

# ILLUMINATE

НЭНСИ ДУАРТЕ *и* ПАТТИ САНЧЕЗ



МОСКВА  
2018

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Д79

ILLUMINATE  
Ignite Change Through Speeches, Stories, Ceremonies, and Symbols  
Nancy Duarte, Patty Sanchez

Дуарте, Нэнси.

Д79 Illuminate: как говорить вдохновляющие речи и создавать эффективные презентации, способные изменить историю / Нэнси Дуарте, Патти Санчез ; [пер. с англ. А. К. Гусевой]. — Москва : Эксмо, 2017. — 304 с. : ил. — (Подарочные издания. БИЗНЕС).

ISBN 978-5-699-99920-0

Слова вызывают перемены и зажигают сердца. Если вам удастся полноценно донести свою идею, люди будут следовать ей и меняться. Аккуратно подобранные и произнесенные слова – это, пожалуй, самое эффективное средство коммуникации, которое у нас есть. И доказательство тому – вся жизнь гениев коммуникации.

Слушатели не должны подстраиваться под вас — это вам нужно настроить свое послание на их «волну». Чтобы провести презентацию умело, вы должны понять их сердца и умы и разработать такое послание, которое будет резонировать с тем, что уже у них имеется. Нужно освободиться от серой, обыденной манеры подачи: определить возможности для выигрышного контраста и затем вызвать интерес и страсть. Книга Нэнси Дуарте поможет вам в этом.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-99920-0

© Перевод. Гусева А., 2017  
© Copyright 2016 by Duarte Press, LLC  
© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published with arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC  
© Оформление. «Издательство «Эксмо», 2017

## *От Нэнси*

Посвящается моему дорогому другу Патти, которая помогла мне взглянуть на вещи глазами других людей. Написание этой книги было путешествием в неизвестность. Вместе мы задумывали великие идеи, осуществляли их и делали грандиозные открытия. На этом месте я бы хотела видеть только тебя. Когда я думаю о тебе, мое сердце подпрыгивает в груди, потому что отпечаток, который ты оставила на нем, изменил меня навсегда.

Марку, моему любимому мужу, дающему мне возможность черпать из его колодца силы, мудрости и покоя.

## *От Патти*

Посвящается Нэнси — моей уважаемой коллеге и постоянному источнику вдохновения. Она взяла меня за руку и увлекла за собой в кроличью нору — в путешествие, перевернувшее в самом лучшем смысле мою жизнь с ног на голову.

Джеймсу, моему дорогому спутнику и лучшему другу, который научил меня тому, что гармония, покой и периодические всплески глупости лечат все.

Эллен, моей мудрой матери и первому наставнику, показавшей мне, что каждый человек несет в себе удивительную историю, нужно только проявлять любопытство и внимательно слушать.

Всем моим учителям, в работе и в жизни, которые увидели в застенчивой маленькой девочке некую искру и побудили ее позволить этому свету сиять.



ПРЕДИСЛОВИЕ .....	1
ПРИЗВАНИЕ ФАКЕЛОНОСЦА .....	7
ГЛАВА 1                      Лидеры ведут за собой остальных .....	9
ГЛАВА 2: СЛУШАЙТЕ            Чтобы освещать путь другим, нужно слушать и сопереживать .....	23
ГЛАВА 3: МЕТОДЫ            Набор инструментов факелоносца .....	43
ГЛАВА 4: МЕЧТА              Момент вдохновения .....	79
ГЛАВА 5: ПРЫЖОК            Момент принятия решения .....	111
ГЛАВА 6: БИТВА              Момент храбрости .....	143
ГЛАВА 7: ВОСХОЖДЕНИЕ      Момент стойкости .....	177
ГЛАВА 8: ПРИБЫТИЕ        Момент рефлексии .....	211
ГЛАВА 9: (НОВАЯ) МЕЧТА    Момент разрыва .....	241
ЗАКЛЮЧЕНИЕ                Признания факелоносца .....	267
И СНОВА В ПУТЬ .....	288
БЛАГОДАРНОСТИ .....	289
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....	291



## **Лидеры предвидят будущее**

*Нэнси Дуарте*

По данным Бюро статистики труда США, менее 50% небольших компаний успешно преодолевают шестилетний рубеж своего существования. При этом моя компания, корпорация Duarte, процветает уже 25 лет, и в первую очередь потому, что мы постоянно опережаем линию собственного развития, обновляя и совершенствуя наши услуги и внутренние процессы.

