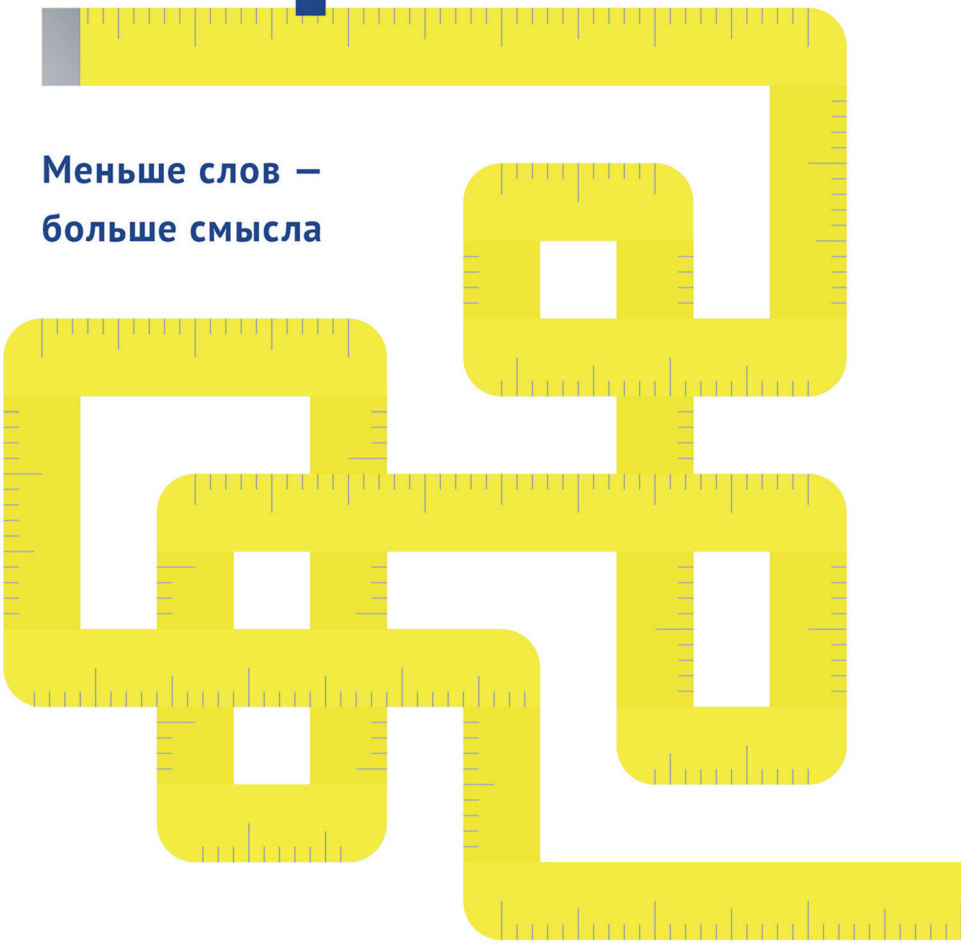
Джозеф Маккормак

# Короче.

Меньше слов —
больше смысла



Joseph McCormack

# Brief

## Make a Bigger Impact by Saying Less

John Wiley & Sons, Inc.
New Jersey

Джозеф Маккормак

# Короче

## Меньше слов — больше смысла

Перевод с английского Александры Кардаш

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2014

УДК 808.1+659.11
ББК 83.7+65.422
М15

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc.*
*и агентства Александра Корженевского*
*На русском языке публикуется впервые*

**Маккормак, Джозеф**

М15 Короче: меньше слов — больше смысла / Джозеф Маккормак ; пер. с англ. Александры Кардаш. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

ISBN 978-5-00057-243-6

Шанс преуспеть в бизнесе сегодня имеет тот, кто способен добиться краткости и емкости в коммуникации. Концепция BRIEF поможет сделать из информации любого объема четкое сообщение и использовать возможности инфографики и видео, чтобы превратить презентацию-монолог в переговоры. Эта книга — отличное подспорье для тех, кто хочет ясно и четко доносить свои мысли в любой форме, чтобы экономить свое и чужое время и быть услышанным в эпоху информационной перегрузки.

УДК 808.1+659.11
ББК 83.7+65.422

*Все права защищены.*
*Никакая часть данной книги не может быть*
*воспроизведена в какой бы то ни было форме*
*без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает*
*юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-243-6

© Joseph McCormack, 2014
All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

# Оглавление

**Вступление** ..... 9

**Предисловие** ..... 11

**Часть первая. Осведомленность**
Повышенная осведомленность в мире, который жаждет краткости ..... 17

**Глава 1.** Почему краткость жизненно необходима ..... 19

**Глава 2.** Со вниманием к вниманию ..... 29

**Глава 3.** Почему вы боретесь с краткостью: семь смертных грехов ..... 45

**Глава 4.** «Большой взрыв» краткости ..... 53

**Часть вторая. Дисциплинированность**
Как стать дисциплинированным, чтобы быть четким и последовательным ..... 59

**Глава 5.** Ментальная мышечная память для совершенствования краткости ..... 61

**Глава 6.** Составьте карту памяти: от интеллект-карты к картам BRIEF ..... 65

**Глава 7.** Расскажите: сила повествования ..... 79

**Глава 8.** Скажите это: управляемые диалоги и TALC Tracks ..... 103

**Глава 9.** Покажите эффективные способы создать картинку, которая будет лучше тысячи слов ..... 115

**Глава 10.** Заставляем краткость работать: Grainger и история Эла и Бетти ..... 131

**Часть третья. Решительность**
Развиваем решительность, чтобы знать, когда и где быть краткими ..... 137

**Глава 11.** Идем на компромисс ..... 139

**Глава 12.** Оставляем меньше цифровых следов ..... 151

**Глава 13.** Излагаем краткие выводы ..... 161

**Глава 14.** Приведите коммерческие предложения в порядок ..... 171

**Глава 15.** Кому принадлежит эта грандиозная идея? ..... 181

**Глава 16.** Болтовня не бывает случайной ..... 193

**Глава 17.** Требуется мастер краткости ..... 201

**Глава 18.** У меня хорошие новости ..... 211

**Глава 19.** А плохая новость состоит в том, что ..... 219

**Глава 20.** Есть минута на новости ..... 227

**Часть четвертая. Будем краткими**
Обобщение и план действий ..... 237

**Рекомендуемая литература** ..... 253

**Примечания** ..... 255

**Благодарности** ..... 259

**Об авторе** ..... 261

*Посвящается моей бесконечно любимой жене Монсе*
*и нашим детям, долгие разговоры с которыми*
*я считаю настоящей драгоценностью, —*
*Монике, Андреа, Изабель, Джорди, Джоанне,*
*Марине, Томасу, Марте и Лукасу.*
*А также моим родителям*

# Вступление

Когда Джо попросил меня написать вступительное слово к своей книге, я думал, что не смогу этого сделать, потому что был на полпути к завершению собственной работы — Scaling Up.

Но я передумал. Мне захотелось создать что-то особенное (и лаконичное!). А вы сами знаете, как тяжело ограничиваться несколькими словами.

Прочитайте эту книгу.

Вы заняты, да и у всех нас не хватает времени.

Станьте мастером краткости. А теперь за дело.

*Верн Харниш, основатель и CEO* компании Gazelles*

* Сокр. от англ. Chief Executive Officer (генеральный директор). *Прим. пер.*

# Предисловие

Почему книга носит такое название?

В нашем мире дефицита внимания быть кратким очень важно, но редко получается. Утрата навыка выражать мысли четко и лаконично может стать катастрофой. Мы зря тратим время, деньги и ресурсы, принимаем сумбурные решения, отвергаем стоящие идеи, направляем людей не в то русло, совершаем сделки, которые стопорят процесс.

Как основатель специализированного маркетингового агентства, помогающего Harley-Davidson, BMO Harris Bank, MasterCard, W. W. Grainger и многим другим четко формулировать свои сообщения, я знаю, что такой навык — редкость. Руководители бизнеса и военные жалуются мне на одни и те же вещи. Нечеткие сообщения не достигают цели. Люди не хотят смотреть на их компании с различных точек зрения. Скучные, затянутые презентации оказываются безрезультатными. Чтобы в перегруженном информацией, сверхзанятом обществе бизнес достигал успеха, нужно покончить с нечеткостью. Вот я и решил написать эту книгу — пошаговую инструкцию о том, как быстрее сообщать главное.

Научиться превращать сложное в простое может каждый. Проработав несколько лет, я получил предложение создать учебный курс для командования войск специального

назначения США, расположенного на военной базе Форт-Брэгг. Оказалось, что некоторые представители высшего военного руководства не умеют правильно доносить информацию. Они признавались: их инструктаж перед выполнением критически важных заданий оказывался тягучим, перегруженным деталями, и его невозможно было понять.

Работа по преобразованию войск спецназначения дает невероятные результаты. Именно так родилась эта книга. Она связана с эффективной коммуникацией. Это своего рода методика «шесть сигм»* для сферы речи. Проведя всего несколько занятий по составлению плана будущего выступления, я ощутил результаты. Участники курсов усовершенствовали навыки повествования и могли лаконично и аргументированно объяснять сложные задачи. Они доносили информацию эффективно и понятно, приводя ясные примеры и убедительные доводы, а также меньше использовали презентации в PowerPoint. В результате эти руководители способствовали более продуктивному диалогу.

Один из участников прокомментировал это так: «Разница поразительна. Наши брифы** могут доказать, что меньше — значит лучше». Думаю, уроки, которые помогли представителям войск спецназначения США, можно использовать и в корпоративном мире. Они могут пригодиться тем, кто хочет быть логичным и понятным, выступая перед публикой. Вы занятой человек, поэтому я написал книгу, которая начнет приносить

---

* «Шесть сигм» (англ. six sigma) — концепция управления производством; суть ее сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. *Прим. ред.*

** От англ. brief — краткий, лаконичный. *Прим. ред.*

пользу сразу. Читайте, следуйте рекомендациям, и вы научитесь говорить ясно и убедительно, избавитесь от многословия и неточности речи.

Книга построена вокруг новой формулы ADD*: осведомленность (awareness), дисциплинированность (discipline), решительность (decisiveness).

*Часть первая — «Осведомленность».* В ней разъясняется, почему нужно придерживаться высоких стандартов краткости речи.

*Часть вторая — «Дисциплинированность».* Описывает концепцию BRIEF, которая используется для формирования ментальной мышечной памяти, необходимой для эффективной коммуникации.

*Часть третья — «Решительность».* В ней рассматривается умение распознавать ключевые моменты, когда необходимо четко передать самое важное.

Краткие выводы

***Краткость — это один из вариантов для выбора***

Если вы хотите получить больше — говорите меньше. Тот, кто стремится преуспеть в мире дефицита внимания, — специалист эффективной коммуникации. Такие люди выделяются. Их идеи понятны, а компании — успешны. Примите за аксиому, что краткость — это закон общения.

* Первоначально — аббревиатура от англ. attention deficit disorder (синдром дефицита внимания, СДВ). *Прим. пер.*

BRIEF берется за решение проблемы, которая не исчезнет, пока мы не научимся эффективно доносить информацию и не сделаем так, чтобы наши идеи выделялись.

Готовы?

Это не займет много времени.

# КАК ПОСТРОЕНА ЭТА КНИГА

| Часть | Введение | I | II | III | V |
|---|---|---|---|---|---|
| Вопрос | **Зачем?** | **Почему сейчас?** | **Как?** | **Когда (где)?** | **Что дальше?** |
| Название | Зачем эта книга и новая ADD? | Повышенная осведомленность в мире, который жаждет краткости | Как выработать дисциплину, чтобы быть четким и последовательным | Развиваем решительность, чтобы знать, когда и где быть кратким | Быть кратким: обобщение и план действий |
| В нескольких словах | Узнайте основной посыл книги | Утолите стремление людей получать главное | Методы, обеспечивающие четкость и последовательность | Время реализации принципа «меньше — значит лучше» | Живите так каждый день или забудьте об этом принципе |
| Суть | Предыстория появления книги. Чего ждать читателю | Перегруженные информацией и раздражителями люди хотят слышать меньше | Некоторые практические советы для тренировки усилий, которые помогут управлять вниманием окружающих и выделяться | Понимание и передвижение по ключевым точкам, в которых нужно использовать эффективную коммуникацию для воздействия на окружающих | Ряд практических задач, которые с течением времени обеспечат стабильность навыка |
| Ваши ощущения | Вам любопытно | | Вы увлечены | | Вы ориентированы на результат |
| Практический результат | Новое непреложное правило в бизнесе | Серьезная озабоченность как залог успеха | Появляется надежда, что любой человек может исправить положение дел | Принципу «меньше — значит лучше» — время и место | Подсказки для обеспечения и сохранения навыков |

# КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Книга построена таким образом, что она легко читается и сразу приносит пользу. У нее четкая структура и наглядные иллюстрации.

► **Краткие выводы.** Эти небольшие статьи резюмируют понимание краткости. Фигурка военного, изображенная возле каждой из них, напоминает о дисциплине и продуманном подходе, дающем уверенность в том, что наши рассуждения логичны и понятны.

► **Основы краткости.** Этот набор значимых приемов необходим для умения быть лаконичным. Точное понимание базовых основ — ключ к эффективной коммуникации.

► **Внимание руководителя.** Знакомьтесь: перед вами два типа современных руководителей. Неумение окружающих быть краткими накладывает на их жизнь серьезный отпечаток. Каждая иллюстрация отражает проблемы, с которыми они сталкиваются, и то, как краткость способна улучшить ситуацию.

Часть первая

# Осведомленность

*Повышенная осведомленность в мире, который жаждет краткости*

Глава 1

# Почему краткость жизненно необходима

**Коротко говоря,** руководители — занятые люди, а ваши невнятные презентации теряются в огромном потоке информации, которую они получают ежедневно.

## Говорите по сути, или платите высокую цену

Вы не можете упустить шанс быть краткими. В этом разница между успехом и провалом. И если вам кажется, будто все это давно известно, — вы ошибаетесь. За двадцать лет я выслушал от руководителей и менеджеров множество историй о том, как неспособность сразу перейти к главному оборачивалась катастрофой.

Вот несколько примеров.

— *Восходящая звезда сгорает.* Умная, яркая и талантливая девушка считается у руководства перспективной сотрудницей. Но всем известен ее недостаток: она не умеет доводить до конца крупные сделки, поскольку не способна вовремя замолчать. Болтливость мешает

ей выполнять задачи, где требуется личное общение с клиентами.

— *Сделка оказывается незавершенной.* Заключив с новым клиентом контракт на 500 000 долларов, менеджер по продажам шокирован. Он узнает, что сотрудник техподдержки убедил клиента, что тот приобрел значительно больше техники, чем ему необходимо. Это снизило сумму сделки на 200 000 долларов.

— *98-страничная лекция.* Вице-президент по связям с общественностью ожидала получить одностраничное резюме о продукте. Однако обнаружила в почте файл почти в сотню слайдов, который засорил папку входящих писем.

— *Герой, о котором не рассказали.* Полицейский хотел сообщить о благородстве своего коллеги, рассказав о нем журналисту специализированного издания, но не смог четко изложить суть дела. В итоге журналист сбит с толку, а статья не написана.

— *Обед с неприятным послевкусием.* Триста руководителей с трудом выкроили время на акцию по сбору средств для некоммерческой организации. Основному спикеру выделили 20 минут на выступление после обеденного перерыва. Он значительно превысил регламент, и через час зал наполовину опустел. Итог — благотворительная акция не удалась.

Думаю, главное вы поняли. Современный мир перегружен информацией, и, если вы не умеете четко доносить свое послание и быстро завоевывать внимание окружающих, вы теряете аудиторию.

## Руководитель — это человек, которого отрывают от дел

Однажды я познакомился с Эдом. Как и многие современные руководители, он легко отвлекается. «В моей жизни и у меня в голове все бурлит, — жаловался он. — Такое чувство, что в течение дня мозг постоянно подвергается атакам. Бесконечные электронные письма, встречи, звонки, внешние раздражители, потоки информации. Это очень тяжело».

Затем он продолжил: «Несколько недель назад у меня была важная встреча с агентством по поводу запуска новой рекламной кампании, рассчитанной на молодежную аудиторию. Привлечь внимание этого сегмента сложно, поэтому мне хотелось познакомиться со стратегиями, временны́ми рамками и планами агентства».

Несмотря на то что Эд не любит встречи, его интерес к данной теме был высок. Когда я спросил, как прошла беседа, он ответил: «В нашем распоряжении был всего час. В агентстве меня заверили, что презентация состоит из нескольких слайдов. Но при этом они предложили массу полезных сведений об исследованиях и рекомендациях. И хотя показ слайдов не превышал запланированного времени, каждый из них был максимально информативен».

«Вероятно, они пытались быть краткими, — резюмировал я. — Но звучит так, будто им хотелось затронуть как можно больше вопросов и объять необъятное».

«Это лишь полбеды, — сказал Эд. — Через пять минут после начала встречи зазвонил мой телефон. Сначала мне показалось, что он в кармане, — почудилось, будто нога вибрирует. Но в конце концов я нашел его в сумке. Иными словами, я копошился в поисках телефона, не обращая на презентацию никакого внимания».

## «Недосказанные 600 слов», или Как справиться с многословием

*Человек произносит около 150 слов в минуту, хотя обработать может в пять раз больше — до 750.*

Вы разговариваете с бывшими однокурсниками, и они припоминают забавные случаи из прошлого. Пока друзья подробно описывают ваши подвиги, в голове всплывают воспоминания о выпускном классе и девушке, которую вы тогда любили. Вам не забыть, как печально закончились эти отношения. Мысленно переживая заново драматическую сцену разрыва, вы при этом как ни в чем не бывало смеетесь вместе с приятелями. В вашем мозгу одновременно умещаются два отдельных потока мыслей.

Явление, при котором вы думаете о своем и при этом активно участвуете в постороннем разговоре, называется «недосказанные 600 слов». Этот процесс происходит постоянно и выглядит следующим образом. Человек произносит около 150 слов в минуту, хотя обрабатывать может в пять раз больше — до 750 слов. Поэтому, когда кто-то говорит, у вас в запасе есть 600 слов в минуту для размышлений на другую тему. Этот мыслительный резерв присутствует всегда, когда вы говорите или слушаете. Вот причина многих проблем, делающая краткость необходимой. Однако у этого явления есть определенные последствия:

- **Иногда наступает информационный потоп.** Во время разговора у вас появляются идеи, которыми вы неожиданно для всех начинаете делиться.
- **Это действует как спусковой крючок.** Когда вы говорите или слушаете, любой посторонний раздражитель может привести к потере концентрации.
- **Им необходимо управлять.** Говоря или слушая, вы ответственны за управление своими «недосказанными 600 словами».

«Оказалось, что это было сообщение от жены. Конечно же, я поспешил его проверить. Она написала о просрочке платежа за обучение дочери в колледже, который я должен внести. Нужно было ответить», — продолжил Эд.

«Бывает! Вас ведь легко найти, где бы вы ни были», — посочувствовал я.

«Верно, но на этот раз я был на очень важной встрече, она началась всего десять минут назад, и представители агентства принялись задавать мне вопросы. Я насторожился, потому что до этого слушал не очень внимательно», — признался он.

«Как будто учитель вызвал вас к доске в тот момент, когда вы витали в облаках», — предположил я.

«Верно. Поэтому я извинился и попытался сосредоточиться. Мысленно обвинив во всем жену, я предложил собеседникам вернуться к теме. Все еще думая о своих проблемах, я все-таки нацелился внимательно слушать. Но тут кто-то постучал в дверь. Оказалось — коллега. Она попросила меня выйти на минутку, чтобы обсудить важное дело. Мы поговорили о проекте, по которому я должен был принять решение. Прошло минуты четыре, прежде чем я прервал ее», — сказал Эд.

В этот момент становится понятно, что встреча покатилась под откос.

«Я возвратился и снова извинился. Собеседники отнеслись к ситуации с пониманием, но интерес к беседе начал иссякать, а времени на обсуждение оставалось все меньше. Через несколько минут я осознал: мы не сможем закончить вовремя. Стало очевидно, что решить все намеченные вопросы уже не удастся, и я забеспокоился о следующей встрече, которая должна была вот-вот начаться».

«Вы перенесли встречу с агентством?» — поинтересовался я, пытаясь понять, осознал ли он к тому моменту, что вернуть

внимание собеседников или получить от них краткое изложение сути дела было уже невозможно.

«Нет, я просто испытал раздражение. Напряжение, которого не было в начале встречи, начало нарастать».

«Смогли ли представители агентства приспособиться к обстоятельствам и подвести итоги?»

«Не совсем. Они понимали, как я занят, но, чтобы дойти до сути, им понадобилось пятьдесят минут. В презентации слишком долго не говорилось о главном, в ней не было четкого послания. Я знал, что они прекрасные люди, но все наши усилия пошли прахом».

«Почему так произошло?»

«Не знаю, кого винить. Но такое со мной случается все чаще. Проще и понятнее не становится. Дни пролетают, а накопившиеся недоработки ведут к жуткой загруженности», — вздохнул Эд.

«А что если бы представители агентства смогли лучше управлять вами?»

«Мной? — удивился Эд, но затем подумал и сказал: — Возможно, вы правы. Я проверял сообщения, меня отвлекали. Но им все равно следовало изложить суть гораздо короче».

«Эд, мир не становится проще, и изменения не перестанут происходить — пытался объяснить я. — Звонки, электронные письма, сообщения, социальные сети и другие раздражители, которые требуют постоянного внимания, никуда не денутся. Агентство, да и все, кому нужно привлечь ваше внимание, должны приспосабливаться к вам и управлять *вами*, понимая, что все это — часть вашей жизни. Вы не оценили собеседников, потому что они не смогли придумать, как пресечь вашу бесконечную гонку за мелочами и помочь сосредоточиться».

