

Harvard Business Review

## Использование рассказов для объяснения целей вашей компании

Джон Коулмен (John Coleman)

24 НОЯБРЯ 2015 ГОДА

Идея «цели» охватила корпоративный мир. Вдохновленные такими апостолами, как Саймон Сайнек (Simon Sinek), бесчисленные фирмы, такие как Nike, Adidas, Pepsi и Coca-Cola, посвящают реальное время и внимание объяснению, почему они это делают. Идея цели была центральной в книге, одним из соавторов которой был я.

Но активизация цели невозможна без рассказывания историй, как на корпоративном, так и на индивидуальном уровне. Как я уже писал ранее, хотя цель важна для сильной корпоративной культуры, она часто активизируется и усиливается через рассказывание историй. Люди должны научиться связывать свои стимулы с целями организации и формулировать свою историю для других.

Это трудно для большинства бизнес-лидеров. Великие лидеры часто слишком скромны и сдержанны, чтобы говорить о себе. Эта мотивация восхитительна, но ее недостаточно, чтобы вдохновлять других присоединиться к цели организации. И многие бизнесмены чувствуют себя более комфортно с каскадными диаграммами и отчетами о прибылях и убытках, чем рассказывая свои истории. Это может сделать только рассказ. Рассказывание историй – это навык, который лидеры могут - и должны - оттачивать.

Наиболее остро я выучил этот урок у Маршалла Ганца (Marshall Ganz) в Школе государственного управления имени Кеннеди в Гарварде, который учит тому, что он называет «публичным рассказом». Ганц утверждает, что для того, чтобы люди вдохновляли других на миссию или идею своей организации, они должны сначала связать эту миссию с их собственными мотивами, а затем при помощи истории связать ее с теми людьми, которых они надеются убедить. Ганц разработал простую структуру для тех, кто надеется развивать повествовательный подход к организациям, мотивированным целью: «Я, Мы, Сейчас».

Чтобы создать публичный рассказ для своей организации, начните с «Я». Это, пожалуй, самая трудная часть для многих бизнесменов, потому что она предполагает фокусирование на реальных событиях в собственной жизни и объяснении того, как эти события создали ценности, которые позже будут связаны с ценностями организации.

Прекрасным примером этого является обращение Стива Джобса к выпускникам Стэнфорда в 2005 году. Это обращение по большей части было глубоко личным размышлением о личной истории Джобса - о его воспитании в семье из рабочего класса, о его уходе из колледжа. Однако, что, возможно более важно, он говорил о том, как его любовь к каллиграфии привила ему любовь к дизайну, которая позже направила его работу в Apple, и как диагноз рака укрепил в нем глубокое желание жить страстно и по-настоящему – как если бы каждый день был последним. Это был прекрасный рассказ, который дает вам представление о том, кем является Джобс, чем он дорожит, а также о том, как позже это будет направлять его работу в Apple и еще где-то. Что привлекает в обращении Джобса, так это то, что оно кажется подлинным и неотшлифованным. Большая история о себе должна быть *реальной* историей о себе. Поиск этой истории может потребовать от лидера

глубоких размышлений над своим прошлым и мотивацией, а также честного рассказа о них - даже о тех, которые будут неловкими или несовершенными.

Следующий шаг – «Мы» – направлен на то, чтобы связать эти ценности с более широкими общими ценностями аудитории – клиентов или сотрудников, например. На этом этапе вы вплетаете свой собственный рассказ в рассказы других через общие ценности, опыт, надежды и стремления. При этом вы создаете общий рассказ для группы или организации. В литературе хорошо известный пример этого (который Ганц часто рассматривает на занятиях) - речь в день святого Криспиана из драмы «Генрих V» Уильяма Шекспира. В ней король Генрих пытается мотивировать английскую армию, деморализованную из-за недостатка сил, призывая свои войска быть «горсточкой братьев», доблестно сражающихся вместе друг за друга, за свою страну и ценности, которые они разделяют.

Хотя она и находится на расстоянии многих миль от поля битвы при Азенкуре, компания Burt's Bees - хороший пример того, как этот метод применяет бизнесом. Они рассказывают историю своего основателя Берта Шавица (Burt Shavitz) на своем веб-сайте и используют отдельный раздел, чтобы зафиксировать, как история Берта и его партнера Роксаны стала «нашей историей», историей о компании и ее клиентах. До своей смерти в течение многих лет сам Берт был представителем компании помимо участия в ее делах. Большая «история о нас» создает сообщество, его ценности и то, как оно возникло.

Наконец, в завершение – то, что Ганц называет «Сейчас» – срочный призыв к действию для тех, кто желает разделить цель группы или организации. Посмотрите на Детскую исследовательскую больницу Святого Иуды. Цель организации – «Поиск лекарств. Спасение детей», и их сайт наполнен историями детей, которым они служат. Их призыв к действию – зачастую просто оказание финансовой помощи – прост, прямолинеен и убедителен в их видеороликах и материалах.

Аналогичным образом, сайт Kickstarter имеет эффективный способ просить людей присоединиться к своей команде. Этот рассказ начинается с того, что его основатель рассказывает историю компании («Я»). Их веб-сайт содержит фотографии и краткие описания каждого сотрудника компании («Мы»). Наконец, повествование завершается призывом к действию «Сейчас» при помощи страницы «Карьера» с вопросом: «Любите Kickstarter? Вы точно подойдете». Эти истории будут самыми мощными, когда они индивидуальны, ведут к коллективному рассказу и ценностям, а затем заканчиваются просьбой присоединиться, обращенной к человеку, который читает, смотрит или слушает.

Для многих профессионалов рассказывание историй может быть неловким и незнакомым, особенно если вы делитесь личным опытом. Тем не менее, мотивация для этого рассказывания историй заключается не в самовозвеличении, а в создании цели и культуры, которые могут разделить другие. Цель – это то, что создает настоящую страсть, мотивацию и поддержку для заинтересованных лиц любой организации. И она может быть ясно сформулирована лидерами, которые научились рассказывать свои истории и истории организаций, людей и целей, которым они служат.

Джон Коулмен является соавтором книги «Страсть и цель: рассказы лучших и ярчайших молодых бизнес-лидеров». Следите за ним в Twitter на @johnwcoleman.