И хотя мы уже успешно прошли через несколько трансформаций, нам необходимо продолжать меняться, чтобы оставаться лидером в своей индустрии и предлагать клиентам правильные продукты и услуги, убеждаясь в том, что их потребности удовлетворены. Руководя компанией с ее первых дней, когда мы были фрилансерами, и до визуального сторителлинга наших дней, мне удалось развить необъяснимую способность предвидеть будущее, словно оно подсвечивается для меня, и этого не видит никто другой. Мечта о новом дне вспыхивает внутри меня, и я несу эту идею впереди себя, словно факел, освещая остальным дорогу, ведущую к процветанию.

Каждый раз, когда я вижу, что компания вошла в стадию спокойствия, я начинаю задумывать следующее преобразование. Я изучаю рынок, прислушиваюсь к клиентам и подчиненным, чтобы использовать полученную информацию для планирования следующего смелого хода. Именно благодаря этому образу действий мое предприятие, получившее множество наград, стало самой крупной компанией в сфере коммуникаций в Кремниевой долине, пятой по величине компанией в стране, управляемой женщиной, и партнером крупнейших мировых брендов.

Все это время я наблюдаю за тем, как в Кремниевой долине появляются и исчезают новые фирмы, убеждаясь в том, что стояние на месте приводит к стагнации. Любой бассейн, в конце концов, превращается в гниющее болото, если в нем не менять воду и не впускать кислород.

Мои сотрудники могут подтвердить, что мне всегда удавалось «менять воду», чтобы не давать компании загнивать, но у меня не всегда хорошо получалось объяснить другим, почему эти перемены важны не только для Duarte, но и для них самих. Эмпатическая коммуникация никогда не была моей сильной стороной. Мои идеи всегда страстно увлекают меня, и для успеха это немало, но понимание того, как другие воспринимают мои слова, мне всегда давалось нелегко.

**1987—1990**  
**Фриланс**

Лето 1987 года Марк Дуарте провел, выгружая мебель из старого здания California Microwave, чтобы заработать денег на покупку Apple Macintosh Plus. Этот компьютер вдохновил его на создание дизайнерского бизнеса на дому в то время, когда он сидел с нашей маленькой дочерью, а я работала на «настоящей работе». Впоследствии сотрудники покрыли этот Мас бронзой, сделав его символом благополучия компании.

**1990—1997**  
**Бюро услуг**

Я делала холодные звонки в Apple, NASA и Tandem (сейчас — HP), предлагая услуги Марка в области иллюстрации, и мне удалось заключить масштабные сделки со всеми тремя. В результате я оставила свою «настоящую работу» в сфере продаж электроники и присоединилась к Марку. Поскольку Apple была первой компанией, использовавшей слайды с компьютера на официальных мероприятиях, сотрудничество с ними создало для нас отдельную нишу. Спрос на создание слайдов в долине резко возрос, и благодаря проявленной нами отзывчивости и убеждению, что «шоу должно продолжаться», наш бизнес стремительно рос. Нашему штату из пяти сотрудников было уже не очень удобно работать в нашем доме, поэтому мы переехали в «настоящий офис» в помещении над кофейней.