## Кто должен приспосабливаться, если сообщение не воспринимается

То, что произошло с Эдом, обычная ситуация для руководителей. Кто виноват? Одни умные люди выступают перед другими — занятыми, перегруженными информацией, постоянно отвлекаемыми и часто теряющими терпение. Не получая ожидаемого сразу, они заканчивают разговор. Вероятно, вы не раз оказывались в ситуации, когда вам нужно было привлечь внимание очередного Эда. У вас масса замечательных идей и важной информации, которыми хочется поделиться. Как добиться от другого человека, чтобы он вас выслушал?

Современное многозадачное мышление — это преграда, а краткость — ключ к ее преодолению. Если вам кажется, что выделенный час — это возможность до последнего откладывать самое важное, то вы непременно проиграете. Вы потеряете аудиторию (неважно, одного человека или сотню) в первые пять минут. Но если вам удастся привлечь ее внимание и правильно с ней работать, то ничто не сможет испортить вашу презентацию. Ключевые мысли должны прозвучать в течение первых пяти минут, а не в конце часовой речи.

Мастер краткости говорит меньше, а успевает больше.

## Главное — расчет времени

Подходить к лаконичности исключительно с точки зрения времени — ошибка. Как говорит один медиатренер из Нью-Йорка, «краткость связана не столько со временем. Гораздо важнее то, *насколько длинным кажется* слушателям ваше выступление».

Краткие выводы

***Краткость связана не только со временем***

Не существует какого-то определенного количества времени (подсчета слов, секундомера), которое волшебным образом определяет краткость. Быть лаконичным значит выражать свои мысли коротко. Не спешите произносить много слов. Всегда думайте о том, как сообщить больше, сказав меньше.

Нельзя узко трактовать принцип «время не терпит». Он не означает, что нужно использовать как можно меньше времени, а предполагает его максимально эффективное применение.

## Баланс BRIEF: гармония ясности, последовательности и убедительности

Не все ждут от других краткости. Тим Макгуайр, президент National Merit Scholarship Corporation*, организации, которая ежегодно выдает 10 000 лучшим старшеклассникам гранты на сумму 50 млн долларов, рассказывает: «Каждый год приходится учитывать массу деталей, когда сталкиваешься с абсолютно новой группой из полутора миллионов человек. И ежегодно мы разговариваем с гениями, которые остаются незамеченными из-за ограниченного финансирования». Конкурс жесткий, каждое заявление содержит количество баллов кандидата, и все они практически одинаковые.

* Корпорация национальных стипендий за заслуги. *Прим. пер.*

Макгуайру и National Merit Scholarship Corporation нужны финалисты, подробно, без ложной скромности излагающие сведения о своих достижениях. И хотя потенциальным стипендиатам нужно раскрыть больше деталей, им следует придерживаться принципов краткости. Это поиск компромисса между ясностью, последовательностью и убедительностью. Все три составляющих должны находиться в равновесии.

Кандидатам, пытающимся как можно более подробно описать свои преимущества в ходе одного из финальных интервью, надо выражаться четко и ясно. Так легче представить сильные стороны проекта. Им необходимо быть убедительными и последовательными, а интервьюер должен видеть: кандидат способен обрисовать ситуацию так, чтобы выделиться на общем фоне.

Быть кратким — не значит быть просто последовательным. Найдите золотую середину между оптимальным количеством времени и тем, как сделать свое сообщение столь привлекательным, чтобы заставить слушателя действовать в нужном вам ключе.

## Короткий перерыв

Давайте еще раз уясним понятие краткости. Мы все чаще полагаем, что она вынуждает нас произносить минимум слов, увеличивая тем самым вероятность бессодержательности сказанного.

Берни Триллинг, основатель и CEO компании 21st Century Learning Advisors и соавтор книги 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times, ввел понятия *поверхностной краткости* и *глубинной краткости*, которые четко разграничил.

«Поверхностная краткость означает последовательность без понимания, — говорит Триллинг. — Глубинная краткость — это лаконичность в сочетании со знанием».

Краткость начинается с глубокого понимания. Лишь досконально зная предмет, можно сделать четкое и содержательное обобщение. «Вначале нужно углубиться в суть и на какое-то время оказаться сбитым с толку, — поясняет он. — А потом вернуться с четким пониманием, которое формируется на основе более полного ви́дения. Только так вы сможете быть лаконичным».

Краткость может показать, насколько вы усвоили полученный в ходе обучения опыт. «Правильная оценка появляется только в результате обстоятельной работы, — говорит Триллинг. — Вы должны передавать ее смысл. Невозможно поделиться всем и сразу, потому что тогда ваша аудитория вынуждена будет провести тот же объем исследований».

Умение быть кратким требует упорного труда и большого количества времени. Тщательное изучение и анализ, выполненные заранее, позволяют вашей аудитории избежать лишней работы.

Перерыв закончился. Вперед.

**Коротко говоря,** руководители — занятые люди, а ваши невнятные презентации теряются в огромном потоке информации, которую они получают ежедневно.

Глава 2

# Со вниманием к вниманию

**Коротко говоря,** в современном мире с переизбытком информации и внешних раздражителей, где люди невнимательны и нетерпеливы, нужно сообщать главное *до того*, как аудитория начнет отвлекаться.

## Краткость как мгновенное снятие стресса

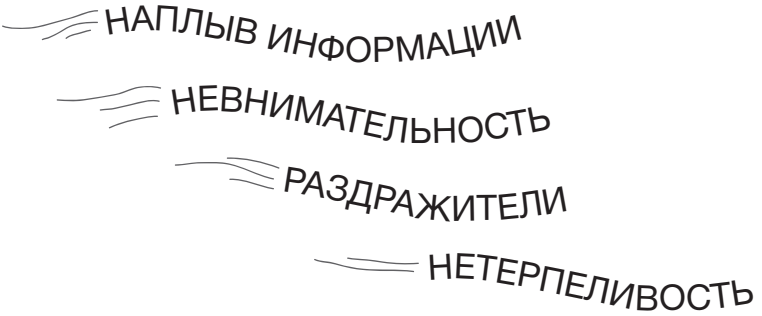
Как-то коуч по эффективности сказал мне: «Едва ли вы найдете делового человека, который в конце дня скажет, что его умственная работоспособность все еще высока и он способен что-то сделать». Вы работаете среди людей, которые находятся в постоянном напряжении. Выражая свои мысли кратко, вы облегчаете им жизнь. Они помнят об этом и благодарны вам.

Каковы источники постоянного стресса руководителей?

1. *Наплыв информации:* нескончаемый поток слов, картинок и звуков, а также сведений из социальных сетей.
2. *Невнимательность:* неспособность концентрироваться на чем-то одном дольше 10 секунд.

3. *Внешние раздражители:* постоянный поток задач, которые требуют времени и размышлений.
4. *Нетерпеливость:* возрастающая жажда быстрых результатов.

Это ваш мир — и мой тоже. И он становится только хуже.




## В борьбе с перегруженностью

Мы мыслим ясно, когда чувствуем под ногами твердую почву. Оказавшись на затопленном участке, мы ищем лишь одно — спасительный островок. Люди тонут в потоке информации — такова жестокая реальность. Она захлестывает нас, где бы мы ни были.

Современные руководители, не успев проснуться, хватаются за смартфоны, чтобы проверить сообщения, электронную почту, обновления, спортивные новости, цены на акции и прочее. За завтраком нужно прочитать и опубликовать твиты или посты в Facebook. По дороге на работу они делают звонки, отправляют и получают письма, пытаясь одновременно «расслабиться», слушая музыку.

Приезжая на службу, они получают просьбы о встречах, сталкиваются с еще большим количеством писем, видео на YouTube, электронной рассылкой своей компании и голосовыми сообщениями. Затем они погружаются в корпоративный портал. А ведь рабочий день еще даже не начался. К тому времени, когда вы появляетесь на сцене, их внимание уже снижено. Возрастающий объем электронных писем, сообщений, приглашений на встречи и всплывающих напоминаний заставляет их в ходе встречи с вами бесконечно проверять свой телефон.

И хотя время от времени они будут кивать головой, не обольщайтесь, что они вас слышат. Это просто вежливость. Чтобы победить врага, нужно знать его в лицо. Ниже перечислены четыре силы, которые постоянно противостоят вам.

## 1. Наплыв информации — вода прибывает

«Это все равно что пытаться пить из пожарного шланга». Так один писатель характеризует современный мир, перегруженный информацией.

Моя знакомая женщина-руководитель объяснила это так: «Ежедневно у меня две встречи. Каждая длится по часу. Некоторым требуется пятьдесят минут, чтобы дойти до сути. И мне может не хватить внимания на такой длительный период времени. А кому-то достаточно десяти минут, чтобы сообщить главное. Оставшиеся пятьдесят минут мы обсуждаем детали. В первом случае отсутствуют ясность и быстрота. Во втором — приступают сразу к делу. Вполне вероятно, что в обоих случаях говорится об одном и том же. В конце рабочего дня всем нам хочется, чтобы встречи проходили по второму сценарию».

Краткие выводы

***Ваша аудитория тонет, и краткость — ее спасательный круг***

Книга The Elements of Style — замечательное руководство, обучающее писать книги, — содержит менее 100 страниц. В ней Элвин Брукс Уайт описывает манеру Уильяма Странка: «Красной нитью [через книгу] проходит чувство глубокой симпатии, которое автор испытывает к читателю. Уилл понял, что бóльшую часть времени читатель, человек, заваленный проблемами, подобен увязшему в болоте и что долг любого, кто пишет, — быстро высушить это болото и вытянуть тонущего на сушу или по крайней мере бросить ему спасательный круг».

**304**

ЭЛЕКТРОННЫХ ПИСЬМА В НЕДЕЛЮ ПОЛУЧАЕТ РЯДОВОЙ СОТРУДНИК

**150**

РАЗ В ДЕНЬ ЧЕЛОВЕК ПРОВЕРЯЕТ СВОЙ СМАРТФОН

**28**

ЧАСОВ ЕЖЕНЕДЕЛЬНО ТРАТИТ РЯДОВОЙ СПЕЦИАЛИСТ НА ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ

Согласно данным Atlassian, компании по разработке программного обеспечения, среднестатистический специалист получает 304 электронных письма в неделю[1]. А в ежегодном отчете об интернет-трендах компании Kleiner Perkins Caufield & Byers's указано, что мы проверяем свои телефоны до 150 раз в день[2].

В 2012 году Роджер Бон и Джеймс Шорт из Калифорнийского университета в Сан-Диего опубликовали в The International Journal of Communication следующую информацию: «В 2008 году

американцы потратили около 1,3 трлн часов на получение сведений, которые не являются для них необходимостью. Это почти 12 часов в день на человека»[3].

85%
ВРЕМЕНИ CEO ТРАТИТ НА ВСТРЕЧИ И МЕРОПРИЯТИЯ

В той же статье говорилось, что человек в среднем воспринимает до 100 500 слов в день, а рядовые сотрудники тратят до 28 часов в неделю на электронные письма, поиск информации и взаимодействие с другими работниками компании[4].

И этот ритм лишь ускоряется. Так, в апреле 2013 года аналитическая компания The Radicati Group сообщила, что «основной трафик электронной почты приходится на деловые письма, общее количество которых превышает 100 млрд в день». Поскольку электронная почта — основной способ коммуникации в бизнесе, «этот тренд будет развиваться и дальше, и к концу 2017 года количество входящих и отправленных деловых писем по электронной почте будет насчитывать более 132 млрд в день»[5].

Если вы CEO, то время еще скоротечнее. Исследование под названием What do CEOs do? («Чем занимаются CEO?») выявило, что «бóльшую часть времени (85 процентов) они тратят на других людей. Встречи занимают до 60 процентов их рабочего графика, а оставшиеся 25 процентов тратятся на телефонные звонки, конференц-звонки и мероприятия»[6].

Мы всегда на связи — в машине, дома, на работе. Мир вокруг нас — сплошной источник информации. Суть в том, что искусство краткости, ваша способность быстро сообщать главное, играет решающую роль в том, будете ли вы услышаны и пробьется ли в жизнь ваша идея.

## 2. Невнимательность — мышца теряет тонус

Такой наплыв информации снижает способность концентрироваться и выделять приоритеты. Большинство исследований говорит о том, что средняя продолжительность концентрации внимания за последние пять лет снизилась с двенадцати секунд до восьми[7].

Как считает Дэвид Рок, автор книги Your Brain at Work*, если в течение длительного времени нас постоянно прерывают, наши умственные способности снижаются. Он, в частности, пишет: «Меняйте свой фокус 10 раз в час (одно исследование показало, что офисные сотрудники делают это 20 раз в час), время вашего продуктивного мышления — лишь часть возможного. Меньше энергии означает меньше способности понять, решить, вспомнить, запомнить и впитать. Результат — ошибки при выполнении важных задач»[8].

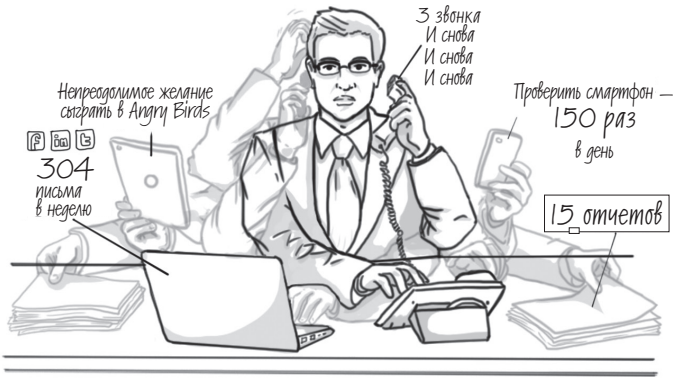
Руководители всех уровней постоянно говорят мне, что к концу рабочего дня они полностью истощены и чувствуют себя так, словно у них синдром дефицита внимания (СДВ). Внимание становится неустойчивым и несфокусированным. На самом деле некоторые ученые считают, что у людей, которые «всегда на связи» и постоянно воспринимают информацию, уровень IQ временно снижается на 10 пунктов[9].

Кроме того, группа исследователей Стэнфордского университета изучила поведение людей, часто работающих в режиме многозадачности, и обнаружила следующее: уделяя внимание различным формам средств информации, они испытывают больше трудностей, чем те, кто работает в режиме

---

* Издана на русском языке: *Рок Д.* Мозг. Инструкция по применению: как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*

## Жизнь современного руководителя



► Специалисты постоянно сталкиваются с тем, что другим нужны их время и внимание. Они уже не справляются.

многозадачности время от времени[10]. «Находясь в ситуации, когда информация поступает из множества внешних источников или из собственной памяти, они не в состоянии отделить то, что не имеет отношения к их текущей цели, — говорит автор исследования Энтони Вагнер. — Такая неспособность к фильтрации говорит о том, что неактуальная информация мешает их работе»[11].

Представьте, что устойчивость внимания — это мышца. Она начинает уставать, если работает в течение всего дня и делает самые разные движения. Уровень внимания человека утром намного выше, чем к вечеру. Если мы воспринимаем всю информацию одинаково, то это все сильнее влияет на нашу способность концентрироваться в течение определенного периода.

## 3. Внешние раздражители — частота их воздействия должна настораживать

Исследователи утверждают, что рядового сотрудника прерывают каждые восемь минут, то есть шесть-семь раз в час. Иными словами, его отвлекают от 50 до 60 раз в течение восьмичасового рабочего дня. Мы и сами себя отвлекаем. Полагаю, вам знакома такая ситуация: вы работаете над сложной задачей, а в это время другая задача — попроще и поинтереснее — начинает требовать вашего внимания. Обычно появляется желание заниматься именно *ею*. Почти по Павлову.

Например, я в полной тишине работаю над важным проектом — читаю, пишу, провожу глубокий анализ. А потом говорю себе: «Что-то я устал. Не пора ли проверить телефон?» В итоге я прекращаю свое сложное занятие.

Или так: я читаю электронное письмо от коллеги. Оно длинное и утомительное. Мне трудно сосредоточиться, потому что в тексте не раскрыта суть. Я решаю отложить чтение и заняться менее обременительным делом, например проверить почту или написать кому-то.

**60**

РАЗ РАБОТНИК ОТВЛЕКАЕТСЯ В ТЕЧЕНИЕ ДНЯ — ОДИН РАЗ КАЖДЫЕ ВОСЕМЬ МИНУТ

**25**

МИНУТ НУЖНО, ЧТОБЫ ВЕРНУТЬСЯ К ЗАДАЧЕ, ПОСЛЕ ТОГО КАК ВАС ОТВЛЕКЛИ

**в 588**

МЛРД ДОЛЛАРОВ БИЗНЕСУ ЕЖЕГОДНО ОБХОДЯТСЯ ОТВЛЕКАЮЩИЕ ПОМЕХИ

Глория Марк, профессор информатики Калифорнийского университета в Ирвайне, обнаружила, что рядовой сотрудник проводит за выполнением задачи 11 минут и 4 секунды, прежде чем его кто-то прервет или он сам переключится на что-то другое. Она поясняет: после такого переключения внимания требуется в среднем 25 минут, чтобы вернуться к выполнению первоначального задания[12]. По данным исследования Basex, среднестатистический сотрудник теряет 2,1 часа в день на «незначительные перерывы и раздражители». Такие перебои в работе обходятся бизнесу дорого и составляют 588 млрд долларов потерянной прибыли в год[13].

Электронная почта — величайший раздражитель. Карен Рено, Джудит Рамсей и Марио Хаир опубликовали в International Journal of Human-Computer Interaction результаты своего исследования, согласно которым «офисные служащие, работающие с компьютерами, постоянно отвлекаются на чтение входящих писем и написание ответов. Для них привычно

заглядывать в свой почтовый ящик по 30–40 раз в час (хотя, если спросить, как часто они это делают, люди сообщают гораздо меньшие цифры)»[14].

## 4. Нетерпеливость — лед становится все тоньше

Условия современного рабочего процесса настраивают вас на ожидание того, что все в мире происходит быстрее. Например, если вы читаете текст на планшете, перевернуть страницу можно касанием пальца. Это так просто. Мы храним огромные объемы информации на тонком планшете и можем перемещаться по ней, делая лишь одно движение. Если я хочу прочитать Wall Street Journal, то скачиваю текст. Чтобы получить его, мне незачем выходить из дома. Он загружается за несколько секунд. И вот я уже читаю, сидя на диване с чашечкой кофе, моментально приготовленного кофемашиной. А когда страница долго загружается, я расстраиваюсь.

Мы не тратим много времени на выполнение *одной* задачи. Сколько времени в среднем проводит американец на одной веб-странице? 56 секунд. А как насчет просмотра видео на YouTube? В 2010 году мы тратили на это около 3,95 минуты[15]. Технологии создали неписаное правило: все будет происходить еще быстрее. Поэтому, если вы не способны разъяснить суть дела за то время, которое собеседник готов потратить на вас, — он потеряет терпение. Это способствует развитию нетерпеливости и в повседневной жизни, например на встречах, где руководители проводят бóльшую часть своего времени. В книге Meeting by Design Майкл Кларго утверждает: «Почти на половине встреч время используется неэффективно… у нас в два раза больше встреч, и длятся они в два раза дольше, чем если бы их подготавливали и проводили как следует»[16].

Подход компании Google к этой проблеме заключается в следующем: на стене проецируется изображение метрового секундомера, который отсчитывает время для участников собрания. Это помогает избежать превышения установленного регламента[17]. Огромные размеры часов напоминают участникам о важности каждой секунды. Время не сможет просочиться сквозь пальцы, если длина минутной стрелки равна длине вашей руки.

## Что это значит?

Если вы перегружаете чей-то рабочий день лишней информацией, вмешиваетесь, отнимаете время и усложняете жизнь, вы лишь способствуете тому, чтобы вас «выключили». Не формируя повышенного внимания к своему вопросу, вы провоцируете других на то, чтобы навсегда отказаться от вас как от источника информации.

В наше время невозможно выехать только за счет идеи, броского заголовка или отведенного времени. Вы должны сделать свою речь как можно более компактной и легкой для понимания. Необходимо максимально сократить свои мысли и сообщать главное как можно раньше, иначе о вас забудут.

## Новая реальность: нет времени для долгих умозаключений

Такова нынешняя реальность. В ней неприемлемы долгие умозаключения, приводящие к глубоким выводам. Сейчас для эффективного взаимодействия нужно уметь говорить заголовками и сразу же захватывать внимание публики.

Приведу пример из жизни. Старшему вице-президенту по корпоративным коммуникациям, который проводил организационные преобразования в компании, пришлось в течение года взаимодействовать с двумя CEO и советом директоров и решать вопросы колоссальной важности. Характер работы вице-президента заметно менялся, и ему приходилось постоянно приспосабливаться. И совет директоров, и лидеры отрасли, и общественные деятели испытывали его на прочность и часто выказывали нетерпение.

Из наших бесед стало ясно, что вопрос о стратегических связях имел первостепенное значение. Ему остро не хватало времени, потому что надо было формулировать четкие и актуальные сообщения для тех, кто не желал вникать в детали. У всех ключевых игроков имелись вопросы, все ждали немедленных ответов. Члены совета директоров были очень нетерпеливы. Они пытались охватить своим вниманием и компанию, где работал этот вице-президент, и другие организации, которыми они сами руководили или где консультировали. Он пояснил, что считает их знания обширными, но чересчур поверхностными.

