлайн-сервисами, которыми пользуются покупатели, и рассказывает о возможности переноса любого имеющегося у них контента с предыдущих устройств, включая продукты конкурентов.

0900

ПЯТНИЦА

Если вы хотите завладеть вниманием аудитории, можете начать с противоречивого заявления. Если вы предпочитаете прийти к консенсусу, начните с установленных фактов.

Пятнадцатиминутная визуальная история идеально подходит для проработывания серии проблем и их решений для достижения конечной цели, а также для связи истории с односторонним документом.

Использование доски для рисования простых моделей во время презентации может повысить взаимодействие и показать, что вы ясно понимаете, о чем говорите; кроме того, это демонстрация надежности.

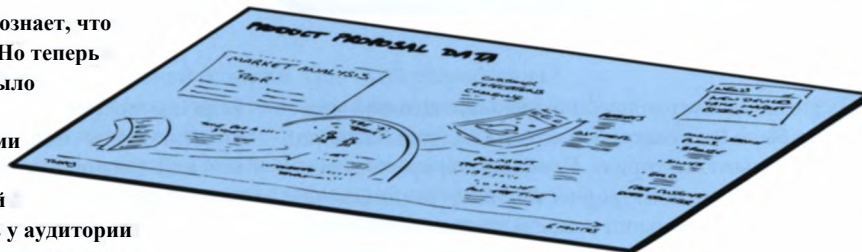
Через 15 минут Боб заканчивает презентацию словами: «Путь нелегок, но позволит нам занять позицию лидера. Мы попросили вас сегодня просмотреть предложение и согласиться на первый этап, чтобы новые команды разработчиков программного обеспечения и дизайнеры могли начать работу».

Закончив речь, Боб вдруг осознает, что его не перебивали. Ни разу. Но теперь посыпались вопросы. Что было интересно в этот раз, по сравнению с предыдущими презентациями, так это воздействие одностраничной визуальной истории. Теперь у аудитории были перед глазами данные, призванные помочь им принять решение.

Решил ли Боб продолжать? Он добился условного «да» от финансового директора, который был настроен позитивно, но хотел сам проверить правильность цифр. Позднее в тот же день финансовый директор позвонил Бобу и спросил, можно

ли провести презентацию предложения для финансового отдела, содержащую большее понимание причин спада продаж существующего продукта.

Боб вернулся к карте визуальной истории и решил быстро переработать содержание,



чтобы использовать сюжет для десятиминутного представления, посвятив первую часть истории изначальному успеху, а затем недавней потере доли рынка. Далее сюжетная линия ведет к чудесному спасению, а заканчивается все ответным ударом по конкурентам.



Лишь в этот момент Боб осознает, что начинает понимать, как использовать визуальные истории.

## ПЯТНИЦА

12:00

Ключевой шаг к достижению соглашения в группе — взаимодействие и обсуждение. Всегда старайтесь закончить историю дискуссией.

Раздаточный материал с визуальной историей вместе с изложенной устно, предоставляет все сведения для обсуждения, в том числе ключевые точки, связывающие с презентацией.

Никогда не забывайте попросить о результате, которого хотите достичь. Если вы этого не сделаете, аудитории придется самостоятельно решать, каким должен быть итог.

# Послесловие:

## повышение мастерства рассказчика визуальной истории

Если бы люди только знали, как тяжело я трудился, чтобы достичь своего мастерства, оно бы казалось вовсе не таким замечательным.

– Микеланджело

Не существует волшебной палочки, которой можно было бы взмахнуть и создать из идеи большую визуальную историю. Необходимы кропотливая работа и немного творчества. Мастера-рассказчики достигли вершин ремесла, потому что используют широкий ассортимент подходов к структуре истории, имеющих отношение к ситуации и аудитории.

### Дело мастера боится

Большинство считают, что для повышения мастерства рассказчику необходимо проводить больше презентаций. Однако это ошибка, которой следует избегать. Подача дюжины плохих презентаций не означает, что следующая будет замечательной. Если у вас с каждым разом получается немного лучше, вы все равно портите свою репутацию и теряете шанс повлиять на аудиторию.