**1997—2001**  
**Дизайнерская фирма**

Мы начали приглашать дипломированных дизайнеров и наняли креативного директора, чтобы стать дизайнерской фирмой, получающей множество наград. Она запустила новый творческий процесс, в том числе в методах критики и разработке проектов. Благодаря буму доткомов мы стали заниматься не только презентациями, но и полиграфическим дизайном, а также веб-дизайном. Это было время золотой лихорадки; компания выросла в два раза.



Каждая кривая  $S$  — это трансформация, осуществленная лидером



**2002—2005**

**Эксперты в области презентаций**

Пузырь доткомов лопнул. Мир потрясли события 11 сентября. Книга Джима Коллинза «От хорошего к великому» вышла как раз вовремя. Его Концепция ежа основана на том, что если есть какая-либо вещь в мире, которая получается у вас лучше всего, которой вы действительно увлечены и на которой вы можете зарабатывать, то вам нужно заниматься только этим одним. Мы сделали совершенно нелогичный ход, отказавшись от полиграфического и веб-дизайна и сосредоточившись исключительно на презентациях. Это было лучшее решение из всех, что мы принимали.

**2006—2009**

**Мировой лидер в области презентаций**

Фильм «Неудобная правда» Альберта Гора получил «Оскара», и мир узнал, что такое отличная презентация. Моя первая книга, *Slide:ology*, разошлась как горячие пирожки, получила несколько наград и вызвала неожиданный спрос на обучение искусству презентации, поэтому мы запустили еще один проект — Duarte Academy. Крупные корпорации стали передавать финальную обработку презентаций на аутсорсинг в Индию, и я съездила туда с целью узнать, когда этот тренд коснется Duarte. Во время поездки я узнала, что аутсорсинг станет всеобъемлющим через 10 лет и что использование формата истории при работе с клиентами сделает наши услуги более ценными.

*В 2012 году корпорация Duarte заняла здание площадью более 10 тыс. кв. м, одно из тех, откуда Марк выгружал мебель летом 1987 года*

**2010—2012**

**Сторителлинг**

Мы были убеждены, что одного дизайна слайдов недостаточно для успешного развития компании, и расширили спектр наших услуг, включив в него дизайн-мышление и сторителлинг. Вместо простого доведения слайдов до совершенства мы стали полностью их переосмысливать и использовать приемы, подобные кинематографическим, чтобы визуально выразить идеи клиентов. Наша книга по сторителлингу, *Resonate*, повлекла за собой видео на TEDx, которое посмотрело более миллиона человек. Мы набрали команду лучших мировых специалистов по контенту (во главе с соавтором этой книги Патти Санчес), чтобы использовать приемы сторителлинга в искусстве создания убедительных презентаций. Но мы двигались вперед слишком быстро, что оказалось для нас разрушительным. Неудержимое желание выполнять все больше работы и неспособность правильно изменить структуру компании стали сказываться на результате нашей деятельности и истощали сотрудников.

**2013—2015**

**Момент прорыва**

Впервые за всю нашу историю нам требовалось сосредоточиться на преобразовании нашей внутренней культуры и процессов вместо внешних изменений в сфере наших услуг. Понимая, что процесс будет тяжелым и не очень вдохновляющим, мы создали инновационные лаборатории, в которых сотрудники могли переосмысливать будущее нашей компании, хотя на тот момент уже происходили серьезные структурные перемены. Мы одновременно укрощали дракона и вынашивали новые идеи для наших продуктов и услуг. Эти полярные потоки энергии поддерживали мотивацию сотрудников в сложный период реорганизации компании и ее становления на тропу роста.

*Узнать больше о нашем предприятии можно на с. 275*

*Новая мечта корпорации Duarte — обучить лидеров искусству коммуникации, побуждающей к переменам*

Уже когда я стала лидером, моя слабая эмпатия мешала мне двигаться вперед. Я изо всех сил пыталась сделать так, чтобы сотрудники компании поняли, как выгодны для них мои идеи. Они отделяли свое будущее от моего: им казалось, что это только мое предприятие, а не их. Я же, в свою очередь, была разочарована тем, что они не бросаются в омут с головой, как я от них ожидала.