«Каждое выступление моих сотрудников проходит одинаково: члены совета директоров проверяют свои смартфоны, извиняясь за телефонные звонки, или пустыми глазами глядят в пространство, — жаловался он. — Я понял, что нам нужно сразу приступать к сути, максимально сократив время общения, или нашей компании будет нанесен серьезный ущерб».

«Как инвесторы они не были заинтересованы в постепенном раскрытии информации. Нам нужно было найти способ преодолеть их невнимательность, отсутствие интереса

и нетерпеливость, то есть взаимодействовать с ними быстро. Это наш новый стандарт поведения и наша новая реальность», — рассказал он.

«Как же вы приспосабливались, — спросил я, — учитывая, что новый стандарт краткости приходит с осознанием того, что того запаса времени и внимания, которые были у вас раньше, больше нет?»

«В моем новом мире больше нет такого количества времени, какое было прежде. Мы должны сообщать главное как можно быстрее. Если не делать этого, ключевые игроки примут решения за нас», — сказал он.

Краткие выводы

***Успешные люди требуют краткости, они не терпят ее отсутствия***

Занятые люди быстро теряют терпение, если их коллеги и подчиненные не могут быстро изложить суть дела. Когда ваш день до отказа заполнен сотнями электронных писем и встреч, у вас нет времени слушать пустую болтовню.

В их мире, как, вероятно, и в вашем, краткость — новое негласное правило.

## Проверьте себя

В какой момент эффективнее всего начинать попытки достучаться до аудитории? Ниже приведено несколько вопросов, которые можно применить для оценки своего умения

пользоваться этим важным навыком. Обдумайте, хорошо ли вы и ваша организация выполняете следующие задания.

## Оценка краткости

1. Могу ли я, слушая в течение часа ценную, но сложную для понимания информацию, обобщить ее в двухминутном сообщении?
2. Удается ли мне сказать главное в первых пяти строчках электронного письма?
3. Можно ли сказать, что мои презентации в PowerPoint содержат не более 10 слайдов с большим количеством изображений и небольшим количеством текста?
4. Умею ли я преобразовывать сложные идеи в простые истории, аналогии или забавные случаи?
5. Умею ли я профессионально создавать заголовки?
6. Умею ли я говорить просто, четко и лаконично, а не на корпоративном жаргоне, сбивающем с толку?
7. Улавливаю ли я тот момент, когда теряю внимание аудитории?

В следующих главах мы рассмотрим, как усовершенствовать эти навыки и когда их использовать.

## Новый профессиональный стандарт

Это абсолютно новый мир. Вы и ваша компания собираетесь выделиться на общем фоне и привлечь чье-то внимание. Вы хотите запомниться. Старайтесь заинтересовать окружающих

своими идеями. Все остальные будут позади. Настало время обратить отрицательное влияние дефицита внимания себе на пользу. Бережливая коммуникация — ваше новое преимущество.

**Коротко говоря,** в современном мире с переизбытком информации и внешних раздражителей, где люди невнимательны и нетерпеливы, нужно сообщать главное до того, как аудитория начнет отвлекаться.

Глава 3

# Почему вы боретесь с краткостью: семь смертных грехов

**Коротко говоря,** освоить правила краткости трудно. Потому что есть семь малозаметных, совершаемых бессознательно «смертных грехов», которые могут в этом помешать.

## Почему это так трудно

Почему бы в свой набор инструментов наряду с пунктуальностью и аккуратным почерком не добавить краткость? Нет ни одной причины, по которой человеку трудно быть лаконичным. Любовь к разговорам кажется логичной, но на самом деле это один из семи ключевых факторов, которые могут стать смертельно опасными, если их не контролировать.

С какими из них вы боретесь? Отвечайте честно, потому что наверняка некоторые из них вам присущи.

1. *Трусость.* «Я боюсь, что мне трудно это выразить. На этот счет есть множество точек зрения». Займите твердую позицию и откровенно скажите то, что думаете.

2. *Уверенность.* «Я знаю предмет настолько хорошо, что мог бы говорить о нем часами». Сэкономьте наше время и не говорите.
3. *Бессердечность.* «Это займет всего минуту...» В самом деле? Разве вы не видите, как я занят? Если вы не уважаете время других людей, минута превращается в час.
4. *Спокойствие.* «Как только я начинаю говорить, я успокаиваюсь, и меня уже не остановить». Вы можете взять себя в руки и нажать кнопку «Стоп»?
5. *Неразбериха.* «Потерпите. Это просто мысли вслух». Если в вашей голове каша, зачем делиться ею с другими?
6. *Сложность.* «Это действительно сложная проблема. Ее нельзя объяснить просто». Но ваша задача — облегчить для нас ее понимание.
7. *Небрежность.* «Я сказал это вслух?» Именно так. В следующий раз думайте, прежде чем что-то сказать.

Недостаточно просто *понять* необходимость краткости. Нужно пойти дальше и выяснить, почему вам так сложно добраться до сути. Краткость — это привычка. Для ее формирования сверяйтесь со списком пороков. Сравните свою ситуацию с описанными ниже примерами и решите, в каких случаях речь о вас.

## 1. Трусость

— *Проблема.* Вы прячетесь за пустыми словами и не осмеливаетесь четко высказать свою позицию. Вы опасаетесь, что кто-то поставит под сомнение вашу

правоту или не согласится с вами, поэтому используете жаргонные словечки или сленг и всегда идете по пути наименьшего сопротивления.

— *Пример.* Вы работаете в международной производственной компании и специализируетесь на логистике каналов поставок. Это сложный бизнес с множеством подводных камней, напряженных ситуаций и с постоянными изменениями. Во время выступления вы обрушиваете на зрителей груду слайдов в PowerPoint и без умолку сыплете жаргонными терминами, которые приводят менеджеров в замешательство: «Что он сказал?»

— *Последствия.* Ваша команда не знает, как распорядиться предлагаемыми вами оценками и указаниями, подсознательно ставя под сомнение ваши лидерские способности. «Что же вы в конце концов рекомендуете, каков план наступления?» Когда на передовой появится кто-то более смелый и понятный, вы отойдете на второй план.

## 2. Уверенность

— *Проблема.* Вы всезнайка и, к сожалению, не можете удержаться от стремления объяснить любую, даже самую незначительную деталь. Можно смело утверждать, что вы педант. Вы уверены, что сможете провести урок по своей любимой теме для целого класса.

— *Пример.* Вы специалист узкого профиля — по безопасности в интернете. Это тема ваших книг, докладов,

блога, и вас часто приглашают выступить. К сожалению, эти выступления длинны, скучны и переполнены техническими подробностями. Даже рассказанные вами истории не увлекают, а электронные письма похожи на диссертации.

— *Последствия.* Люди не любят с вами разговаривать, потому что вас практически невозможно остановить. Вы умный человек, но не признаете свой недостаток. Адресаты игнорируют или даже удаляют ваши электронные письма. Узкоспециализированные знания в сочетании с говорливостью мешают вашему карьерному росту.

## 3. Бессердечность

— *Проблема.* Вы эгоистичны и не уважаете других. Даже если вы торопитесь, время замирает, когда вы берете слово. Задавая вопрос «Есть минутка?», вы подразумеваете, что будете говорить бесконечно.

— *Пример.* Вы подходите к коллеге (у которого вот-вот наступит срок сдачи работы), чтобы расспросить его о проекте, над которым трудитесь. Вы внимательно заглядываете ему в глаза, устанавливая зрительный контакт. Он вынужден отложить все дела и слушать. А вам и в голову не приходит, что вы его задерживаете. В душе он кипит от злости, так как считает вас эгоистом, думающим только о себе.

— *Последствия.* Когда люди видят, что вы не уважаете их время, они перестают уважать вас.

Краткие выводы

***Когда вам начинает нравиться то, что вы говорите, пора остановиться***

По словам эксперта по СМИ Дэна Бродена, один из лучших моментов остановиться — тогда, когда вы получили четкий ответ на волнующий вас вопрос, который вы хотели бы еще обсудить. Замолчите вовремя, позвольте слушателю обдумать ваши слова и предложить дальнейшее обсуждение темы. Назовем это разрешенной паузой.

## 4. Спокойствие

— *Проблема.* Вы позволяете себе излишнюю многословность в разговоре со знакомыми. Такая фамильярность ведет к презрительному отношению к собеседнику и недостатку краткости. Вы используете двойные стандарты: со значительными людьми вы лаконичны, а с теми, кого хорошо знаете, не в меру болтливы.

— *Пример.* Пятница, конец рабочего дня. Вы сталкиваетесь со своим руководителем, возвращающимся с встречи. Он из вежливости интересуется вашими планами на выходные, а у вас их множество. В середине вашего пятнадцати минутного монолога начальник задумывается: «Может, мне не надо было спрашивать? Или следовало выбрать другую дорогу?»

— *Последствия.* Разговору о погоде — свое время и место. Всегда стоит помнить: то, что интересно для вас, может оказаться настоящей пыткой для слушателей. Ко всем нужно относиться одинаково. Мы занятые люди и ждем от вас лаконичности.

## 5. Неразбериха

— *Проблема.* Вы предпочитаете думать вслух, если вам не вполне понятен предмет ваших размышлений. Это большая ошибка. Когда мысли только зарождаются, они, как правило, беспорядочны и неопределенны. И это нормально, но только до тех пор, пока вы не начнете демонстрировать их окружающим.

— *Пример.* Вы руководитель в строительной фирме. Вам нравится генерировать идеи в процессе мозгового штурма. Не все они попадают в точку, но вы увлечены творческим процессом. Не в силах сдерживать восторг, вы описываете очередной великий прорыв. Окружающие молча слушают, как ваши мысли растекаются по древу и запутываются в трех соснах.

— *Последствия.* Даже если ваша мысль только формируется, люди оценивают вас и ваши способности. Нужно тщательно выбирать, когда, где и с кем думать вслух.

## 6. Сложность

— *Проблема.* Вы твердо убеждены: некоторые вещи настолько сложны, что их невозможно упростить. Хотя весь мир высоко ценит людей, которые умеют излагать непростые идеи простым языком.

— *Пример.* Звонит клиент, чтобы уточнить сроки доставки заказа, который выполняется с опозданием. Вы в курсе всех проблем, тормозящих проект, и даете многословный ответ, чтобы оправдать неожиданную задержку. Ваш собеседник очень недоволен. Теперь

он еще и обеспокоен, не возникнет ли проблем с качеством, если процесс производства такой же запутанный, как и объяснения представителя отдела обслуживания клиентов.

— *Последствия.* Когда люди ждут простого ответа, нужно его дать. Не получив желаемого, они потеряют терпение и доверие.

## 7. Небрежность

— *Проблема.* Зачастую вы неаккуратны в подборе слов. Ваши мысли и слова путаются, а собеседникам остается только гадать, что вы хотели сказать, и испытывать раздражение от невозможности вас понять.

— *Пример.* Вы только что вернулись после встречи с ценным клиентом и хотите поговорить со своим руководителем о статусе нового контракта, поэтому звоните ему поздним вечером. Вы не ожидали, что придется оставлять голосовое сообщение, поэтому оно получилось очень пространным. Вы понимаете, что это не лучший выход, но надеетесь все прояснить завтра. Вы даже отправляете руководителю электронное письмо (такое же длинное). В тот же вечер ваш адресат проверяет свою голосовую и электронную почту и начинает сомневаться в вашей способности общаться с клиентами.

— *Последствия.* Ваша умственная и словесная лень заставляет руководителя задуматься над тем, готовы ли вы к следующему заданию и подходите ли для этой работы.

При профессиональном взаимодействии нужно придерживаться самых высоких стандартов и прежде всего думать о том, сообщаете ли вы главное.

Меняться должны вы сами. Не ждите, что другие готовы мириться с семью вашими «смертными грехами». Не забывайте о них, чтобы научиться быть бережливым собеседником и мастером краткости. Это даст вам возможность быстро измениться, что приведет к высоким результатам в профессиональном общении.

**Коротко говоря,** освоить правила краткости трудно. Потому что есть семь малозаметных, совершаемых бессознательно «смертных грехов», которые могут в этом помешать.

Глава 4

# «Большой взрыв» краткости

**Коротко говоря,** будьте дисциплинированны, вежливы и хорошо подготовлены, и клиенты скажут вам спасибо.

## История успеха

Умение кратко выражать свои мысли — не обязательно следствие личного негативного опыта руководителя. Бывают такие истории успеха, которые сразу влияют на планы занятых людей. Приведу пример.

Эдна, финансовый директор компании, рассказала мне об удачном опыте работы с одной из консультационных фирм. Она руководитель высшего звена, работает в напряженном темпе и ежедневно обрабатывает массу информации: проверяет электронную почту, отвечает на телефонные звонки и вопросы сотрудников. Она крайне востребована, потому что обладает способностью обрабатывать большой объем данных и принимать быстрые решения. Но, как и многие из нас, Эдна легко отвлекается. Она заводится с полуоборота и всегда стремится довести дело до конца. Чтобы добиться ее одобрения, нужно завладеть ее вниманием. Она типичный современный руководитель.

## Корректировки. От деталей 1-го уровня к деталям 3-го уровня

*Удалите из своего рассказа ненужные подробности.*

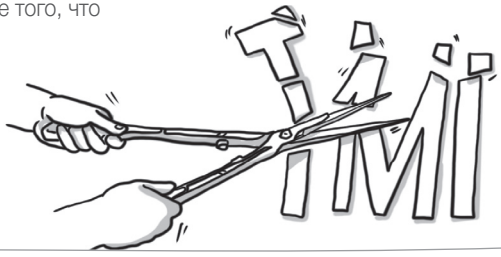
Чтобы проверить способность участников тренингов исключать ненужную информацию, я использую такое упражнение: прошу представить, что сейчас решающий момент в их профессиональной деятельности. На подготовку трехминутной презентации я даю им 10–15 минут. Многие слушатели волнуются, выбирая информацию, которой хотят поделиться.

Потом я прошу их провести презентацию для партнера, который слушает, делает пометки и сообщает свою версию (длительностью не больше минуты) выступления остальным участникам группы. В презентации детали 1-го уровня — самые важные, детали 2-го уровня придают процессу изюминку, но не затягивают его, а детали 3-го уровня — скорее отягощают.

Такое задание заставляет слушателей вносить корректировки. Чтобы сообщить главное за минуту, нужны только детали 1-го и 2-го уровней.

Возможные последствия:

- **Обеспечьте мгновенное понимание.** Люди благодарны, когда для восприятия сути информации от них требуется меньше времени и энергии.
- **Определите, что вам мешает.** Чтобы избавиться от ненужных деталей, требуется внимательность и осознание того, что здесь лишнее.
- **Живите по принципу «меньше — значит лучше».** Когда вам нужно сократить текст выступления, трудно решить, что убрать, а что оставить. Помните о том, что действительно важно для людей.



«Все мои встречи похожи друг на друга. Мы садимся, знакомимся, просматриваем презентацию в PowerPoint, потом мне начинают приходить сообщения и происходят заминки, мои собеседники тем временем проверяют свои телефоны, я — почту, участники то включаются в ход обсуждения, то отвлекаются от него, — говорит она. — И вот однажды я была абсолютно поражена тем, как моя консультационная фирма приспособилась к новой реальности. Первое, что они сделали, — предложили очень убедительные и четкие выводы. Все данные оказались у меня перед глазами, не было никаких долгих вступлений. Они с ходу определили направление улучшений: “Вот что мы выяснили и вот что, по нашему мнению, нужно сделать”, — объясняет Эдна. — Все это заняло пятьдесят минут. Им был выделен час, но они предположили, что все самое важное нужно сообщить в первые же минуты встречи. Не откладывая дела в долгий ящик, они обрисовали основное направление», — рассказывает она.

Подав основное блюдо в начале презентации, клиент гарантировал концентрацию внимания Эдны, даже когда появился первый раздражитель — стук в дверь. «Еще перед тем как люди начали выходить за дверь, у меня сложилось четкое понимание направленности встречи, — говорит она. — Мне показалось, я получила то, что нужно». Ощущение лаконичности перешло и на оставшуюся часть встречи. «Их презентация содержала всего десяток слайдов. Они говорили не со слайдами, а *со* мной, — объясняет Эдна. — Каждый слайд имел сильный заголовок и хороший визуальный ряд».

«Какая атмосфера царила?» — спросил я.

«Все были вовлечены в разговор. Консультанты говорили *со* мной, они не выступали *передо* мной. Они давали мне возможность высказаться, что было для меня действительно важно. Мне показалось, что они готовы слушать и обсуждать».

## Раздраженный до безумия

► Ваши презентации теряются в ежедневном потоке информации, которую они получают. Не дайте им утонуть.

«Вас что-нибудь отвлекало?»

«Да, но, когда появлялся какой-то раздражитель, мне не хотелось на него отвлекаться, настолько я была увлечена нашим разговором».

Консультанты также использовали много наглядных материалов, в том числе короткий видеоклип, демонстрировавший анализ одного случая из практики. По словам Эдны, «разговор длился около сорока пяти минут, консультанты раскрыли суть дела так быстро, что смогли закончить встречу раньше срока». Это их modus operandi*. «Именно так они работают, — объясняет Эдна. — Каждая важная задача сопровождается разъяснением основных положений, так как есть понимание, что я против длительных презентаций. Мне нравится *разговаривать* с людьми».

Краткие выводы

***Беседа всегда предпочтительнее презентации***

Кеннет Бланшар, автор книги The One Minute Manager**, говорит: «Недавно я слушал оратора, выступавшего с мотивационной речью. Он говорил о семи секретах успеха, на первые четыре у него ушло сорок пять минут. Вы бы видели, как заерзали слушатели! Похоже, они думали: “О боже, неужели осталось еще три?”» Говорите с людьми, а не выступайте перед ними. Позвольте им взаимодействовать с вами и участвовать в разговоре.

* Образ действий (лат.). *Прим. ред.*

** Издана на русском языке: *Бланшар К., Джонсон С.* Одноминутный менеджер: самые практичные техники менеджмента. — М. : Попурри, 2013. *Прим. ред.*

Эдна добавила, что их подход к коммуникации распространяется и на взаимодействия с компанией: звонки всегда деловые, люди готовы ответить на любые вопросы, поощряют, когда их задают, и дают ей время на обдумывание. Их электронные письма всегда лаконичны. «Я с нетерпением жду каждой встречи с ними. Считаю ее делом первостепенной важности, потому что они знают, как привлечь мое внимание, — говорит Эдна. — У них в команде все такие. Это как глоток свежего воздуха».

**Коротко говоря,** будьте дисциплинированны, вежливы и хорошо подготовлены, и клиенты скажут вам спасибо.

Часть вторая

# Дисциплинированность

*Как стать дисциплинированным, чтобы быть четким и последовательным*

Глава 5

# Ментальная мышечная память для совершенствования краткости

**Коротко говоря,** недостаточно знать, *почему* нужно говорить меньше. Есть четыре проверенных метода, которые гарантируют натренированность этой мышцы.

## Тренировка краткости

Пытаться объяснить, что такое лаконичность, — амбициозное решение. Когда я начал писать эту книгу, друзья и близкие часто спрашивали меня: «Как идут дела?» Вопрос незамысловатый, но на него трудно ответить *кратко*. Поэтому я решил, что мне нужна метафора.

«Как рубка леса. Недостаточно просто взяться за топор, — ответил бы я, — нужно продумать, *как* рубить дерево». Книга о краткости не может затрагивать лишь *причины* ее нужности. Необходим план — детальное описание того, *как* вы будете меняться. За долгие годы работы я наблюдал, как к представителям самых разных профессий приходит озарение и они становятся лаконичными. Я помогаю занятым руководителям,

суровым военным, директорам по продажам и многим другим справиться с затруднениями на этом пути.

Во второй части книги я научу вас, как усовершенствовать этот навык. Я основываюсь на четырех подходах. Для развития *ментальной мышечной памяти*, то есть привычек, которые нужно выработать и от которых не следует отказываться ни при каких обстоятельствах (поскольку именно они делают нас квалифицированными специалистами), вы можете использовать один из них или все вместе. Данный подход подразумевает следующие действия:

— *Составьте карту памяти*. Карты BRIEF применяются для лаконичного выражения мыслей и сокращения объемов информации.
— *Расскажите историю.* Для четкого, последовательного и убедительного объяснения применяется сторителлинг*.
— *Побеседуйте.* TALC Tracks превращают монологи в управляемые диалоги.
— *Покажите*. Наглядные материалы привлекают внимание и возбуждают интерес.

Каждый из подходов помогает управлять вниманием и поддерживает концентрацию на нужном уровне.

**Коротко говоря,** недостаточно знать, *почему* нужно говорить меньше. Есть четыре проверенных метода, которые гарантируют натренированность этой мышцы.

---

* От англ. storytelling — «рассказывание историй». Современная форма сказительства — коммуникационный, эстрадный и маркетинговый прием, использующий медиапотенциал устной речи. Используется в психотерапии. *Прим. ред.*

Составьте карту памяти
Расскажите
Покажите
Побеседуйте
Ключи к краткости

Глава 6

# Составьте карту памяти: от интеллект-карты к картам BRIEF

**Коротко говоря,** специалисты ошибочно отказываются от составления планов, но карта BRIEF — это новый визуальный инструмент планирования, который готовит вас к краткости.

## Учитель английского языка в 11-м классе был прав

Работать на основе тезисов — отличная идея. Как глава большого семейства я частенько проверяю домашние задания у своих детей. И хотя порой это не очень приятно, я с готовностью выступаю в роли их слушателя. И я всегда прошу их писать тезисы. «Я человек из мира бизнеса, — говорю я им. — Готов помочь вам, но вначале вы должны составить для меня план того, что хотите сказать».