Если вы хотите добиться реальных улучшений, практикуйтесь ежедневно. Зиг Зиглар (американский писатель и мотивационный спикер) шутит: «Люди часто говорят, что мотивация длится недолго. Так и купание тоже – говорят, что мотивации хватает ненадолго. Но когда вы принимаете душ, его тоже хватает ненадолго; именно поэтому рекомендуется делать это каждый день». Существует множество способов, используемых в CAST, и совсем не нужно применять их все, чтобы добиться хороших результатов. Возьмите что-то одно и встройте это в то, чем вы занимаетесь каждый день; отслеживайте результаты, наблюдайте, как улучшается ваша эффективность, и включите в ваш подход обратную связь. Ваш ключ – повторение тренировок и объективная обратная связь.

17



Марк

Мне как художнику и музыканту сформировать в себе рассказчика помогла способность воспринимать чужие находки. Я интересуюсь всем, чтобы найти вдохновение для влияния на людей. К какому бы типу докладчиков вы ни относились, лучший из них знает, как соединить традиции с инновациями. Изменения начинаются там, где людей волнует их работа. Займите упреждающую позицию, чтобы изучить происходящее вокруг вас и на этой основе создать собственный уникальный подход.

## Применяйте свои инструменты

Используйте каждую возможность, чтобы создавать визуальные истории. Превратитесь в собирателя историй. Носите с собой записную книжку и записывайте истории, которые вам встречаются. Вы сможете использовать их, чтобы добавить изюминку в вашу будущую работу.

Держите под рукой копию карты визуальной истории. Она была разработана вам в помощь. Когда вы создаете историю, карта помогает запомнить ключевые действия и записать основные моменты. Вы видели, какие подробности необходимы для создания визуальной истории и что нельзя все собрать на одной странице, но вы можете усвоить ключевые моменты для быстрой сверки в процессе разработки истории. Визуальную карту истории можно использовать в качестве учебного пособия для обзора визуальных историй других людей. Просто послушайте историю и проанализируйте ее, чтобы определить сообщение, аудиторию, ее структуру и персонажей. Спросите себя, хорошо ли обозначено ощущение безотлагательности? Поддерживают ли визуальные материалы историю или уменьшают ее эффективность? Если вы смотрите презентацию, представляющую собой серию слайдов с маркированными списками, попытайтесь записать их и продумайте, как можно изменить структуру.

И хотя процесс CAST был первоначально разработан для создания историй с целью продвижения изменений в организации, мы выяснили, что он подходит и для создания историй о личностных изменениях, в том числе о потере веса и отказе от курения, и даже для написания сопроводительного письма и резюме при поиске работы. CAST не панацея от всех бед, но как замечательно использовать силу истории, чтобы завладеть вниманием аудитории и добиться выдающихся результатов. Определенно, такие ситуации принесут вам пользу.



**Раз уж вы собираетесь рассказывать историю, то следует делать это хорошо; сосредоточьтесь на ней и расскажите так, чтобы можно было гордиться.**