Зная, что в одиночку преобразовать свою компанию я не смогу, я научилась вести себя иначе и проявлять большую эмпатию, чтобы моя команда была готова идти за мной. (И, если быть совсем честными, — многие из вас тоже могли бы научиться большей эмпатии.)

Корпорация Duarte претерпела несколько трансформаций, но ни одна из них не была такой сложной, как последняя (о ней мы поговорим в конце этой книги). Большинство наших преобразований было связано с появлением новых услуг или расширением компании. Последняя же трансформация кардинально изменила все наши внутренние процессы и организационную структуру, едва не разрушив компанию, поскольку перемены затронули каждого ее сотрудника. И хотя эта реформа далась нам нелегко, она являлась еще одним необходимым шагом в череде трансформаций Duarte.

Мы часто помогаем нашим клиентам в воплощении их идей в период очередных преобразований, но столь сильного напряжения нам еще не доводилось испытывать. Это сложное время перемен научило меня более чутко доносить свои идеи, что помогло нам справляться с трудностями, возникающими при систематическом реформировании компании.

Когда вы идете на риск, вам нужно убедить всю команду последовать за вами. Наиболее отважные будут готовы на решительные шаги, но остальные начнут создавать препятствия, замедляющие процесс, желая, чтобы все оставалось без изменений; такие люди предпочитают держаться за то, что им знакомо, нежели шагать в неизвестность.

Настоящие лидеры смотрят на движение вперед глазами других. Мы с Патти создали модели, благодаря которым вы поймете, на какой стадии своего путешествия находитесь, сможете чутко донести свои идеи до подчиненных и помочь другим отчетливо видеть вашу мечту до самого ее достижения.

Путь перемен, который мы прошли, начиная от погрузки мебели в 1987 году до позиции влиятельных лидеров мировой индустрии презентаций, был для меня

потрясающим опытом. Вместе с тем травмы, полученные на этом пути проб и ошибок, оставили на мне паутину шрамов. Иногда мне все удавалось. Иногда — нет. Но несмотря ни на что, я собирала свою волю в кулак и, усвоив урок очередной битвы, поднимала факел и шла дальше.

## **Способность к коммуникации помогает увлечь за собой остальных**

*Патти Санчес*

Нэнси умеет предвидеть будущее; мой же дар — видеть происходящее глазами других. Способность знать о чувствах других дана мне от природы, но мастерство использовать свои наблюдения для того, чтобы идеи находили отклик в сердцах людей, я оттачивала много лет.

Свою карьеру я построила, помогая компаниям представлять их продукцию (клиентам, партнерам, инвесторам и т. д.). Формула была проста: нужный посыл нужным людям в нужное время. Чаще всего это приносило успех: высококачественный продукт привлекал хороших покупателей, что выливалось в отличные продажи. Однако время от времени рекламная кампания терпела позорное поражение, даже если продукт был великолепным, посыл — ясным, а аудитория — идеально подходящей.

Иногда интересный и выпущенный в правильное время продукт не получал никакого внимания на рынке. Несмотря на всю проявленную креативность и количество вложенных средств, он мог провалиться лишь потому, что люди не любят перемен. То же самое я наблюдала и внутри компаний. Некоторые люди, в остальном разумные и приятные, могут раскритиковать идею, приведя самые весомые аргументы, в пух и прах, поскольку она может разрушить привычный им мир. Талантливые лидеры, которые предпочитают импровизировать, вместо того чтобы заранее подготовить речь перед важной встречей, тем самым обрекают себя на неудачу, ведь они не учитывают возможную реакцию на их слова.