Моя дочь Изабель писала сложную курсовую работу о свободе слова. Для курса, на котором она училась, это был крайне важный проект. Она работала над ним несколько месяцев, текст не должен был превышать восьми страниц. «Папа, у меня столько материала, я не знаю с чего начать», — пожаловалась Изабель.

«Не волнуйся, просто покажи мне свои тезисы», — сказал я, понимая, что ее учитель тоже их ждет.

«Они у меня уже есть».

«Хорошо, покажи мне», — ответил я. Но тезисов я так и не дождался. Вернее, она быстренько набросала их прямо у меня на глазах, и я даже не смог остановить ее.

«Прочитай несколько первых страниц курсовой, мне важно знать, что я на верном пути», — попросила Изабель. Я погрузился в чтение и начал вносить правки. Сам того не замечая, я исчеркал красной ручкой всю ее работу. Она стала ее защищать. Это было неприятно для нас обоих. Мы бы избежали этой неловкой ситуации, если бы Изабель составила тезисы. Схематичный план организует мысли, выделяет приоритеты и помогает избежать многословия.

Правда, профессионалам кажется, будто с годами для них необходимость составления плана отпадает. В школе план — обязательное требование, но с возрастом мы отказываемся от него. Как ни странно, это особенно ярко проявляется при подготовке важного сообщения — речи, отчета или электронного письма. В них не просматривается ни малейшей структуры. Это самая большая ошибка из всех возможных. Особенно если принять во внимание огромное количество информации, с которой приходится иметь дело и откуда нужно выуживать главное.

Но вернемся к Изабель. Предположим, что большинство ее одноклассников сделали то же самое: небрежно составили план или не сделали этого вовсе. А теперь представьте, как тяжело читать такой несвязный лепет. Я подсчитал: 100 учащихся сдали работы, это около 800 страниц. Если на проверку каждой уйдет по пять минут, то всего преподаватель затратит 60 часов.

Учительница Изабель вынуждена была потратить на эту изнурительную работу все весенние каникулы. Наверняка она так и не успела отдохнуть. А теперь представьте, что эта несчастная учительница — ваш клиент. Сколько часов вы потратили на плохо подготовленные обсуждения, встречи и электронные письма, созданные спонтанно, без формулировки тезисов? Представьте, сколько путаницы и огорчений вы вызвали небрежным отношением.

СООТНОШЕНИЕ «ОТГОВОРКА — ПОСЛЕДСТВИЕ»

| ОТГОВОРКА | ПОСЛЕДСТВИЕ |
|---|---|
| Я спешу, а это просто встреча | Нет гарантий аргументации |
| Я попадаю на встречу | Нет четкой направленности |
| Я просто быстро отвечу на письмо | Нет ответа, письмо удалено |
| Я участвую во встрече, я просто покажу презентацию | Нет четкого понимания материала |
| Я участвую в конференции, посмотрим, кого я там встречу | Не создается должное впечатление |
| Я отправляю коммерческое предложение | Нет запроса на предложение |
| Я делаю сопроводительный звонок | Нет возможности нового проекта |
| Я иду на интервью | Нет предложения работы |

## Нет плана — нет сделки

Давайте посмотрим, ухудшается ли коммерческое предложение при отсутствии планирования. Лэндон — старший менеджер по продажам. При подготовке к выступлениям

и последующему ведению важных заказов он никогда не пользуется планом. Вернее, создает его только в уме. Оправдывая себя, он утверждает, будто у него мало времени, он не раз проводил подобные презентации. В результате — катастрофа.

Когда Лэндон выступает, ему не хватает дисциплинированности. Его презентации длятся более часа, электронные письма растягиваются на несколько абзацев, планы по работе с заказчиками, составленные для руководства, содержат не менее 20 страниц и полны ненужных подробностей. Даже обновления его статуса в социальных сетях — это бессмысленные посты о том, что он ел на завтрак. Но хуже всего то, что его коммерческие предложения не просто длинные: они наполнены путаными мыслями и перегружены информацией.

Если бы у Лэндона была привычка планировать, его коллеги и клиенты почувствовали бы это. Те, с кем вы ежедневно общаетесь, получают слишком сложную, недоработанную, избыточную информацию. Они страдают от того же, от чего и потенциальные клиенты Лэндона. И думают: «В чем смысл сказанного?» Они удивляются, почему он так непонятно говорит. А Лэндон сталкивается с низкими продажами, сбитыми с толку потребителями и резкими отзывами о своих выступлениях. Такое случается со всяким. Но вы можете избежать этого, если структурируете идеи в виде *плана*.

Благодаря пяти преимуществам планирования вы:

— *Подготовлены.* Я готов предоставить информацию.

— *Организованны.* Я понимаю, как связаны между собой все мои мысли.

— *Понятны.* Я знаю, что главное в моем сообщении.

— *Действуете по ситуации.* Я могу предложить более широкую картину, чтобы моя позиция стала отчетливее.
— *Уверены.* Я досконально знаю то, о чем говорю.

Составление плана стоит потраченных усилий. Это не слишком большая плата за избавление от сумбурности изложения и за экономию времени.

## Построение интеллект-карт и современное планирование

Все большую популярность приобретает практика составления интеллект-карт, или визуальных схем. Это вполне логично, поскольку все элементы метода, которые делают его столь привлекательным, присутствуют в современном мире: широкое распространение программного обеспечения, применение планшетов и тяга к визуализации.

Чак Фрей, специалист по составлению интеллект-карт, рассуждает о ценности визуальных схем[1]:

> Программное обеспечение для составления интеллект-карт прекрасно подходит для определения информационных приоритетов, потому что позволяет собирать, организовывать, оценивать и действовать на основании огромного количества данных, знаний и идей… оно дает возможность перемещать темы и подтемы, прикреплять к ним заметки, ссылки и документы, которые поясняют контекст, и играть со своими идеями в игру «что если». Ничто иное не предоставляет столько возможностей и гибкости при работе с информацией, как программное обеспечение по составлению интеллект-карт.

Интеллект-карты получают распространение благодаря таким верным сторонникам, как Фрей. Он объясняет, что компании, подобные Boeing, охотно используют их, поскольку «они представляют собой основу, которая позволяет размышлять над тем, как вы мыслите». Интеллект-карты как рабочий инструмент распространяются все шире. Например, в компании Boeing есть внутренний форум для их продвижения и поощрения. Компания Mindjet, лидер среди разработчиков программного обеспечения по составлению интеллект-карт, решениями которого пользуются 80 процентов компаний из списка Fortune 100, предлагает пользователям простой, но эффективный инструмент для борьбы с перегруженностью информацией и наведения порядка в информационном хаосе[2].

И программное обеспечение Mindjet, и даже бесплатные, менее известные инструменты (Bubbl.us, например) вызывают повышенный интерес, так как основаны на визуализации, логичны и интуитивно понятны.

Краткие выводы

***На подготовку к тому, чтобы говорить меньше, нужно время***

Большинство людей слишком заняты или ленивы, чтобы тратить время на умение быть лаконичным. Блез Паскаль говорил: «Это письмо получилось таким длинным, потому что у меня не было времени сделать его короче». Если не прикладывать усилий и не тратить время, результатом станет путаница. Еще Гораций утверждал: Brevis esse laboro, obscurus fio («Стараюсь быть кратким — становлюсь непонятным»).

## Карты BRIEF — удобный инструмент для формирования краткости

Растущее число компаний, применяющих интеллект-карты, побудило меня попытаться разобраться, почему о них так много говорят. Чтобы улучшить передачу информации за счет упрощения сложных сообщений и превращения их в одностраничную наглядную схему, я решил разработать особый тип интеллект-карты — карту BRIEF.

Эти карты объясняют и обобщают важную информацию. Они полезны и удобны для руководителей, помогают кратко излагать содержание отчетов о результатах работы, выводов, сделанных на собраниях, и обобщать стратегии. BRIEF способны выразить корпоративную идеологию, выделить ключевой аспект нового продукта, упростить сложную проблему, на понимание которой ушло бы много времени. Такие карты помогают обеспечить направленность развития нужной темы — и поддерживают ее четкость и последовательность.

Буквы в аббревиатуре BRIEF обозначают определенную функцию каждого блока на карте. Центральный блок, представляющий собой основную задачу вашей коммуникации, называется блоком BRIEF. Перед построением карты BRIEF я рекомендую воспользоваться аналитической картой (см. рисунок ниже), которая отражает то, что вы можете сказать по теме, и определяет последовательность и логику этих мыслей. Любая карта BRIEF структурирована следующим образом:

B (от англ. background) — вводная информация или начало (beginning).

R (от англ. reason) — причина или актуальность (relevance).

I (от англ. information for inclusion) — информация для вовлечения аудитории.

E (от англ. ending) — заключение или выводы (conclusion).

F (от англ. follow-up) — контроль результатов или вопросы, которые, как вам кажется, могут задать вам (или зададите вы).

## Как можно применять карту BRIEF

Предположим, Боб трудится над проектом по замене важнейшего технического оснащения и обновлению IT-инфраструктуры, который должен обеспечить быстрый рост компании. Ему нужно периодически предоставлять CEO отчет о своей работе. Отчетность почти готова, но с учетом стратегической важности проекта руководитель требует от Боба выделить наиболее значимые данные.

## Неправильный подход: Боб решает предоставить информацию без подготовки

Проект сопровождается нарушением планов, в том числе непредсказуемыми результатами, перерасходами по смете и задержками. Однако это шанс для Боба показать свой талант и получить повышение. На кон поставлено многое и для него самого, и для компании. Он хочет произвести хорошее впечатление на руководителя, поэтому решает заехать в офис и вкратце сообщить последние данные. Свой отчет Боб начинает с освещения ключевых показателей. Однако затем отклоняется от темы. CEO запутан множеством незначительных деталей, и, когда он пытается разобраться в сути информации, Боб теряется и занимает оборонительную позицию. Разговор затягивается, это не позволяет сделать выводов. У CEO появляются сомнения в успехе проекта, и оба — Боб и его руководитель — не уверены в его результатах.

Правильный подход: Боб составляет карту BRIEF и поддерживает интерес руководителя.

Боб знает: CEO компании занятой человек, и, чтобы в отчете не было слабых мест и он точно отражал ситуацию, Боб составляет карту BRIEF.

**Шаг 1. Блок BRIEF**

— Боб придумывает подходящий заголовок — блок BRIEF, — гласящий: «Проект идет точно по графику».

**Шаг 2. Вводная информация (начало)**

— Боб рассуждает: «Как мне начать отчет? С каких слов? В последний раз CEO задал мне ряд вопросов, и пришлось разбираться с некоторыми проблемами. Следует начать с того, о чем мы говорили в прошлый раз и о чем он помнит. Тогда я сразу заинтересую его и объясню, почему я пришел сегодня». И Боб начинает со слов: «У меня есть новые данные по вопросу, который вы задавали в прошлый раз».

**Шаг 3. Причина (актуальность)**

— Боб рассуждает: «Почему я говорю с ним именно сейчас? Почему это актуально именно в данный момент?» Он устанавливает четкую связь с предыдущими отчетами и опирается на свой заголовок, объясняя необходимость заказа дополнительной техники для соблюдения плана выполнения проекта.

**Шаг 4. Ключевая информация**

— Боб рассуждает: «Какую ключевую информацию будет содержать мой отчет?» Он определяет три первостепенных элемента, о которых расскажет руководителю, — важные детали и основные тезисы:

Что сделано по проекту?

Все ли идет по графику?

Что еще необходимо?

Выстроив главную линию своего сообщения из этих трех вопросов, расположенных в правильном порядке, Боб упростил для CEO восприятие и отслеживание хода отчета.

**Шаг 5. Выводы**

— В отчете должна существовать точка, в которой нужно закончить предоставление данных и сделать выводы. Боб наметил несколько следующих шагов и заверил: «Завтра я предоставлю вам итоговые цены и новые временны́е рамки работы».

**Шаг 6. Ответ на возможные вопросы**

— Боб тщательно подготовился к вопросам, которые мог бы задать руководитель. Так он лучше понял, как можно сделать карту BRIEF еще более понятной и обоснованной. Он рассуждал так: «Предоставив последние данные о ходе выполнения проекта, я жду ответной реакции и вопросов руководителя. Только так я смогу узнать, как прошла встреча и всё ли в моем отчете понятно».

— Он готов к следующим вопросам: «Это приведет к простоям или превысит расходы запланированного бюджета?», «Присутствуют ли скрытые риски?» И, конечно же, если Боб сам ответит на эти вопросы, CEO подумает, что подчиненный читает его мысли.

*Результат: успешный отчет о ходе проекта*

Поскольку Боб внес всю информацию в карту BRIEF, он смог предоставить четкие, последовательные и хорошо подготовленные сведения о выполнении проекта. CEO было

несложно проследить их. Боб пришел *подготовленным* и менее чем за пять минут сообщил всю актуальную информацию о выполнении проекта. CEO остался доволен, а Боб получил одобрение, на которое рассчитывал. И все это благодаря тому, что он не пожалел времени на *подготовку к краткости*.

Как сказал один известный руководитель: «Говори коротко и сразу уходи».

## Карты BRIEF: а что в награду?

Подготовка и предварительная работа — вот основы краткости. Когда вы хорошо подготовлены к сообщению важной информации, вы уверены, что проработали все ключевые моменты, необходимые аудитории. Вы передаете заранее продуманное сообщение.

## Витание в облаках

► День тянется, и их внимание рассеивается. Сделайте работу за них.

Представьте себе канун Рождества. Вы купили своему ребенку подарок — велосипед, а потом вспомнили, что его нужно собрать. А теперь вообразите свою радость, когда вы обнаружите на коробке надпись: «Сборка не требуется». То же самое происходит и при составлении карты BRIEF: она передает собеседнику сообщение «сборка не требуется». Любой человек испытывает такое же облегчение, что и вы, когда видите эти слова на коробке, — и извлекает такие же выгоды. Детали не разбросаны по всему полу. На велосипеде можно кататься хоть сейчас.

**Коротко говоря,** специалисты ошибочно отказываются от составления планов, но карта BRIEF представляет собой новый визуальный инструмент планирования, который готовит вас к краткости.

Краткие выводы

***Просто скажи это***

Компания Nike была абсолютно права, воодушевляя спортсменов своим девизом «Просто сделай это». Ваша задача — быстро и четко сказать все, что необходимо. Это как хорошая тренировка: чем скорее и интенсивнее, тем лучше.

Глава 7

# Расскажите: сила повествования

**Коротко говоря,** люди тонут в канцеляризмах*, но вы можете помочь им, делая свой сторителлинг максимально ясным, четким и убедительным.

## Я устал от бессмысленного корпоративного жаргона. Я готов к хорошей истории

«Время от времени появляется революционный продукт, который меняет всё», — с этих слов в 2007 году Стив Джобс начал свое легендарное выступление на презентации первого iPhone в MacWorld[1]. Эта презентация, которую можно посмотреть на YouTube, — ярчайший пример того, как выступление может помочь компании донести до аудитории ключевой посыл. Возможно, сам того не осознавая, Джобс создавал важное повествование, которое гарантировало сильный эффект от презентации.

---

* Слова, словосочетания, грамматические формы и конструкции, употребляемые в деловых документах официально-делового стиля как устойчивый шаблон. *Прим. ред.*

Вначале он *сообщил цель* своего пребывания на сцене: «Сегодня компания Apple заново изобретает телефон». Потом Джобс рассказал, как Apple стала компанией, создающей революционные продукты, которые действительно удовлетворяют запросы потребителей, — от Macintosh до iPod и iTunes. Во всех повествованиях должен быть *злодей или конфликт*. В истории Джобса эту роль выполняли конкуренты, которые не делали свою работу. Их мобильные телефоны не были интуитивно понятны и дружественны к пользователю.

«Самые продвинутые телефоны называются смартфонами. Говорят, это телефоны для интернета. Какой-то это детский интернет, — сказал он, подшучивая над своими конкурентами. — Не такие уж эти телефоны и умные, и не так уж они просты в использовании». Джобс утверждал: Apple нужно шагнуть дальше и создать не просто умное и простое в использовании инновационное устройство, но такое, которое решит множество проблем обладателей мобильных устройств. Пользователям нужна возможность работать в интернете, звонить и слушать музыку на удобном устройстве. Он *объяснил, для чего необходим новый бренд*: «Мы хотим создать продукт, который будет умнее любого ныне существующего мобильного устройства и станет самым простым в использовании».

Он *усилил свою ключевую презентацию*, объяснив, как Apple улучшит пользовательский интерфейс и программное обеспечение телефона: «Кому нужен стилус? Его приходится постоянно доставать и прятать, он теряется. Стилус никому не нужен… [iPhone] гораздо точнее любого сенсорного телефона. Он игнорирует непреднамеренные касания, это суперумный телефон. Вы можете касаться его сразу несколькими пальцами». В конце речи аудитория взорвалась аплодисментами. Его слушатели поняли, почему iPhone станет одним из самых революционных и широко распространенных устройств.

Основы краткости

## Рассказ vs. продажа: сторителлинг берет верх над стремлением убедить

*Рассказывать аудитории тщательно продуманную и структурированную историю гораздо эффективнее, чем просто продавать свою точку зрения.*

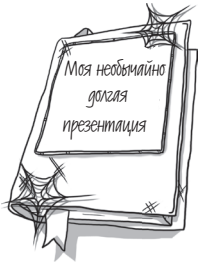
Когда я работал старшим вице-президентом по маркетингу и PR в агентстве Ketchum, я участвовал в презентациях с целью привлечения новых клиентов, таких как Visa, IBM и Kodak. После моего ухода из этой компании один из моих новых клиентов попросил меня помочь выбрать PR-агентство. Мне очень хотелось взглянуть на процесс с точки зрения клиента.

Мы посетили шесть бизнес-презентаций, каждая из которых длилась час. У меня сложилось впечатление, что практически везде говорилось одно и то же, за исключением презентации агентства Edelman. Команда и ее руководитель Рэнди Питцер выделялись на фоне остальных, потому что хорошо подготовились и подробно рассказали клиенту, как изменится рынок. Они погрузились в повествование. Центром обсуждения был клиент, который выходил из ситуации победителем. Их речь была ясной, внушающей доверие и стратегически значимой.

В конце дня глава компании по корпоративным коммуникациям дал всем участникам опросный лист для оценки презентаций. На следующий день он позвонил мне, чтобы узнать названия двух компаний, которые я считаю лучшими. Я выделил только одну — Edelman. «Все остальные продавали себя, и только Edelman рассказала, как и почему вы можете стать лидером в своей отрасли».

Последствия и преимущества:

- **Производит благоприятное впечатление.** Повествование больше напоминает разговор, в то время как продажа превращается в презентацию.
- **Поддерживает вовлеченность аудитории.** Услышав хорошую историю, вы активнее включаетесь в разговор.
- **Это вежливо и профессионально.** Людям нравится, когда к ним относятся с уважением, а не манипулируют ими.



Вместо перечисления функций телефона Джобс предложил аудитории *убедительный рассказ*, который заинтересует каждого слушателя. Это прекрасный пример того, насколько принципиально иным может стать запуск продукта, если его *оформить как историю*. Устойчивая связь с аудиторией была установлена сразу же.

## Когда происходит отключение? Когда не хватает рассказа

Люди разочаровываются, если, зайдя на сайт компании, так и не могут разобраться, чем она занимается. Это происходит часто, и не только в интернете, но и на встречах, презентациях и конференциях. Бизнесмены говорят, но ничего *не сообщают*.

К моему двоюродному брату, бизнес-консультанту, живущему в Нью-Йорке, подошел рекрутер. Он пригласил его на собеседование на соискание руководящей должности в одной компании, оказывающей профессиональные услуги. Чтобы подготовиться к собеседованию, брат первым делом зашел на сайт компании. Через некоторое время он, совершенно обескураженный, позвонил мне и попросил «расшифровать», чем же *на самом деле занимается* эта компания.

«На сайте все так запутано, что я ничего не понимаю. А может, дело во мне? — сетовал он, уже сомневаясь, что его навыки соответствуют требованиям работодателя. — Может, ты как профессионал найдешь время посмотреть их сайт и поможешь мне разобраться?»

«Вообще-то анализ юридических сообщений — не моя специальность», — подумал я, еще не зная, как ему помочь.

Пока мы говорили, я зашел на сайт, чтобы найти хоть какую-то зацепку. Все, что я там увидел, — это длинный список ничего не значащих бизнес-словечек. Создалось впечатление, что это одна из компаний по технологическому консалтингу, которые делают все то же самое, что и ей подобные.

«Майк, мне кажется, они осторожничают и приводят лишь длинный список обычных проблем. По-моему, они говорят, что делают всё, а на самом деле ничего конкретного не сообщают. Единственный вариант — самому позвонить CEO и подробно расспросить его обо всем».

«А какие вопросы нужно задать?»

«Попроси его перечислить их клиентов. Узнай, кому они продают свой продукт и почему компании его покупают. Разговори его. Возможно, ты получишь более четкое представление о том, чем они занимаются и подходишь ли ты на эту должность».

«Мне придется как следует подготовиться», — сказал он неохотно.

«Понимаю, но если они окружили себя завесой секретности и другого способа узнать, чем они занимаются, нет, попроси их поделиться с тобой историями их успеха».

«Разумно. Я дам тебе знать, когда что-нибудь разведаю».

К сожалению, мой брат не единственный, кто сталкивается с такими барьерами. Компании любят говорить обо всем и ни о чем. Обычно это сводит людей с ума. Консалтинговая фирма из Чикаго в разделе «О нас» не стала подробно рассказывать о себе. Они выбрали другой путь: поведали о том, как клиенты пытались настроить своих сотрудников на изменения, но поначалу это у них не получалось.