*— Сет Гудин, американский предприниматель*



## Хорошо знайте правила, чтобы эффективно их нарушать.

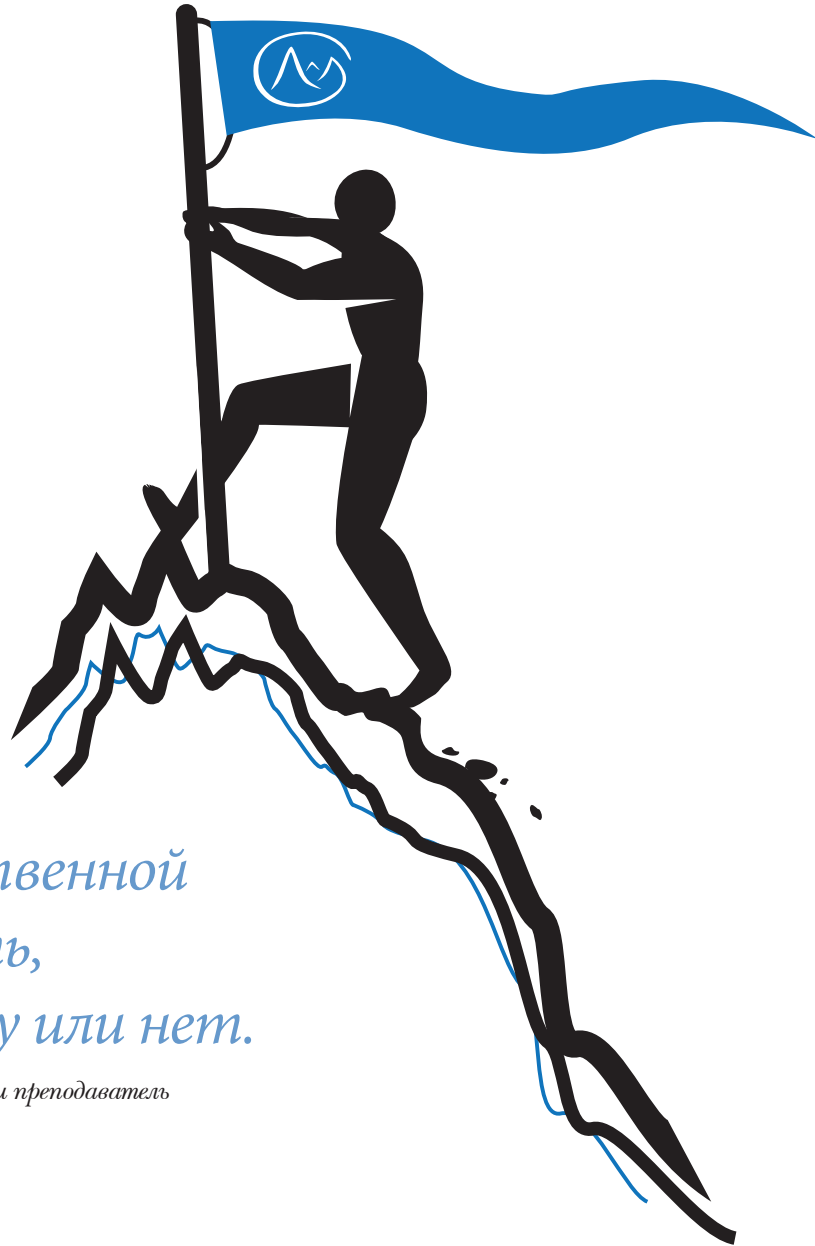
– Далай-лама XIV, лауреат Нобелевской премии мира  
и лидер гелугской ветви тибетского буддизма

CAST – это процесс, построенный на том, что мы узнали от специалистов, но его можно расширить с учетом новых и альтернативных идей и методов. При работе над собственными визуальными историями подумайте о методах, которые вы использовали в прошлом, и не бойтесь включить их в CAST.

Наконец, самое важное: все, что мы включили в эту книгу, – не более чем руководство, и не стоит слепо ему следовать. Мы тоже многое узнали о сторителлинге при подготовке материалов для этой книги. И хотя люди рассказывали истории тысячи лет, еще многому можно поучиться. Создавая дизайн на сетке, чаще разрывайте ее и раздвигайте границы. Расскажите самую лучшую историю, какую только возможно, зная, когда нарушать эти границы, пробуя новое и руководствуясь результатами обратной связи.

Мы продолжим изучать искусство визуального повествования и роль, которую оно может сыграть в принятии решений и изменений. Вы можете следить за развитием наших личных историй и получать обновления с новыми методами и идеями на нашем сайте:

[www.storiesthatmovemountains.com](http://www.storiesthatmovemountains.com).



*Вы рассказчик собственной  
жизни, и вам решать,  
создадите вы легенду или нет.*

*– Исабель Альенде, американская писательница и преподаватель*