Наблюдая за тем, как люди реагируют на перемены, я пришла к выводу, что придумать идею легко, гораздо сложнее заставить других поверить в нее. Я убеждена: как бы ни было важно знать, в каком направлении следует двигаться, объяснить, как и почему это нужно делать, — еще важнее. Поскольку большинство из нас боится любых перемен, лидеры должны «от и до» посвящать свою

аудиторию в предстоящее путешествие со всей ясностью, убежденностью и — самое главное — с чуткостью.

Пока мы с Нэнси работали над этой книгой, в нашей компании происходила реструктуризация. В ходе грядущих перемен была пересмотрена практически каждая позиция, а это, естественно, вызывало у сотрудников некоторую тревогу. Ситуация осложнялась тем, что реорганизация пришлось на период наибольшего успеха компании. Большинство сотрудников пребывали в уверенности: раз все и так функционирует нормально, то в переменах нет никакой необходимости.

Когда Нэнси рассказала мне о своем видении будущего Duarte, я представила себе, как сотрудники компании могут отреагировать на него. Я думала о том, что они почувствуют, когда мы обрушим это новое видение на них, и как оно отразится на их повседневной жизни. Я спрашивала себя: что нам следует рассказать и показать им, для того чтобы сделать предстоящие перемены менее пугающими и более увлекательными для них?

Все идеи, изложенные в данной книге, были проверены нами на себе. Когда мы применили эти модели к нашей собственной компании, я увидела, как Нэнси тут же получила дополнительное преимущество, начав видеть происходящее глазами наших сотрудников и клиентов. Вместе нам удалось найти способы коммуникации, позволяющие помочь команде (как нашей, так и вашей, читатель) не бояться неизвестности и уверенно двигаться навстречу будущему.

## ПРИЗВАНИЕ ФАКЕЛОНОСЦА

---

Будущее — это бесформенная пустота, пространство,  
которое предстоит заполнить.

Вдруг факелonosец замечает новую возможность.

То, что вы увидели, — это ваша мечта, ваше призвание,  
которое огнем горит внутри вас.

Но в одиночку строить будущее невозможно.

Рядом с вами должны быть путешественники.

Предстоящая дорога темна и неопределенна.

Вы должны освещать ее для путешественников.

Задача факелonosцев — побеждать страх и порождать надежду.

Кто-то полагает, что быть факелonosцем — тяжелое бремя.

Кто-то считает это величайшим благом.

В любом случае тот, кто освещает путь, способен изменить мир.



# Лидеры ведут за собой остальных

*Лидеры предвигают будущее. Они стоят на краю знакомого мира, патрулируя границу между «сейчас» и «дальше» и следя за направлением движения. Они также помогают увидеть будущее другим, ведя их через неизвестность и побуждая их стремиться к лучшей жизни. Роль лидера — ваша роль — освещать путь для вашей команды с помощью эмпатической коммуникации, то есть быть факелоносцем.*

Однако лидеры не только предвигают будущее, они формируют его и способствуют его наступлению. Величайших лидеров отличает умение создавать нечто из ничего. Оглянитесь вокруг прямо сейчас: смартфон, который вы держите, фермерский кофе в вашей чашке, пол у вас под ногами, — все это существует благодаря тому, что один бесстрашный творец задумал идею и сумел вдохновить ею остальных.

Здоровая организация должна постоянно находиться в движении, создавая новое будущее и адаптируясь к нему. В наше время бизнес меняется так быстро, что спокойно планировать все заранее уже невозможно, теперь перемены — это особое состояние души. Вам следует постоянно привносить перемены, чтобы сделать вашу компанию готовой и способной адаптироваться к будущему. При отсутствии у вас желания и решимости что-либо менять ваши продукты или услуги могут стать устаревшими всего за 1–1,5 года. Факелоносцы, подобные Стиву Джобсу, Говарду Шульцу, Рею Андерсону, Энн Малкахи, Лу Герстнеру, Мартину Лютеру Кингу и другим лидерам, о которых пойдет речь в этой книге, достигли столь высокого положения благодаря своему непревзойденному искусству изобретать, изобретать и изобретать снова и снова.