Что меня поразило, когда я зашел на их сайт, — так это *простота* изложения. «Есть такие руководители, которые

стремятся к изменениям — их мало, — и есть непонимание среди тех, кто может эти изменения осуществить. Немногие представляют себе идею, но многие борются за ее воплощение в жизнь. Между ними — пропасть». Мне сразу стало все понятно, потому что история захватывает. Вы начинаете видеть неэффективность меньшинства и бессилие большинства и надеетесь на разрешение несоответствия. В голове рождается вопрос, можно ли пересечь эту пропасть.

Вот в чем сила хорошего рассказа: он обращается к вам напрямую, и слушателям или читателям все становится ясно. Он запоминается и увлекает. Как и Apple, компании, использующие истории, быстро создают устойчивую связь. Те же, кому кажется, что истории неуместны, оставляют людей неудовлетворенными, растерянными и раздраженными.

## Зарождение нарративных карт: способ организации и сообщения своей истории

За годы практики я разработал четкую методику организации и изложения корпоративных текстов. Раньше я использовал на семинарах типовые визуальные интеллект-карты, так называемые карты сообщений. Я помогал клиентам, среди которых были и крупные транснациональные корпорации, и стартапы, разрабатывать схематичные планы и приходить к согласованным выводам о моем ключевом сообщении. Как правило, они использовали такие схемы для связей с общественностью (PR) и средствами массовой информации.

Для упражнений по составлению интеллект-карт небольшие группы (8–10 ключевых партнеров) собирались в комнате, где была большая доска и несколько флип-чартов. В ходе занятий рассматривались разные проблемы: отраслевые

вопросы, внедрение новых продуктов и корпоративных стратегий. Я обещал, что их карта сообщений будет отражать общее понимание и поможет вырабатывать четкую иерархию идей. В результате получались визуальные схемы или ключевые сообщения, которыми все были готовы поделиться.

Мне нравилось упрощать этот процесс, объясняя что-то мудреное и запутанное. Для меня такие карты — нечто большее, чем возможность сообщения ключевых идей компании. Поскольку я склонен мыслить как журналист, то стал превращать карты сообщений в *истории*, а не просто в корпоративные тезисы. Мне интересно наблюдать, как развивается повествовательное изложение этих идей. Я задумался над тем, как объединить их визуально и более логично. Все это казалось мне столь захватывающим, что в 2006 году я решил начать собственный бизнес, посвященный развитию и продвижению искусства составления карт сообщений.

Приведу пример, как я превратил карты корпоративных тезисов в более наглядные карты сторителлинга. За время своей работы я научил составлению таких карт многих людей, в том числе руководителей по общественным связям армии США. Однажды я принимал участие в прослушивании сообщения генерала Уильяма Колдуэлла из 82-й воздушно-десантной дивизии о его назначении главным пресс-секретарем центрального командования в Ираке. Когда я стал медиатренером генерала, он сразу же принял упомянутые карты в качестве инструмента. Причем не только как пресс-секретарь в Ираке, но и как глава командно-штабного колледжа и офицерской академии в Форт-Ливенворте.

Впоследствии генерал Колдуэлл пригласил меня выступить на конференции высшего военного руководства с лекцией об эффективности повествования и составления

интеллект-карт. Он также одобрил проведение исследования. Это была лишь часть более амбициозного проекта по повышению качества армейского руководства, суть которого заключалась в том, как передавать и распространять информацию в новую эру круглосуточного воздействия СМИ.

В Чикаго научно-исследовательская группа генерала Колдуэлла расспрашивала меня о картах сообщений. К тому времени я окончательно понял, как можно объединить такие карты с организационными потребностями для создания общего повествования. Именно в ходе этих обсуждений я впервые использовал термин «нарративная карта».

## Открываем повествования и сторителлинг заново: прорыв сквозь пустую болтовню

Итак, вы уже убедились в значимости историй при разработке четких сообщений, которыми хотите поделиться. Вы понимаете, что такой подход приветствовался всегда. Хотя его часто упускают из виду многие из ваших коллег и партнеров по бизнесу. К счастью, организации начинают понимать,

что сторителлинг — стратегический способ управлять вниманием людей. В наши дни это не просто деловая практика, но и ключ к установлению устойчивого взаимопонимания.

Когда я читаю хорошую историю, она привязывается ко мне. Но многие ли компании *рассказывают* их? К тому же большинство историй быстро забывается, потому что зачастую они звучат одинаково. Но у некоторых организаций действительно великолепные истории. Возьмем, к примеру, Southwest Airlines. Их сотрудники рассказывают о том, как Херб Келехер создал эффективную концепцию нового типа авиалиний.

Его сообщение о новой авиакомпании, бережливой, целенаправленной и интересной, быстро получило широкое распространение. Биржевой тикер их акций обозначался как LUV. Сотрудники постоянно использовали эту историю — и делают так до сих пор. Если Apple заново изобрела телефон, то Southwest Airlines заново изобрела полет самолета. Но у большинства организаций до сих пор нет такой интересной и логичной истории. Ее создание и распространение кажется некоторым чем-то недосягаемым. Посмотрите на современное состояние делового общения. В нем мало ясности и упорядоченности — и это заметно на любой бизнес-конференции, которая растягивается на несколько дней и состоит из бесконечной череды скучных презентаций. Ею движет информация: час за часом вы словно слушаете бесконечную лекцию. Обстановка царит холодная и отчужденная. Рассказывание историй — более *человечный и уважительный* способ общения.

Много лет назад я слушал речь сооснователя Southwest Airlines на одном из отраслевых мероприятий. Все в его выступлении было незабываемым. Его появление было обставлено

как театральный выход. Проход по центру зала между креслами под светом прожекторов словно между огнями посадочной полосы к выходу, где его ждали его сотрудники. Келехер был в повседневной одежде, хотя все остальные руководители — в костюмах и галстуках. В ходе выступления он даже налил себе виски и выкурил сигарету. Эти манеры ковбоя в точности соответствовали простоте его выступления и завораживающему сторителлингу. В течение 40 минут он рассказывал истории, иллюстрирующие характер и отвагу его авиакомпании, которая установила новые стандарты обслуживания в отрасли. Я уверен, Келехер не любитель PowerPoint. Он общался с публикой увлеченно и целенаправленно, с гордостью рассказывая историю Southwest Airlines.

Всего сто лет назад сторителлинг использовался очень широко. И хотя в информационную эпоху это умение было почти утрачено, люди *все еще любят* истории. Мы должны дарить любовь, учиться использовать сторителлинг и вовлекать в него публику.

## Знаешь, я готов выслушать историю

Устраивая вечеринку, вы делаете все возможное, чтобы она оказалась увлекательной. Но как только дело доходит до важной деловой встречи, начинает казаться, что вас совсем не интересует ее успех. Почему этот вид общения так скучен?

Один мой клиент, работавший на компанию из списка Fortune 500, проводил со своей управленческой командой двухдневную конференцию, посвященную новому проекту, и попросил меня помочь. Его беспокоил заключительный день конференции: руководители должны были выступать

с речами *в течение всего этого дня*. Я спросил, можно ли разнообразить программу последнего дня заседаний. Следовало показать, что мы ценим время участников и их способность оставаться сосредоточенными в течение двух дней.

«Ничего сделать нельзя, — признался он. — Все внесенные в программу люди должны выступить. И каждый попросил выделить на речь пятьдесят минут с десятиминутными перерывами между выступлениями». Я мог себе представить только толпу менеджеров, мельтешащих как мухи в течение двух дней конференции. Я мысленно видел эту толкотню, зоны отдыха и множество участников, которые втайне проверяют свои смартфоны и при этом в течение длительного времени должны проявлять внимание к презентациям.

«Могу я предложить как-то изменить программу дня?» — спросил я.

Он ответил: «Слишком поздно. Докладчики выбраны, и я ничего не могу поделать».

Мой клиент, как и я, признавал проблему, но ему оставалось лишь разводить руками.

«Так у нас заведено», — сказал он.

Мне стало жаль участников конференции. В первый же день их вдохновят новой стратегической инициативой. Каждый будет активно участвовать в мастер-классах и практических занятиях. А закончится все полным провалом. «Я знаю, как улучшить ситуацию, — сказал я. — Можно выступление докладчика предварять небольшим рассказом о нем: его образовании, месте учебы, родном городе, любимом занятии. Так вы создадите короткую историю о каждом из них».

Я продолжил: «Полезно найти короткий видеоклип на YouTube из какого-нибудь фильма или ТВ-шоу, имеющего

непосредственное, но нетривиальное отношение к биографии участников. Это немного снизит накал серьезности на заседании. Например, выступление начальника отдела продаж можно предварить сюжетом из фильма “Увалень Томми”, где Крис Фарли изображает парня, страстно желающего занять место покойного отца, непревзойденного специалиста по заключению сделок. Или показать отрывок из фильма “А как же Боб?” с забавной сценой, в которой к мачте привязан Билл Мюррей, недооценивший женщину-морячку».

Краткие выводы

***Говорите заголовками, или вы рискуете потерять свою аудиторию***

«Дьюи победил Трумэна»*. Заголовки привлекают внимание и надолго сохраняются в памяти. Заголовок — это крючок, который заставляет нас взять газету с прилавка. Когда бизнесмены говорят заголовками, они следуют примеру журналистов и представляют тему так, чтобы людям захотелось узнать больше.

Предложенный мной подход имел огромный успех. Он помог превратить стандартное представление в интересное

* Томас Дьюи (1902–1971) — 51-й губернатор штата Нью-Йорк. Был кандидатом от республиканцев на выборах президента США 1948 года. Почти единодушно опросы мнений и пресса предсказывали ему победу. Газета Chicago Daily Tribune напечатала после выборов заголовок «Дьюи победил Трумэна». Появилось несколько сотен экземпляров, прежде чем подсчет голосов показал окончательную победу Гарри Трумэна. Улыбающийся Трумэн даже сфотографировался с этим номером газеты. *Прим. ред.*

действо, в ходе которого рассказывалась небольшая история о выступающем. Каждое юмористическое видео было своего рода пародией. Даже через несколько месяцев после конференции люди с удовольствием вспоминали эти видеосюжеты.

## Думайте о своей аудитории: журналистика 2.0* и элементы повествования

Вы не журналист и не думаете как журналист, а должны бы. Любой, кому приходится сообщать важную информацию или нужно привлечь и удержать внимание слушателей, может многому научиться из экспресс-курса журналистики. Еще в колледже я увлекался репортажами, в частности о спорте. Я писал новости, а позже вел еженедельную колонку. Понять, какие темы интересны моим сверстникам из Университета Лойолы в Чикаго, было непросто. Мой приятель Грег, впоследствии работавший в журнале Time и на Fox News, преподал мне великолепный урок: он *всегда стремился* к публикации сенсаций.

Это заставило меня задуматься над тем, как завоевывать аудиторию. Наши беседы возбудили во мне интерес к историям, особенно когда я вошел в мир бренд-коммуникаций и корпоративных стратегий. Какими уроками из области журналистики я смог воспользоваться в деловом мире? Как оказалось, многими.

Как-то я вел тренинг по сторителлингу для 200 менеджеров транснациональной торговой компании. В ходе занятий руководители должны были сократить длинное выступление

---

* Автор имеет в виду журналистику нового поколения (по аналогии с термином Web 2.0). *Прим. ред.*

до трехминутной речи. Тренинг предоставил им основные инструменты для резюмирования сложного текста и превращения его в связное повествование. Я научил их новому, журналистскому стилю речи, и он им понравился. В ходе семинаров сформировались ключевые идеи для составления качественной истории:

— Броский заголовок.
— Убедительный вводный абзац.
— Наличие конфликта.
— Личное мнение.
— Четкая линия изложения материала.
— Логическая последовательность событий.
— Развитие персонажа.
— Убедительный вывод.

История должна быть понятной, иметь смысл и приводить к решению.

Нам есть чему поучиться у журналистов: они фокусируются на стремлении сделать историю привлекательной для широкого круга читателей и слушателей. Истории не просто сообщают новость — они поддерживают к ней интерес. Мы должны принимать во внимание элементы, которые создают хорошую историю. И поскольку все больше организаций начинают признавать ценность этой формы журналистики, следует учесть и некоторые распространенные ошибки, способные превратить хорошую историю в плохую.

Ниже приведен краткий список ловушек, в которые попадают компании, не понимающие, как и когда лучше использовать сторителлинг.

## Ваша презентация теряет направленность

► Если вы не будете говорить по существу дела, вам предпочтут смартфон. Не допускайте этого.

### *Ловушка № 1. Сокращайте свои истории*

Ограничивайте продолжительность историй. Когда люди начинают учиться этому процессу и вникать в него, они нередко приходят в такое восхищение, что чрезмерно увлекаются написанием бесконечных нудных текстов. Это естественная реакция на получение нового инструмента, намного более полезного, чем скучные и бестолковые корпоративные речи. Он снова делает ваш бизнес интересным и человечным.

Когда вы влюбляетесь в сторителлинг, возникает опасность, что вы будете удерживать внимание аудитории *слишком долго*. К сожалению, решая одну проблему, истории могут создать другую. Сокращайте свои истории, сразу приступайте к сути дела.

### *Ловушка № 2. Не увлекайтесь притчами и вступлениями типа «жили-были»*

Иногда люди используют более широкий и эзотерический вариант этого вида искусства, изучая замысловатые теории повествования, басен, сатиры и даже возможности мифов. Более того, некоторые компании опасаются сторителлинга, поскольку считают, что он превращает серьезный бизнес в развлечение и снижает значимость сообщения.

Мы не говорим о вступлениях, используемых в сказках. Речь идет о корпоративных историях, которые объясняют, почему, как, кто, когда, где и т. д. Эти истории должны расшифровывать проблемы бизнеса, стратегические решения, новые тенденции и сложную динамику рынка — и делать их близкими и понятными. Так же как истории компаний Apple или Southwest Airlines — действительно успешные идеи, ориентированные на слушателя. Вас должны настораживать

рассуждения о Джозефе Кэмпбелле или «Звездных войнах», ведь вы хотите сохранить несложность разговора. Расскажите историю, которая упростит объяснение чего-то жизненно важного.

### *Ловушка № 3. Не только поощряйте сторителлинг, но и учите ему других*

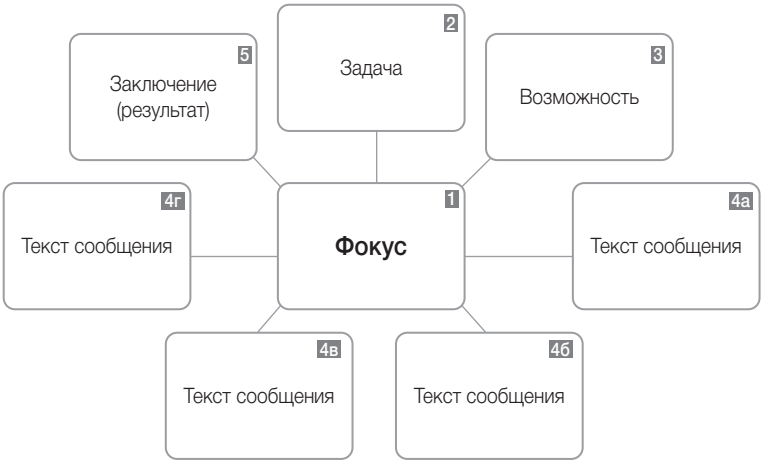
Сторителлинг — эффективный инструмент, поэтому обучайте ему других людей.

Некоторые компании поддаются повальному увлечению историями и начинают называть так любой тип коммуникации. Хотя многие до конца не понимают, как преобразовывать информацию в убедительную форму повествования. Более того, люди начинают делиться историями, не зная, как сохранить в них интригу.

Один из моих клиентов осознал огромные возможности сторителлинга для своей организации. Поэтому в сотрудничестве с небольшой компанией, занимающейся контролем изменений, я приступил к разработке тренинга по сторителлингу для его управленческой команды. Он должен был помочь участникам понять основные элементы создания историй и их распространения. Тренинг оказался увлекательным и легким для понимания. Каждой команде менеджеров, состоявшей из четырех человек, я давал тему для создания истории. Участники получали рабочую тетрадь и инструменты для схематичного планирования источника информации, последовательности изложения, разветвлений сюжета и допустимого отклонения в структуре истории.

«Было очень полезно наблюдать, как участники превращают длинные и скучные речи в лаконичные истории, — отметил координатор тренинга. — Спустя несколько недель они

увлекательно излагали свои истории. Это означало, что они научились превращать выступления в корпоративном стиле в краткие, интересные и четкие сообщения». Если вы поощряете применение сторителлинга, но не способны ему обучить, вы лишь разочаровываете и запутываете людей. Чтобы приобрести навыки структурирования и передачи качественной истории, им нужно основательно поучиться быть краткими. Это поможет с профессиональной точки зрения и покажет, как лаконичность делает их работу по-настоящему уникальной.




## (Вос)создание нарративных карт

Нарративные карты состоят из нескольких важных элементов, которые помогают проще изложить сообщения и придают им ясность и смысл. Продемонстрируем это на примере выступления Стива Джоба по поводу запуска iPhone — образце того, как составлять стратегическое изложение материала.

Нарративные карты имеют структуру, расположенную *по часовой стрелке*. Вы начинаете с центрального блока и добавляете блоки, двигаясь по кругу.

— *Фокус* (центральный блок). Это центральная часть повествования. Блок похож на заголовок, объясняет и выделяет основную мысль истории, то есть то, о чем вы говорите, — инновации, преобразования, конкуренция и т. д.

— *Установка или задача* (блок расположен над фокусом). Какую существующую на рынке сложность помогает решать ваша организация? Почему эта задача существует и кто этому способствует? Так начинается определение основной проблемы сообщения.

— *Возможность* (перемещайтесь по часовой стрелке к верхнему блоку справа). Каковы последствия или возможности для вашей организации? Некоторые называют это неудовлетворенной потребностью или осознанием потребности, то есть что можно сделать, чтобы запустить изменения или решить проблему.

— *Подход* (продолжайте двигаться по часовой стрелке вокруг центрального блока, заполните три-четыре блока вокруг фокуса). Как развивается ваша история? Какие три-четыре ключевых элемента вы описали? Какие *методы, место и время* выделили?

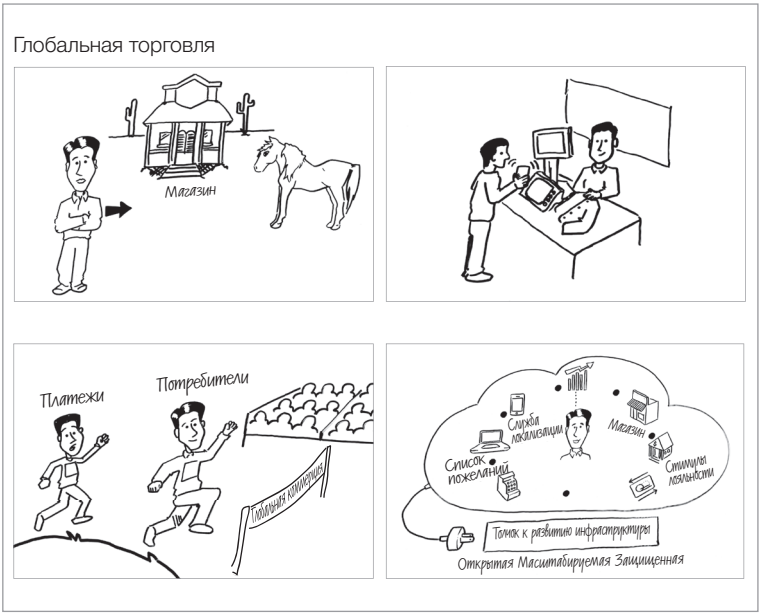
— *Результат* (верхний блок слева от фокуса). Все хорошие истории имеют убедительную концовку (развязку). Как вы решили поставленную задачу? Допустим, ваша история — об инновациях и существует четыре пути внедрения, по которым может пойти ваша компания.

Какую выгоду они принесут? Чем заканчивается история? Кто ощутит на себе выигрыш?

В процессе преобразования скучной деловой речи в нарративную карту вы применяете метод отбора, делающий изложение материала интересным. Составление нарративных карт объединяет большие объемы информации в наглядную схему, которая создает логичную, стратегическую, контекстуальную и актуальную историю. Кроме того, она убедительна (потому что ваша организация твердо верит в правдивость истории и в ее воздействие на людей) и лаконична (умещается на одной странице). Составив свою нарративную карту, вы можете использовать ее при общении с клиентом или при выступлении перед ключевой аудиторией: инвесторами, партнерами и сотрудниками. Не пройдет и пяти минут — и слушатели начнут одобрительно кивать головами, действительно понимая, о чем вы говорите.

## Видеть и слышать — значит верить: история эволюции торговли

Один из моих клиентов — компания, обрабатывающая транзакции по кредитным картам и предоставляющая широкий набор технологий финансовым институтам и продавцам. Организация подошла к поворотному моменту развития — планировала запустить для рынка финансовых услуг серию новых продуктов, которые выходят далеко за пределы обработки транзакций. Однако внутри компании не было единого мнения относительно сути сообщения. Поэтому руководство обратилось ко мне за помощью при составлении нарративной карты и основополагающей истории.




Инициатива под названием «Глобальная торговля»* связана с эволюцией коммерции. Но в компании существовали разногласия относительно названия проекта: спорили, касается ли этот термин нового тренда в отрасли или серии продуктов. Я провел семинар по составлению нарративных карт, пригласив 12 ключевых игроков. Они подробно обсудили проблему и начали рассматривать ее с точки зрения истории, собирая всё воедино из отдельных кусочков.

Они спросили себя: «Что движет этими изменениями?» Мы составили схематичный план темы и выделили в ней ключевые моменты. В итоге была создана одностраничная нарративная карта, схематично изображавшая историю развития

* От англ. Universal Commerce (uCommerce). *Прим. пер.*

клиента, — как с годами изменялся его способ ведения бизнеса. В ней прослеживался переход от традиционной торговли (когда мы идем в магазин и покупаем товар) к электронной (когда, чтобы приобрести товар, мы заходим в интернет), а затем и к современной ситуации, при которой смартфоны и мобильные устройства позволяют нам совершать покупки практически из любой точки планеты, а потребители ждут законченного комплексного подхода.

История непосредственно воздействует на потребителей и продавцов. У клиентов повышается уверенность в том, что технологии — это нечто волшебное, а все устройства будут работать вместе и станут высокоперсонифицированными. Мы превратили эту историю в короткое анимационное видео, для которого нарисовали на планшете картинки. И назвали ее планшетной историей. Рассказчик объясняет нарисованную историю, выполненную в виде анимационного ролика с музыкальным сопровождением. Нам потребовалось несколько недель, чтобы устранить недоработки. Но если бы мы не преобразовали сообщение в нарративную карту, оно могло бы запутать руководство и специалистов по продажам. Они бы не заметили великолепия этой целостной точки зрения и свели бы на нет малейшую возможность создания качественной истории.

За день до презентации руководству была продемонстрирована видеоверсия. Ролик показали CEO компании. Посмотрев видео, он повернулся к топ-менеджеру, координировавшему проект, и сказал: *«Мне все понятно»*. Еще до того как увидеть презентацию, он *думал*, что понимает стратегию. Теперь она стала для него абсолютно ясной. Этот рассказ укрепил понимание всех действий компании у тысяч потребителей. Вот что они услышали.

«Это история торговли — того, как изменился способ совершения покупок. Современные потребители хотят всё и сразу, они стремятся совершить максимально выгодную покупку наиболее удобным для них способом и желают всегда и везде быть на связи. Наша компания называет это глобальной торговлей.

Долгие годы потребители практически не контролировали то, как, где и когда они совершают покупки. Они приходили в магазин и решали, готовы ли заплатить запрошенную цену. Потом появилась электронная торговля — eCommerce, дававшая больше возможностей для выбора. Хотя поначалу совершение покупок в интернете и в магазине значительно различалось. Благодаря недавнему появлению умных мобильных устройств эти два мира слились, и появилась мобильная торговля — mCommerce. Слияние традиционной торговли с eCommerce посредством mCommerce создало новый мир глобальной торговли — uCommerce, в котором потребители ожидают более унифицированного способа совершения покупок — быстрого и понятного, в любом месте и в любое время.

Представьте такую ситуацию: вашему соседу нужно купить подарок дочери на день рождения. И тут он получает электронное сообщение о специальном предложении по покупке пиджака. Он рассматривает изображение товара, читает отзывы в интернете, сверяет цены и отправляет в виртуальную корзину вещь, приобретаемую по самой выгодной цене. Затем, выехав по делам, он проезжает мимо местного торгового центра и получает сообщение на смартфон. Оказывается, в одном из магазинов этот пиджак есть в наличии. Его можно купить тотчас и по самой выгодной цене. При расчете он выбирает в своем мобильном кошельке способ оплаты кредитной картой и указывает, что покупка совершается со скидкой за накопленные бонусные баллы.

Продолжая поездку, ваш сосед открывает на телефоне приложение Starbucks, чтобы заказать свой любимый латте. Выбрав метод оплаты через телефон и добравшись до кафе, он находит уже оплаченный напиток на выдаче. Пройдя мимо очереди, он берет свой кофе и уходит — и все это занимает меньше минуты. В реалиях возрастающих потребительских ожиданий технологии платежей значительно отстают. Чтобы идти в ногу со временем, коммерсантам и финансовым учреждениям нужно быстро приспосабливаться. Как суметь не отстать от стремительных изменений и предоставлять комплекс услуг?

Близится век глобальной торговли, полный надежд и перспектив.

В мире бесконечных возможностей мы можем воплотить все это в реальность».

Эта история воздействует на любую аудиторию. Продавец знает, как объяснить и продать это ви́дение потребителям. Клиенты чувствуют, что компания учитывает их нужды. Финансовые структуры видят, что компания понимает, насколько технологии меняют жизни людей, а аналитики уделяют ей более пристальное внимание. Коммерсанты стремятся обратиться к этой компании за помощью, поскольку она имеет представление о том, как приспосабливаться к ожиданиям потребителей. У этой истории есть эффективность и цель.

**Коротко говоря,** люди тонут в канцеляризмах, но вы можете помочь им, делая свой сторителлинг максимально ясным, четким и убедительным.

Глава 8

# Скажите это: управляемые диалоги и TALC Tracks

**Коротко говоря,** быть кратким значит избегать бесконечных монологов и управлять ходом целенаправленных и осмысленных диалогов.

Некоторые считают, что краткость убивает любой диалог. Во-первых, это не так. Во-вторых, при написании этой книги у меня не было такого намерения. На самом деле верно прямо противоположное. Истинная краткость порождает и поощряет качественные, полноценные *управляемые диалоги*. Это беседа между двумя людьми, которые готовы к обмену мнениями, наслаждаются им и не считают, что диалог должен длиться вечно.

Управляемый диалог — это рациональный диалог. То, о чем вы говорите, важно для вашего собеседника. Внимательно слушая человека, вы понимаете, что имеет для него значение. Вы завоевываете интерес собеседника и получаете его одобрение. Во время управляемого диалога вы можете прекратить его в любой момент без риска оскорбить кого-то или выглядеть нелепо. Один из примеров — беседа с незнакомцем в самолете.

## Рискованная деловая поездка

Я частенько завожу беседы с попутчиками во время полета. Такие разговоры обычно кратки, не растягиваются на весь полет, но всегда интересны. Однако для многих такие беседы становятся настоящим кошмаром. Особенно во время длительных перелетов, когда вы оказываетесь собеседником не по своей воле и *тем более* если сидите у окна (по сути, в ловушке).

Хотите знать, в чем мой секрет? Я внимательно слушаю. Вот как может звучать беседа во время полета в Испанию:

«Зачем вы летите в Испанию?» — начинаю я.

«Я лечу на конференцию по медицине», — отвечает мой сосед.

«И где она будет проходить?» — спрашиваю я.

«В Барселоне», — отвечает он.

С этого момента разговор можно вести в разных направлениях, говоря мало, но задавая правильные вопросы, на которые, по моему мнению, будут даваться краткие ответы или их не будет вообще. Я стараюсь не делать трех типичных ошибок, которые обычно приводят к тому, что начинаются длинные, трудноуправляемые беседы.

1. *Пассивное слушание*. Давать собеседнику возможность говорить обо всем и ни о чем (результат — отсутствие контроля).
2. *Ожидание своей очереди*. Давать собеседнику возможность говорить, а затем быстро включаться в беседу, чтобы иметь возможность высказаться (результат — два диалога одновременно).

## Установление связи: узнайте, о чем они думают

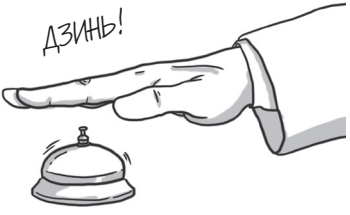
*Пауза для установления связи с аудиторией позволит вам понять, слушают ли вас и следят ли за тем, что вы говорите.*

В пятницу вечером вы с друзьями оказались в забитом до отказа ресторане. Пришлось долго ждать, прежде чем появились свободные места. Надежды на то, что к вам совсем скоро подойдет официант, не оправдались. Вместо пары минут вы ждете уже десять и начинаете волноваться. В конце концов официантка подходит и извиняется. Вы заказываете напитки — и ждете, заказываете ужин — и снова ждете.

Долгое ожидание становится единственной темой разговора, вы начинаете жаловаться на некачественное обслуживание. Когда администратор интересуется, все ли у вас в порядке, вы устраиваете ему разнос. Он ускоряет процесс, а при выставлении счета делает вам хорошую скидку.

Администратор делает то, что называют установлением связи, — это единственный способ понять, что думает посетитель. Такой прием не только останавливает ваш поток речи, но и дает понять, слушают ли вас. Это ваш спасательный круг, хотя вы редко его используете. Почему? Возможно, вы не хотите ничего знать, поэтому боитесь спрашивать. Но преимущества очевидны.

- **Вас поймут.** Большинство из нас ошибочно полагают, будто то, что они говорят, всем понятно. Но поверьте, ваша аудитория легко теряет нить рассуждений. Первостепенная задача — задавать ей правильные, допускающие обсуждение вопросы, чтобы убедиться: вы говорите на одном языке.
- **Обеспечивается ясность и лаконичность.** Делая паузы, вы не просто вносите коррективы, но и проверяете, понимают ли вас. Если вы не спросите, вам не расскажут.
- **Исключаются монологи.** Если вы не установите связь, вас перестанут слушать.



3. *Импульсивная реакция*. Отвечать на только что высказанное слово или мысль (результат — нет четкого направления).

Важнее всего вести разговор *о собеседнике* при помощи продуманных и целенаправленных вопросов, которые сосредоточены на нем. Это позволит вам управлять диалогом, поскольку вы будете понимать, что важно *для собеседника*, и сможете уверенно поддерживать разговор.

## Управляемый диалог — игра в теннис, а не в гольф

Беседа не похожа на гольф, где игроки сменяют друг друга и ждут своего следующего броска. Беседа похожа на теннис: вы внимательно слушаете друг друга, задаете правильные вопросы и обмениваетесь шутками. Спустя какое-то время устанавливается размеренный ритм.

Таким образом, краткость становится возможной, когда ведется *один* диалог, а не *два*, и вы можете контролировать его направление, ритм и течение. Но чтобы довести дело до конца, вам необходимо нечто действительно редкое: умение *слушать*. Если вы говорите немного, то превращаете диалог в разговор о вашем собеседнике. Вскоре собеседник начинает получать удовольствие от разговора, поскольку участвует в нем наравне с вами. Вы задаете вопросы в зависимости от интересов собеседника и контролируете количество вопросов и комментариев.

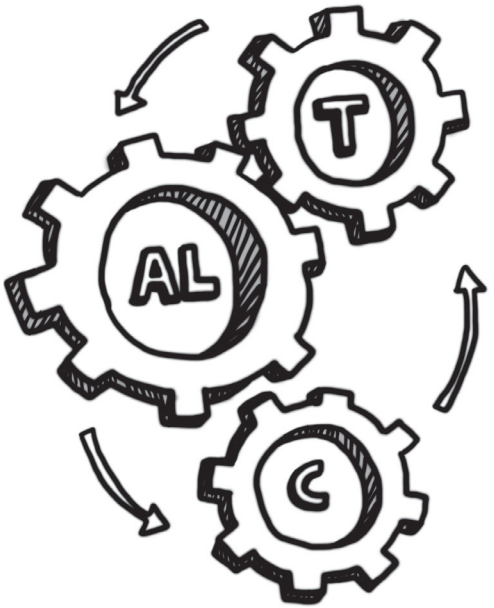
«А зачем вы ездили на конференцию в Мадрид?» — спрашиваю я, потому что мне хочется знать немного больше.

«Я нейрохирург», — отвечает он.

Если бы мне хотелось продолжить разговор, я бы задал переходный вопрос, например: «В каком мединституте вы учились?»

Желая закончить тему, я бы закрыл глаза или взялся за книгу. Вежливо сказав «Это интересно», я перестал бы задавать вопросы. Пауза дает возможность управлять диалогом.

## TALC Tracks — структура баланса и краткости




TALC Tracks (от англ. talk — разговор, active listening — активное слушание и converse — обратная реакция) — это тактика для организации практически любого эффективного обмена

информацией, способствующая его краткости и запоминаемости. Подход TALC — это не формула, а регулируемый метод, который помогает следить за мыслями собеседника и планировать интересные повороты диалога. Он связан не только с методами составления карт или сторителлинга, но и с поддержанием сбалансированного, управляемого диалога. Рассмотрим подробно каждый его аспект.

— *T (от англ. talk) — говорить.* Кто-то начинает говорить. Позвольте человеку сказать то, что он хочет. Не думайте о том, сколько длится это сообщение — минуту или пять. Просто дайте человеку высказаться. Обратите внимание на два ключевых момента:
  - Будьте готовы сказать что-то, когда человек закончит говорить.
  - Убедитесь, что ваш ответ имеет четкий смысл.

— *AL (от англ. actively listen — активно слушать). Все время* внимательно и заинтересованно слушайте собеседника. Не отключайтесь и не занимайтесь одновременно несколькими делами, пытаясь предугадать ответную реакцию. Вслушивайтесь в ключевые слова, имена, даты, обращайте внимание на основную линию повествования. Ведь вы *не просто слушаете*, а слушаете активно: вы вовлечены в следующий шаг диалога. Подумайте о том, как и когда вы включитесь в диалог. Тогда вы будете готовы участвовать в разговоре, когда подойдет ваша очередь. Обратите внимание на два ключевых момента:
  - Задавайте допускающие обсуждение вопросы, связанные с тем, что вы только что услышали.

    - Подключайтесь к тем частям обсуждаемой темы, в которых вы действительно заинтересованы.

— *C (от англ. converse — обратная реакция).* Когда возникнет естественная пауза, подключитесь к диалогу, прокомментируйте что-то, задайте вопрос или перейдите к другой теме, связанной с тем, о чем ведется разговор. Способствуйте тому, чтобы шел только один диалог. Обратите внимание на три ключевых момента:

    - Не используйте свою очередь говорить для начала беседы на другую тему, не связанную с предыдущей.
    - Отвечайте кратко.
    - Знайте, когда следует закончить, чтобы дать возможность вашему собеседнику снова включиться в разговор.

## Будьте готовы ко всему

Что дает вам концепция управляемого диалога и TALC Tracks?

Вы будете готовы к конфликту или соглашению. Вы сумеете придерживаться темы разговора и эффективно излагать свое сообщение, уважая то, что может сказать другой человек.

Когда я задумался об этом, то понял, что 80 процентов диалогов с коллегами превращаются в простой и приятный обмен информацией. Но в 20 процентах случаев мы ведем управляемые диалоги. В них я применяю краткость и стремлюсь к сбалансированности, чтобы смягчить те инстинктивные или эмоциональные проблемы, которые возникают у меня во время выступлений на важные или сложные темы.

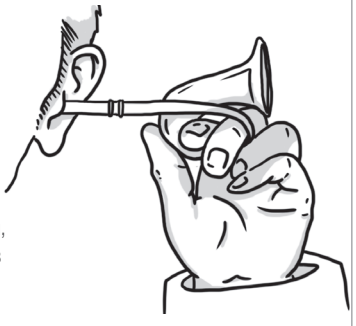
## Активное слушание: понимаем, что важно другим

*Активное слушание помогает вам определять, что важно для аудитории.*

Представители войск специального назначения США, с которыми я работаю, — это одни из наиболее талантливых, целеустремленных и увлеченных людей, которых я когда-либо встречал. Они не только рискуют жизнью, защищая своих граждан, но и многим жертвуют, чтобы улучшить свою профессию во всех направлениях. Как ученикам им нет равных.

Как ни странно, почти все они считают себя плохими слушателями. Хотя на самом деле я не встречал никого, кто бы сравнился с ними в этом навыке. Активное слушание — основополагающий навык для формирования краткости. В этом есть что-то парадоксальное, если принять во внимание, что краткость зачастую связывают исключительно с сокращением передаваемых сообщений. Но именно то, что вы слышите, когда молчите, помогает определить, что важно для аудитории. Вот некоторые преимущества активного слушания.

- **Позволяет вам сводить воедино и обобщать услышанное.** Вы не только услышите массу информации, но и извлечете из нее суть, чтобы сформулировать краткие выводы, которые ценят слушатели.
- **Не дает возможности говорить слишком много.** Ваше умение слушать и задавать правильные вопросы снижает риск затянутых сообщений.
- **Побуждает к диалогу.** Хорошие активные слушатели задают вопросы, которые побуждают их собеседников говорить больше.
- **Сближает вас с людьми.** Вместе с умением понять собеседника возникают участие и внимание.



Активное слушание играет существенную роль в управляемом диалоге. Оно помогает оценить образ мыслей собеседника и понять, что для него действительно значимо. Не забывайте выделять время и на то, чтобы *собеседник* тоже имел возможность выслушать вас. Ему, как и вам, нужна возможность следить за ходом разговора и участвовать в нем.

## Публика, публика, публика

Вся суть краткости сводится к пониманию того, что важно для тех, с кем вы говорите. Сосредоточиваясь на приоритетах собеседников, вы демонстрируете уважение к ним, к тому, что они говорят, как слушают, показываете, что цените их время.

Это вовсе не значит, что у вас не должно быть плана и намеченных целей диалога. Скорее для их выполнения вам следует в первую очередь сфокусироваться на слушателях. Управляемый диалог означает контроль не столько *над диалогом, сколько над собой*. Только так вы научитесь доносить информацию эффективно.

Краткие выводы

***Пауза — мощное оружие краткости***

Пол Харви как профессиональный радиоведущий использовал некоторые приемы, чтобы удержать внимание публики во время передачи «Продолжение истории». Он делал это не только при помощи мастерского изложения материала, но и за счет умелого расположения пауз. Тишина — кратковременно действующий магнит, притягивающий аудиторию к тому, о чем идет речь. Каждый раздел Харви заканчивал так: «А… сейчас… вы узнаете (пауза) продолжение истории».

## У каждого свой предел

► Последствия информационной перегрузки могут быть пагубными и стать тяжелым бременем для ваших собеседников. Облегчите их участь.

Возьмем, например, тех, кто публикует тонны ненужных или банальных сведений в соцсетях. Это не просто раздражает, но и портит их репутацию как источников объективной информации. Полная противоположность таким людям — человек, чьим контентом я восхищаюсь, — это бизнес-консультант Брэд Фэррис, представитель концепции BRIEF в соцсетях (https://twitter.com/blfarris). Его редкие посты всегда ценны. Он знает, что на его подписчиков ежедневно обрушивается масса контента. Он дорожит их временем и поэтому делится *только тем, что важно*.

Даже имея свой план разговора, я не буду против того, чтобы потратить время и выслушать его точку зрения. Он этого заслуживает, потому что сообщает разумную и актуальную информацию. Краткость способствует более продуктивным диалогам — это очевидно.

**Коротко говоря,** быть кратким значит избегать бесконечных монологов и управлять ритмичными, целенаправленными и осмысленными диалогами.

Глава 9

# Покажите эффективные способы создать картинку, которая будет лучше тысячи слов

**Коротко говоря,** зрительное восприятие воздействует гораздо сильнее слов. Освойте простые и эффективные способы, которые доказывают, что изображение стоит тысячи слов.

## Покажи и назови: а что выберете вы?

Если вы размышляете, как показать то, что вы имеете в виду, всегда принимайте во внимание точку зрения аудитории. Что бы выбрали вы, оказавшись на месте слушателей?

- Учебник, содержащий 500 страниц сплошного текста, или с графиками, картинками и диаграммами?
- Трехстраничную текстовую рекламу со скучным изображением из банка фотографий или онлайн-руководство из интерактивных диаграмм и видео?

— Слайд в PowerPoint с маркированным списком из 10 пунктов или слайд с броской картинкой и удачным заголовком?
— Электронное письмо, для чтения которого надо прокрутить три страницы, или ссылку с минутным анимационным роликом, облегчающим понимание?
— Мобильный телефон с монохромным экраном или смартфон с эффектными значками?
— Докладчика, читающего текст на слайдах, или рисующего в ходе презентации?
— Видео с выступлением главы компании или ролик с множеством интервью, видеорядом и реальной историей?

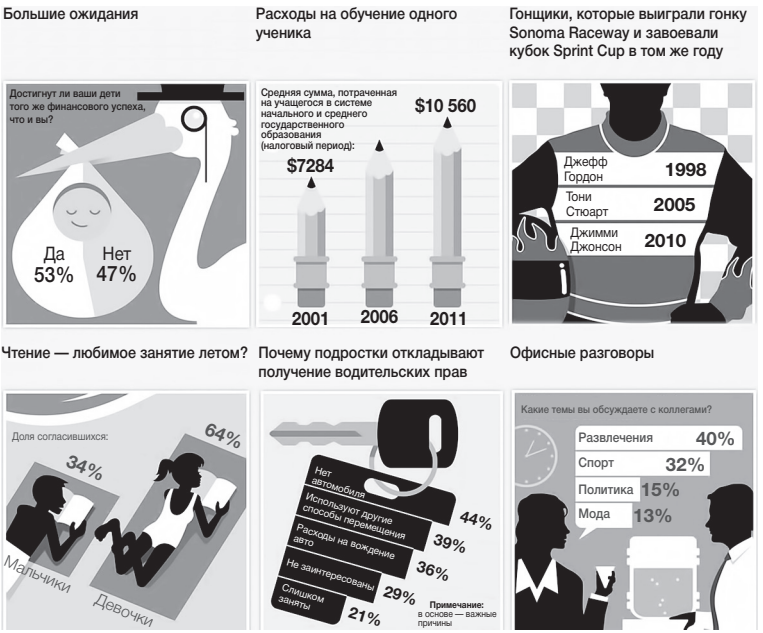
Этот выбор вы должны сделать *в первую очередь* — так ваши слушатели смогут быстрее понять, о чем вы говорите. Если на первый план вы выносите сложные задачи, то вашей аудитории не придется жалеть о потраченном времени.

## Вы заметите изменения

Вы переходите из мира текстов в мир наглядности. Экраны и интерактивные средства проникают во все сферы нашей жизни. Они повсюду: в наших домах, учебных кабинетах, лифтах и даже туалетах. Они заменили телефоны, книги, газеты, рекламные афиши и напечатанные на бумаге меню.

Наиболее популярные соцсети — Pinterest, Tumblr, Instagram и Vine — также основаны на визуализации. Как никогда раньше люди рассчитывают получить информацию, с которой сталкиваются ежедневно и которая нужна для их взаимодействия, развития и работы. Мы живем в век инфографики —

компактной и эффективной визуальной интерпретации текстовых и численных данных. В наше время такие средства, как видео, инфографика, картинки и анимационные ролики, занимают центральные позиции.




Согласно статистике 65 процентов населения получают информацию наглядно. Исследователи утверждают: из услышанного мы запоминаем лишь 10 процентов, из прочитанного — 30 процентов, а из увиденного — колоссальные 80 процентов. С учетом этой особенности перед средствами визуальной коммуникации открываются огромные возможности повышения эффективности и краткости способа, которым вы доносите информацию.

## Не читаем, а смотрим

В последнее время люди предпочитают смотреть, а не читать. Обратимся к основателю USA Today Элу Ньюхарту, в 1980-х радикально модернизировавшему журналистику. Он проанализировал то, как люди читали газеты, и решил, что нужен новый способ ежедневного знакомства с новостями. В результате статьи в USA Today стали короткими (редко превышающими одну страницу), в них активно используется наглядный материал. Повышенное внимание Ньюхарта к наглядности привело к созданию новой отрасли — инфографики.

Ньюхарт не был сторонником чистоты газетной стилистики. Скорее он входит в зал славы BRIEF. Он заметил тенденцию к переходу от текста к наглядности и понял, что у людей просто не хватает времени и усидчивости, чтобы читать традиционные газеты. Он понял: пора показывать читателям то, о чем хотят сказать репортеры.

## Язык визуального общения

В 1980-е Ньюхарта критиковали за такой подход, но позже он оказал влияние на основные газеты и журналы. Многие из них, в том числе Wall Street Journal, разработали приложения для смартфонов и планшетов с видео- и интерактивными визуальными компонентами помимо обычных статей. Времена заполненных текстом страниц канули в Лету. Сейчас эффективная коммуникация во *всех* отраслях требует зрительной связи.

Но это сложно. Кроме того, далеко не каждый способен с легкостью создавать инфографику или преобразовывать повествование в лаконичную и убедительную таблицу, график

или картинку. Всего около трех процентов компаний используют визуальную коммуникацию. Остальные считают, что ее сложно создать правильно. Проще написать, чем найти нужное изображение, которое заменит тысячу слов. Но дополнительные усилия предопределяют исход дела, когда в результате слушатели улавливают содержание доклада и четко *понимают*, о чем мы говорим. Для визуальной передачи идей нужно задействовать оба полушария головного мозга: логическое левое и творческое правое.

Хотя заголовок очень важен, Пол Стэннард, основатель и CEO компании SmartDraw, объясняет, что передача информации посредством изображений в шесть раз эффективнее, чем использование исключительно текста. По его оценке, за этот год* будет создано больше уникального контента, чем за предыдущие 5000 лет. Это очень похоже на изучение нового языка. Когда я только начинал работать в Sheffield, один из моих клиентов — шведская компания по программному обеспечению CogMed — стремился продвинуть на рынке свой новый программный продукт, разработанный для обучения людей с синдромом дефицита внимания (СДВ). Ее руководство попросило меня помочь составить для рынка США текст о преимуществах тренировки памяти для людей с ограниченными способностями к мышлению.

Нетрудно понять, что это программное обеспечение разработали профессиональные нейробиологи. Но они старались найти способ удерживать внимание аудитории дольше, чем когда-либо ранее. Кроме того, их потенциальные клиенты страдали СДВ. Итак, мы обратились к гуру инфографики

---

* По состоянию на момент выхода книги на английском языке (2014 год). *Прим. ред.*

Джону Телфорду: сократили информацию о новом программном обеспечении до трех пунктов и превратили ее в одностраничную визуальную историю. Мы как будто говорили в специальный аппарат, автоматически превращающий речь в наглядный материал.

«Тестирование проходил и я, и мои коллеги. Это способность смотреть на вещи с точки зрения, отличной от позиции тех, кто погружен в данную тему, — сказал Телфорд. — Когда я создаю инфографику, я говорю: “Вот так, простыми терминами, нужно объяснять мысль кому-то, кто понятия не имеет, о чем вы говорите”. Я могу продемонстрировать все так, что это станет понятно и непрофессионалам, потому что я один из них». Телфорд знал оба языка — вербальный и визуальный. И, словно по взмаху волшебной палочки, он помог превратить наше словесное повествование в содержательные картинки. «Это способ посмотреть на информацию так, чтобы разделить ее на отдельные элементы, — сказал Телфорд. — Информацией бросаются многие эксперты, и нужно сделать так, чтобы тот, кто не знаком с идеей, понял ее суть». Это и помогло CogMed рассказать историю визуально.

## Объедините картинку с историей

Создателям инфографики прежде всего нужно понять суть того, что они пытаются сообщить. Это простая часть. Сложнее найти соответствующее визуальное воплощение, которое поможет изложить историю в картинках.

Во время экономического спада 2008 года я сотрудничал с несколькими руководителями, которые хотели, чтобы я вы-

ступил перед их командами и рассказал о трудностях, которые могут возникнуть при взаимодействии администрации с сотрудниками в тяжелые времена. Экономический кризис пугал, некоторые сравнивали его с Великой депрессией. Конечно, я не знал, как жилось в 1930-е, но отец частенько рассказывал о моей бабушке, которая работала портнихой на Sears Roebuck в Чикаго. Весь день она пришивала пуговицы к пиджакам. Секрет того, что в трудные времена у нее всегда была работа, заключался в следующем: если она заканчивала задание до конца рабочего дня, она отрывала все пуговицы и начинала пришивать заново. «Нужно, чтобы тебя всегда видели за делом» — это было ее девизом.

В своей презентации я решил использовать эту историю. Для наглядности нашел в Google «пиджак с пуговицами» и поместил его на один слайд. Свою историю я рассказывал около 15 минут. Все просто. Я определил то главное, что хочу донести, и провел некоторое время за поиском наглядного материала. Это успешное сочетание вербального и визуального сработало. Делайте сложную работу в первую очередь. За это слушатель отплатит сторицей.

Вот несколько простых способов окунуться в визуальный мир:

1. Используйте картинки Google, которые имеют отношение к вашей презентации.
2. Рисуйте во время презентации.
3. Находите короткие видеоролики в интернете.
4. Сами создавайте небольшие видеоролики.
5. Используйте для наглядности доску.

6. Используйте небольшие предметы для уроков «покажи и расскажи».
7. Выберите презентацию на сайте prezi.com.
8. Вместо слов покажите эффектную фотографию.
9. Используйте различные цвета в своих заметках.
10. Заменяйте часто используемые слова картинками.

## Мгновенная магия: инфографика в бизнесе

Визуальная коммуникация фильтрует сложную информацию, объясняет ее, делает увлекательной и, что самое главное, легкой для восприятия. Овладение этим искусством активно влияет на то, как вы доносите сложные идеи самому себе и окружающим.

Разберем, например, что делают некоторые организации, представленные на рынке ценных бумаг — GE, Sears, Walmart и Apple, — когда им нужно предоставить годовой отчет своим акционерам. Такие документы обычно содержат множество таблиц, рисунков и графиков, чтобы упростить понимание текущего и прогнозируемого положения компании. Это своего рода мини-журнал для целевой аудитории, которая не всегда готова к обработке сырых данных и способна на это. Однако многие компании не достигают цели, потому что пользуются изображениями, чтобы разбавить текст. Такие изображения не несут *конкретной информации* о положении организации.

В целом вы должны исходить из предположения, что ваша аудитория не захочет читать все то, что вы пишете. Одну и ту же историю можно передать и в виде текста, и через изображения.

## Анализ сложной информации

Марк Смикиклас, автор книги The Power of Infographics*, объясняет, что 50 процентов нашего мозга предназначены для выполнения функции визуального восприятия[1]. Несмотря на эту нашу природную склонность лишь некоторые компании утоляют жажду потребителей получать визуальную информацию. Например, поставщик решений мобильных денег Monitise разместил в электронной версии издания Wall Street Journal такую рекламу: «Не читайте это, потому что мы не знаем, как быть лидером в мире современных технологий». Реклама содержала только прямой текст и одно неинтересное фото из фотобанка. Видеть такую рекламу — словно перелистывать устаревший учебник. Разговор ни о чем. Потенциально интерактивная попытка не произвела ожидаемого впечатления. Их сайт был не лучше. Технической документации на нем было в два раза больше, чем видео. Визуально услуги абсолютно не демонстрировались.

Компания по автоматизации маркетинга Eloqua — пример организации, правильно использующей визуальную коммуникацию. Смикиклас описывает, как Eloqua применяет инфографику, чтобы помочь людям понять динамику маркетингового пространства в интернете и объяснить многокомпонентность своего программного обеспечения. IKEA произвела переворот в применении инфографики в мебельном бизнесе. Любой, кто приобретал товары этой компании, знает: в руководствах по сборке мебели нет ни единого слова — только рисунки. Они показывают, как собирать мебель. Всё просто и понятно.

---

* Издана на русском языке: *Смикиклас М.* Инфографика: коммуникация и влияние при помощи изображений. — СПб. : Питер, 2014. *Прим. пер.*

## Эпоха YouTube и бизнеса

Видеосторителлинг становится все более значимым не только при обучении и продажах, но и для развлечения и привлечения аудитории. Ежедневно люди делятся десятками тысяч видеороликов на YouTube. Чтобы визуально представить свою историю, компании по всему миру создают на YouTube или Vimeo собственные каналы. Они понимают: если изображение стоит тысячи слов, то видео — миллиона. Но как и при любой форме коммуникации, создавая видео, вам надо прежде всего учитывать интересы аудитории.

Видеоролики должны быть короткими. В среднем видео на YouTube длится около трех с половиной минут. По истечении этого времени люди начинают терять интерес и кликают на другие ссылки. Чем длиннее видео, тем сложнее пользователям сохранять интерес. Один коллега отправил мне ссылку на видео эксперта интернет-маркетинга. Оно было бесплатным, и я открыл его. Прежде всего я взглянул на счетчик в нижнем углу, показывающий продолжительность видеоролика.

Этот ролик длился 15 минут. Я предпочитаю более короткие видео. Но мой коллега так активно хвалил эксперта, что я нажал на кнопку «Воспроизвести». Прошло три минуты, и я начал задумываться, стоит ли смотреть дальше. Еще через три минуты я стал отвлекаться, несмотря на то что поначалу был очень увлечен.

Относитесь с уважением ко времени и качеству. Если ваши видеоролики — любительского уровня, вы сразу потеряете аудиторию. Еще одна идея — показывать видео эпизодически. Корпоративные каналы YouTube и Vimeo дают возможность создавать серии роликов. Если ваши видео короткие

и увлекательные, имеют развлекательную или образовательную ценность, то люди будут ждать следующих серий, как ждут новых эпизодов любимых сериалов. Вы должны мыслить как телерепортер, а не как продавец.

Краткие выводы

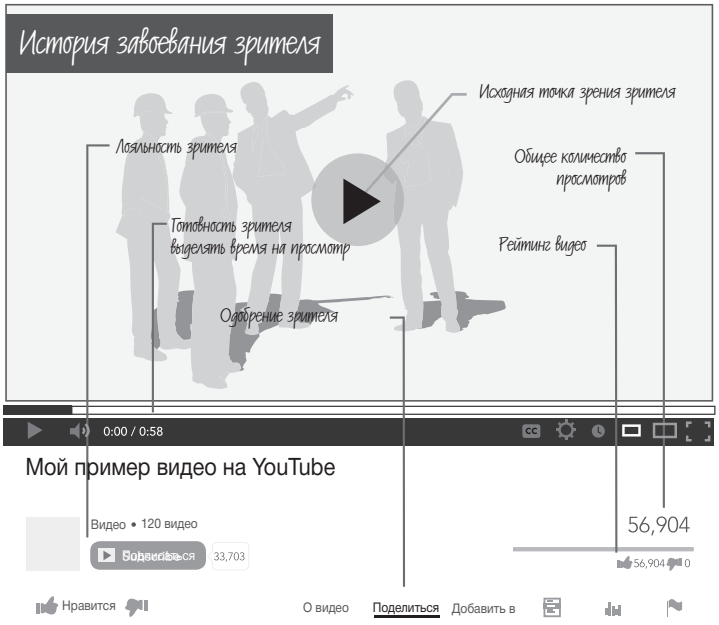
***У эффективных собеседников развит навык отбрасывания того, что их обременяет***

ОСТАВЬТЕ ТОЛЬКО НЕОБХОДИМОЕ!

Уилл Странк предупреждал: «Опускайте ненужные слова». Если человек тонет, не нужно добавлять воду. Относитесь к краткости как к ответственности, участию и уважению. Станьте эффективным собеседником. Представьте, что вам нужно сказать что-то важное человеку, опаздывающему на поезд. Относитесь к людям именно так, даже если они никуда не спешат.

Камеры смартфонов создают еще более убедительный, креативный видеоконтент. Это подтверждает история о Чарли Мейерсоне, радиоведущем, использующим iPhone для съемки и публикующим эти видео в своем блоге. Мейерсон шел по центру Daley Plaza в Чикаго и увидел молодого афроамериканца, который страстно рассказывал о том, что в городе закрываются школы. Радиоведущий записал речь на смартфон и разместил двухминутное видео с небольшим вступлением в своем блоге. Этот оратор вполне мог бы стать мэром Чикаго.

Видеоролики — эффективный инструмент для передачи коротких, острых сообщений, которыми легко поделиться с другими.




## Слишком длинно, не читал

Наверное, вы подумали: «Мне нужно начать создавать инфографику и снимать видео прямо сейчас». Но есть простой и эффективный способ совершенствования вашей визуальной коммуникации — это форматирование документа.

Формат критически важен для любого письменного материала — отчета, электронного письма или книги. Традиционные бизнес-книги не содержат графиков, но тенденция меняется. Если печатное издание не превышает объемом 100–150 страниц, значит, оно пренебрегает наглядностью. Только очень самонадеянные авторы уверены, будто вы готовы читать их книгу от корки до корки, чтобы понять ее смысл.

## Выделите время на подготовку

► Перед тем как говорить, составьте план. Так сообщение станет понятным, убедительным и осмысленным. Ваши усилия не останутся незамеченными, это всем понравится.

Им следовало бы проявить учтивость и обобщить суть своей книги при помощи рисунков.

TL; DR — аббревиатуры английской идиомы too long; didn't read, то есть «слишком длинно, не читал». Такова реакция современного поколения на недостаточно лаконичные сообщения. Это касается электронных писем, постов и даже книг. Есть несколько способов сократить письменные сообщения и усилить их привлекательность.

— *Создавайте заманчивые сообщения.* Броский заголовок или сюжетная линия призывают к чтению.
— *Сократите электронное письмо до размеров стандартной страницы.* Если получателю приходится прокручивать страницу, чтобы прочитать ваше сообщение, оно считается слишком длинным.
— *Добавьте в текст свободное пространство.* Сделайте так, чтобы в тексте были интервалы. Вместо блоков из 8–10 предложений разделите текст на абзацы из 3–4 предложений с отступами.
— *Выделяйте полужирным шрифтом.* Если в вашем документе есть ключевые идеи, выделите их полужирным.
— *Используйте маркированные списки и перечни.* Каждый пункт начинайте броским словом (фразой).
— *Убирайте «воду».* Откажитесь от лишнего, сохраняя разумный размер и выразительность сообщения.

Формат, объем и оформление могут многое рассказать о качестве вашего текста. Вопрос, который волнует сейчас каждого, звучит так: «А показать можете?» Рисунки, анимация и инфографика делают сложные и пространные

идеи доступными. Не обманите ожидания потребителей и сделайте так, чтобы клиенты возвращались к вам снова и снова.

**Коротко говоря,** зрительное восприятие воздействует гораздо сильнее слов. Освойте простые и эффективные способы, которые доказывают, что изображение стоит тысячи слов.

Глава 10

# Заставляем краткость работать: Grainger и история Эла и Бетти

**Коротко говоря,** компания W. W. Grainger нашла в себе смелость измениться, решив составить карту будущих перемен, рассказать, обсудить и показать свое пятилетнее ви́дение в форме стратегического повествования, которым могут воспользоваться все ее сотрудники.

То, как W. W. Grainger (генеральный офис компании расположен в пригороде Чикаго), промышленный дистрибьютор из списка Fortune 500, превратила сложную стратегию в простую историю, — один из самых показательных случаев того, как можно объединить составление карт, рассказ, беседу и демонстрацию.

Во время встречи с директором по стратегическому планированию Джоном Бортой я рассказал о возможности применения повествования для упрощения сложных бизнес-стратегий его компании. «Когда мы начали говорить о том, как наше высшее руководство может использовать нарративную карту, чтобы создать стратегическое видение на следующие пять лет, я внезапно прозрел, — сказал Джон. — Мысль о стратегическом повествовании привлекательна, потому что поможет

нам обратиться с ним к большему числу менеджеров и сотрудников».

До этого два года Grainger потратила на интенсивное изучение динамики рынка, ключевых предпочтений потребителей и на то, как можно использовать открывающиеся перед ней новые возможности. «У нас имелись *груды* исследований, сообщений из внутренних источников, данных и рекомендаций, которые превращались в длинные презентации и детальную документацию, — рассказывал Борта. — План казался верным, но мы искали более простой способ рассказать о нашем видении, при этом никого не лишившись в ходе этого процесса. Ставки были высоки».

Джон пригласил меня на встречу с высшим руководством Grainger, где 12 руководителей высшего звена должны были согласовать окончательную версию пятилетнего стратегического видения. Я координировал процесс построения нарративной карты, которая должна была объяснить этот план в виде четкой, последовательной и убедительной истории. В ходе четырехчасового процесса составления карты я задавал им вопросы о процессе планирования, рынке и о том, как они понимают ключевые проблемы.

«Кто ваши потребители?» — спросил я.

Мне ответили: «Мы полагаем, что у нас два типа потребителей: сторож и специалист по финансам». Я нарисовал на доске таблицу из двух столбцов.

«Хорошо, для упрощения давайте назовем сторожа потребителем А, а бухгалтера — потребителем Б», — предложил я. Но позднее заменил эти буквы именами Элл и Бетти. Такие имена носят более индивидуализированный характер. Присутствующие быстро назвали описания характеристик

каждого типа потребителя, а я кратко записал их в соответствующих столбцах. Мы обсудили, что важно для этих типов потребителей и чем они отличаются.

«Элл — сторож, который купил бы товар в Grainger по каталогу, в сети магазинов или через интернет. У него масса работы, и ему нужно экономить время, в случае если понадобится важная запасная часть либо инструмент для технического обслуживания, например отвертка, лампочка, насос или какая-то деталь для бесперебойной работы и безопасности инструмента». В списке, характеризующем потребности Элла, появляются слова: *время, удобство* и *качество.*

«Бетти скорее бухгалтер или специалист по финансам. Она составляет и одобряет заказы на покупки. Она живет таблицами и планирует бюджет, — рассказали мне. — Работает в операционном отделе и старается экономить деньги компании». Ниже имени Бетти мы записываем слова: *полезность* и *цена*.

За несколько последующих месяцев руководство разработало историю вокруг этих персонажей, чтобы объяснить пятилетнее стратегическое видение компании. Когда они закончили составление нарративной карты на большой доске, всё было логически представлено в виде простой и последовательной схемы. «Все разделяли общую точку зрения, и всем хотелось поделиться историей», — рассказал мне Джон.

Первостепенной задачей стала презентация этой истории 200 топ-менеджерам компании. Следующей было простое объяснение истории этой группе. Руководство решило отказаться от традиционной презентации в PowerPoint. Вместо этого предполагалось нарисовать картинки и провести беседу

с менеджерами. Президент компании Майк Пулик, выступивший перед 200 менеджерами, сказал: «Мы хотим рассказать вам одну историю, многообещающую и увлекательную. Наша история объясняет, что важно для наших покупателей и как мы можем им помочь. Давайте начнем с того, что лежит в основе нашей стратегии».

Пулик достал чистый лист бумаги и поместил его в старенький проектор (такой, какой вы наверняка видели на уроках биологии в школе). Маркером он нарисовал круг, который представлял собой основной фокус нарративной карты. Внутри круга он изобразил ленту победителя: главное, что должен отразить рисунок, — стремление компании стать выбором номер один среди потребителей.

Он вручил маркер другому члену команды, который нарисовал еще одну картинку и еще одну часть карты. И так далее. Здесь были изображения часов и денег, силуэты Элла и Бетти и другие ключевые образы. Так они представили свое стратегическое видение на следующие пять лет. «Менеджеры следили за нами как завороженные, — вспоминает Борта. — Руководство еще никогда не говорило так четко и ясно. Эта презентация держала слушателей в напряжении сорок минут. И при этом мы не использовали ни единого слайда».

Затем в качестве задания для слушателей Майк взял еще один лист бумаги и маркер и поместил их под лампу проектора. Он попросил любого желающего подойти и объяснить видение компании, чтобы проверить, поняли ли его. Одна из менеджеров встала, тоже взяла чистый лист бумаги, перерисовала картинки и объяснила свое понимание услышанного. Она справилась с историей менее чем за две минуты. Слушатели одарили ее громкими аплодисментами.

## Отдавайтесь полностью: страсть и энергия

*Энтузиазм может быть заразителен — как и сознательное бизнес-решение.*

Как-то мне удалось помочь одному CEO заново представить свою компанию группе скептически настроенных отраслевых аналитиков. Уже 10 лет его компания по развитию технологий вела согласованную политику по информированию этих влиятельных на рынке лиц. Улучшив корпоративное повествование и изменив презентацию, мы направились на встречу в IDC, ведущую исследовательскую организацию в Бостоне. Мы встретили несколько ключевых игроков, и каждому, кто спрашивал «Как идет бизнес?», CEO увлеченно рассказывал свою историю. Повествование, которое мы составили, основательно закрепилось у него в душе.

Он рассказывал свою историю преобразований и привлекал внимание. Небольшое вступление превращалось в длинные диалоги. Я сказал ему: «Мне кажется, лучше приберечь эту информацию для завтрашних брифингов». Он ответил: «Я решил начать сегодня. У нас великолепная история, и мне не хотелось ждать».

Выводы:

- **Полностью посвятите себя решению задачи.** Если не будет полной отдачи, не будет и аудитории. Люди большее внимание обращают на то, как вы говорите, чем на содержание речи.
- **Помните, что страсть не всегда связана с проявлением чувств.** Опытные специалисты предпочитают убеждать уверенным тоном, независимо от того, что они чувствуют.
- **Демонстрируйте увлеченность и энтузиазм, это вдохновляет.** Вы можете привлечь слушателей, если они поймут, что вы ведете их за собой.

История про Элла и Бетти завладела воображением сотрудников компании. Люди сразу поняли, в чем заключался план, почему они были нужны, кому необходима их работа, что отличает их от других и как они будут доносить эту стратегию до потребителей. Ключевой момент презентации не только в том, что сотрудники поняли стратегию, но и в том, что они могли *рассказать* ее. В результате 200 лидеров вернулись в офисы и поведали о стратегии своим командам — и история начала распространяться.

Это был определяющий момент для Grainger, и его влияние только растет. Harvard Business Review процитировало историю Элла и Бетти, и сотрудники компании продолжили их обсуждать. Это помогает им фокусироваться на стратегии и делать то, что для них важно. Силуэты Элла и Бетти впоследствии использовались в презентациях, было записано музыкальное видео, а некоторые даже оставляли им место на собраниях.

Сейчас каждый спрашивает себя: «Чем бы это помогло Эллу?» и «Как это послужит Бетти?» Элл и Бетти убедили более 13 000 сотрудников компании в США задуматься над тем, как лучше взаимодействовать с покупателями. Стратегическое видение компании Grainger приковало к себе особое внимание, потому что оно было представлено в форме *краткой истории*. Пример Элла и Бетти показывает, как составление карт, рассказы, беседы и демонстрации могут стать мощными инструментами обеспечения краткости и эффективности.

**Коротко говоря,** компания W. W. Grainger нашла в себе смелость измениться, решив составить карту будущих перемен, рассказать, обсудить и показать свое пятилетнее видение в форме стратегического повествования, которым могут воспользоваться все ее сотрудники.

Часть третья

# Решительность

*Развиваем решительность, чтобы знать, когда и где быть краткими*

Глава 11

# Идем на компромисс

*Если вас попросят объяснить одним словом, почему человечество не реализовало и никогда не реализует своего полного потенциала, знайте: это слово «переговоры».*

Дэйв Барри*

**Коротко говоря,** проводите краткие совещания, устанавливая жесткий регламент и назначая координаторов, которые будут возвращать вас к обсуждаемой теме.

## Разрушаем угрозы совещаний

Совещания — это пустая трата времени. Не верите — спросите любого CEO.

Согласно уже упомянутому нами исследованию What Do CEOs Do? («Чем занимаются CEO?»), проведенному экономистами из Гарвардской школы бизнеса и Лондонской школы

* Американский писатель и публицист. Ведет популярную юмористическую колонку в газете The Miami Herald. Статьи Барри публиковались более чем в пятистах газетах как в США, так и в других странах мира. В 1988 году получил Пулитцеровскую премию за злободневную публицистику. *Прим. ред.*

экономики и политических наук, «руководители проводят бóльшую часть времени (85 процентов), встречаясь с другими людьми. Совещания занимают 60 процентов рабочего времени, а оставшиеся 25 процентов приходятся на телефонные звонки, конференции и мероприятия»[1].

В некоторых организациях сотрудников заставляют проводить на совещаниях целый день. Они вынуждены выполнять работу либо до, либо после этих утомительных «марафонов», а иногда приходится трудиться в выходные. Когда вы на совещании, вы не работаете. Вы просто заперты в конференц-зале, а результативность вашей деятельности снижается. Но как может краткость кардинально изменить ход бесполезных заседаний?

В этой главе мы рассмотрим способы, при помощи которых можно превратить совещание в нечто менее мучительное и более эффективное. Предлагаю вашему вниманию несколько простых задач, которые помогут решить проблему.

1. *Время:* сократите время, которое вы отводите на совещания. Слишком часто оно выбирается по привычке. (Зачем тратить час? Разве получаса недостаточно?)
2. *Формат:* измените стандартный ход заседания. Зачастую мы проводим собрания в неверном для основной цели формате. (Почему люди сидят, когда можно стоять? Какова повестка дня? Почему бы не пересесть за круглый стол или, наоборот, убрать его?)
3. *Тираны:* избавьтесь от тех, кто пытается всеми командовать. (Почему все время говорит один и тот же человек? Вам действительно нужен докладчик?)

Люди погружаются в рутину ненужных совещаний и тонут в трясине повседневных дел. Независимо от вида собрания краткость обязательно должна составлять его основу, заставляя людей начинать с сути и добиваться большего за меньшее время.

## Угроза совещаниям № 1: время

На совещаниях время часто тратится впустую, потому что на них в деловом расписании людей отводится *слишком много* времени. Направьте свои усилия на то, что действительно имеет значение.

Если нужно обсудить вопрос за семь минут, не тратьте на него десять. Помните, как мама говорила: «Не клади на тарелку больше, чем сможешь съесть». И хотя лишние три минуты — вроде бы мелочь, привычка приведет к тому, что будут потеряны целые часы. Говорить дольше, чем нужно, — это все равно что выбрасывать драгоценные мгновения в мусор. Представьте, что часовое совещание сводится к 30 минутам. Что было бы, если бы все встречи начинались и заканчивались вовремя? Попробуйте провести собрание той продолжительности, которая отвечает вашим потребностям. Например, длительностью 21 или 14 минут.

Еще один враг эффективности — отсутствие предварительной подготовки и цели. Люди приходят на заседание неподготовленными или не понимая цели его проведения. Нужно принять решение или что-то обсудить? Приходится терять не менее 10 минут, пытаясь разобраться, *почему* вы здесь находитесь.

Чтобы этого не происходило, дайте людям возможность на каждом совещании в течение первых пяти минут спокойно подготовиться к выступлению. Объявите цель собрания

и позвольте каждому разобраться, что он хочет сказать. Это поможет тем, кто пришел неподготовленным. Такой дополнительный период молчания может вначале показаться странным, но это задаст непреложный стандарт подготовки к четкому и ясному выступлению.

## Угроза совещаниям № 2: формат

Творческий подход крайне редко применяется при планировании собраний. И при выработке повестки дня, и при выборе помещения организаторы зачастую поступают по принципу «мы всегда так делали». Но если вы хотите добиться большего, необходимо найти инновационные способы взаимодействия участников собрания.

Придумайте краткий и эффективный способ проведения совещания. Один из вариантов — слушать выступления стоя, чтобы подчеркнуть, что это ненадолго. Правда, такой метод исключает традиционный комфорт. Если все стоят, то создастся ощущение, что это короткий перерыв, а не бесконечное заседание. Таким образом у каждого появляется чувство важности цели. Так нужное решение созреет намного быстрее. Люди будут знать, как нужно действовать.

Еще один эффективный способ изменить формат собраний — исключить презентации в PowerPoint. Докладчики могут пользоваться видео, рисунками или даже показывать комментарии в реальном времени при помощи специального проектора. Если вы используете доску для записей основных идей, то заметите: все записи зрительно оживают, в отличие от бесконечных слайдов, наводящих скуку. И мгновенные, и длительные связи образуются именно тогда, когда вербальные и визуальные средства объединяются.

## Угроза совещаниям № 3: тираны

Часто краткости совещаний угрожает так называемый *тиран* — доминирующий голос, подавляющий любую попытку диалога. Такой человек говорит бóльшую часть времени благодаря служебному положению, индивидуальным особенностям или месту, занимаемому в компании. Существует три способа вежливо подавить властный голос:

— *Назначьте активных слушателей*. Разоблачайте тиранов, назначив активного слушателя, который будет координировать совещание так, чтобы время между выступающими распределялось равномерно. Эта роль имеет жесткие ограничения: активный слушатель не высказывается по ходу собрания, а делает пометки и следит за направлением беседы. Его задача — обеспечить краткость совещания и подвести итоги. Когда доминирующий голос пытается увести обсуждение в сторону от цели совещания, активный слушатель обязан вмешаться.

Я присутствовал на собраниях, где эта роль отводилась высокопоставленному руководителю. В других случаях поступали более демократично, поручая ее всякий раз новым людям. Так или иначе, наличие активного слушателя — свидетельство того, что доминантный голос не приветствуется.

— *Придумайте «жезл» для докладчика*. Следующий подход заключается в использовании так называемого жезла выступающего. У меня дома есть такой: это простая лопатка, но в большой семье, где дети кричат каждый свое, перебивая друг друга, необходимо

иметь что-то, что будет сдерживать хаос. Итак, когда у кого-то в руках есть эта «лопатка», он может говорить, а остальные должны его слушать. Это отличный инструмент воспитания и интересная забава.

Краткие выводы

***Когда вы говорите всё подряд, они не услышат ничего***

Если у вас не получается исключить ненужную информацию, то так будет во всем. Когда людей отвлекают по 50 раз за день, а они каждые пять минут проверяют свой смартфон и вынуждены посещать бесконечные совещания, немудрено, если они будут слышать одно слово из трех. И так до тех пор, пока вы не перебьете их и не перестанете в дальнейшем допускать оплошности.

— *Устанавливайте четкий регламент*. Наконец вы избавились от доминантного лидера, дав возможность каждому высказаться за отведенный промежуток времени. Установите правило: комментировать каждое выступление можно не более одного раза. Так вы избавитесь от неразберихи. Выслушали комментарий — и продолжайте заседание.

Существует множество других креативных способов управлять совещаниями. Вы можете найти информацию о них в книге Патрика Ленсиони Death by Meeting: A Leadership Fable… About Solving the Most Painful Problem in Business*,

* Издана на русском языке: *Ленсиони П.* Смерть от совещаний: как решить самую наболевшую проблему бизнеса. — М. : Вильямс, 2007. *Прим. ред.*

у Барбары Стрейбл в The Manager's Guide to Effective Meetings (2002) или в работе Йона Петца Boring Meetings Suck: Get More Out of Your Meetings, or Get Out of More Meetings (2011).

## Измените формат и тон — организуйте диалог

Бывший начальник 82-й десантной дивизии генерал Уильям Колдуэлл был направлен в Ирак в качестве руководителя отдела стратегических коммуникаций. По сути, Колдуэлл занял должность главного представителя по связям со СМИ. Он должен был в эти непростые времена улучшить качество информации, поступавшей напрямую из Ирака.

Предшественники генерала предпочитали краткие выступления с трибуны перед представителями СМИ. Колдуэлл еженедельно произносил четкую речь, почти лекцию — с подготовленными комментариями и отведенным на вопросы и ответы временем. Но генерал Колдуэлл чувствовал себя некомфортно перед акулами пера. Он считал, что это не идет на пользу ни ему, ни его слушателям. Поэтому на втором или третьем брифинге он решил убрать стойку и ряды стульев и поставить в центре комнаты большой круглый стол. Вместе с ним за столом расположились представители CNN, the New York Times, BBC и многие другие. В формате дружеской беседы Колдуэлл сообщил им о том, что происходит в Ираке.

Подход генерала застиг журналистов врасплох. Они не понимали, как к этому относиться. Но Колдуэлл оказался добросовестным докладчиком и заставил их поверить, что они не потратят время зря. Он осознавал: собрание для них — просто средство сбора информации, так же как для него — способ сообщить им нужные сведения. Колдуэлл готовился

к брифингу в течение всей недели. Он составил нарративную карту, чтобы попытаться ограничить регламент журналистов до 30–45 минут. Он мог зайти в комнату, поздороваться и сказать: «У меня есть десять минут, чтобы рассказать вам новости, а в течение следующих пятнадцати минут я готов ответить на ваши вопросы».

Журналисты уходили с этой встречи, имея четкое понимание о том, что рассказывал им Колдуэлл. Отказавшись от типичной для армии манеры выступать со слайдами, графиками и картинками, генерал задался целью превратить брифинг в *беседу*. Новый подход гарантировал, что все в зале будут чувствовать себя комфортно и получат ответы на все вопросы. Генерал Колдуэлл известен как любитель делать пометки. Он часто записывал тему и фамилии людей во время беседы с корреспондентами. И если в течение недели происходило что-то новое, он звонил журналисту, чтобы сообщить об этом.

Благодаря генералу официальный тон брифингов о ситуации в Ираке сменился на открытый и доступный диалог. Колдуэлл выбрал абсолютно другую обстановку и манеру общения. Его смелый подход помог изменить «правила игры».

## Верните лаконичность брифингу

Военным совещаниям не свойственны четкость, последовательность и убедительность. Они далеки от этого. Часто здесь можно столкнуться с утомительными презентациями в PowerPoint с бесконечными списками и схемами, фотографиями низкого качества и неформатированными диаграммами.

Джордан, молодой офицер командования по проведению специальных операций США, пытался изменить стандартный

подход. И ему это удалось. Он и его коллеги несколько месяцев трудились над рабочей концепцией, которую можно было бы представить на рассмотрение генералу. «Как только он одобрит, мы сможем ее применять, — сказал он. — Это решающий момент. Мы все, примерно двадцать пять человек, усердно работали над этим планом несколько месяцев».

Время, потраченное на разработку, проверку и пересмотр документа, тянулось долго. Презентация раздулась до 30–40 слайдов, поскольку они направляли ее в различные ведомства министерства обороны. «Когда ты отправляешь ее целому ряду руководителей и там ее тщательно изучают, каждая мелочь имеет значение». По словам Джордана, именно поэтому они хотели, чтобы все слайды были совершенны.

У них было 30 минут на информирование руководства, поэтому пришлось сократить количество слайдов. «Мы хотели сделать презентацию короткой, на восемь-десять слайдов», — вспоминает Джордан. Учитывая объем усилий, все возлагали огромную надежду на результат. Однако брифинг обернулся неожиданностью. На нем присутствовало более десятка человек: разведчики, сотрудники опергрупп и офицеры штаба, а также командир подразделения и бойцы из его отряда. Джордан был главным докладчиком. «Слишком много звезд», — объяснял он. Очевидно, что ставки были высоки.

Примерно за 10 минут до начала совещания один из генералов решил дать Джордану совет. «Все, что нужно командующему, — это убедиться в том, что ты сам понимаешь, о чем говоришь. Поэтому не беспокойся из-за слайдов, просто объясни свой план», — предупредил он. Вот он, момент истины: нужно ли ему выступать с презентацией, как это планировалось, или достаточно провести беседу?

«Я решил воспользоваться его советом, — говорит Джордан, — и почувствовал: слайды — это моя страховка. Если мне станет трудно выступать, я всегда смогу вернуться к презентации». Хотя Джордан не был уверен, что нужно отказаться от презентации (особенно в связи с присутствием в зале командующего), он понимал, что получил дельный совет. Поскольку «этот офицер знает, о чем говорит. Он знает генерала намного лучше меня». Он решил последовать рекомендации.

Все заходили в зал, садились, изучали бумажные копии и ждали главного гостя. Он задерживался, поэтому появилась необходимость закончить совещание в более сжатые сроки, чем предполагалось. Прибывший генерал извинился за опоздание и попросил каждого представиться, а затем Джордану дали знак начинать.

«В тот момент я почувствовал: пан или пропал. Я потратил месяцы на подготовку, знал свой план, поэтому по существу назвал всё, что мы хотели сделать в разумные сроки. Только один раз я использовал картинку. Я сидел очень близко к генералу, разговаривал с ним и видел, что он был очень увлечен. Было такое ощущение, что мы просто беседуем. В процессе разговора он задавал вопросы, затем обратился к остальным офицерам, чтобы узнать их мнение. А затем он спросил меня, как я считаю, хорошая ли это идея. Конечно, я сказал да, и все засмеялись. Он ответил “Утверждаю”».

Когда вы хорошо подготовлены и у вас есть четкий план, который вы готовы представить, помните: люди предпочитают беседу на равных и ценят вашу краткость. Сейчас Джордан убежден, что использование PowerPoint было бы ошибкой. Он говорит: «Генерал как раз возвращался с собрания. В тот

день он посетил не менее десяти или двенадцати заседаний, где получил огромный объем информации. Если бы я пытался говорить с ним, а он был бы вынужден прочесть весь текст и разобрать все рисунки на слайде, это совещание стало бы тяжким бременем. Вполне вероятно, он сказал примерно следующее: “Отлично. Свое мнение я сообщу позже, мне нужно обсудить это с коллегами”. Я не думаю, что мы приняли бы решение на месте».

Впоследствии многие, включая и командира подразделения, подчеркивали уровень взаимопонимания, которого Джордан достиг в разговоре с генералом. Кто-то даже заметил, что «тот обращался с ним как с сыном». Сам Джордан, вспоминая свое смелое решение, утверждает: «В большинстве случаев слайды мало помогают в процессе принятия решения, но отлично подходят для отчетов штаба или подчиненных командиров. Но для настоящих совещаний слайды большой ценности не представляют».

**Коротко говоря,** проводите краткие совещания, устанавливая жесткий регламент и назначая координаторов, которые будут возвращать вас к обсуждаемой теме.

— Проводятся ли в вашей организации регулярные совещания, в ходе которых можно обменяться мнениями за круглым столом или послушать выступления стоя? Попробуйте хотя бы раз, и вы заметите изменения.

— Спросите себя, перед тем как начать совещание: кто, что, когда, где, зачем и как? Как только вы ответите на эти вопросы, вы будете уверены, что действуете целенаправленно.

— Установите четкий регламент для всех. Назначьте активного слушателя, чтобы быть уверенным: собрание закончится вовремя.

— Убедитесь, что все докладчики знают, сколько времени им отведено на выступление и какие вопросы они должны осветить. Будьте готовы отказаться от презентации в PowerPoint в пользу беседы: если вы хорошо подготовлены, присутствующие это оценят.

Глава 12

# Оставляем меньше цифровых следов

*Это письмо получилось таким длинным, потому что у меня не было времени сделать его короче.*

Блез Паскаль

**Коротко говоря,** создавайте такие письма и публикации в соцсетях, которые показывают, что вы цените время руководства.

## Цифровой поток

Заявляю официально: мы все связаны между собой интернетом.

В результате исследования интернет-тенденций, проведенного Мэри Микер и Лианг Ву в 2013 году, установлено: люди проверяют свои смартфоны в среднем 150 раз в день[1]. Электронные приборы всегда с нами: в аэропорту, офисе, перерывах между совещаниями, до, во время и после работы и даже за семейным ужином. Помимо этого, мы постоянно пользуемся смартфонами, планшетами и электронной почтой. В исследовании 2012 года, проведенном институтом McKinsey, говорится, что в среднем работа с электронной

почтой занимает 28 процентов времени сотрудника. Огромная часть вашего времени уходит на обработку непрерывного потока сообщений, приходящих в течение дня[2].

Параллельно с этим наплывом пустой информации люди бесконечно проверяют Twitter, надеясь найти что-то интересное в новостях, ограниченных 140 символами. Профессионалы обновляют статус на LinkedIn, просматривая, кто к ним заходил, кто сейчас на сайте и какими бизнес-новостями нужно поделиться. Зависимые от всего этого, мы добавляем потоки информации, которая часто теряется в массе новостей. Итак, что нужно и что не нужно для краткости в эпоху цифровых технологий?

Необходимо экономить каждое слово, иначе вы будете «отмечены» как очередной источник спама. Люди не приветствуют обновление длинных статусов. Ничто не раздражает пользователя Facebook больше, чем необходимость нажимать кнопку «Читать далее» на посте, который в итоге оказывается бессодержательным. Такие оплошности в социальных сетях сокращают число ваших подписчиков. И если вы не привыкнете к краткости, вам вскоре придется дискутировать с самим собой.

Важно не только сократить сообщение до разумной длины, но и бороться с *излишними* публикациями. Безусловно, в ваших контактах найдутся так называемые интернет-зависимые люди, мечтающие о постоянном внимании и одновременно сетующие на то, что их постоянно беспокоят. Не копируйте их вредные привычки. У этих пользователей отсутствует самоконтроль. Они злоупотребляют свободой, доступной в соцсетях, чтобы делиться первым, что взбредет в голову. Так ли уж важно для окружающих, что они пропустили стыковку рейсов или только что съели вкусный бутерброд с ветчиной?

## Диалог всегда побеждает продажи

► Забудьте о коммерческих предложениях. Это просто.

Злоупотребление многословием может стать ограничителем карьеры, поскольку эти люди учат своих читателей игнорировать их сообщения. Имея самые добрые намерения, они не способны выражать мысли лаконично. Им невдомек, что все, что ими публикуется, должно быть содержательным и кратким.

Есть и другая крайность, когда люди предъявляют к своему творчеству слишком высокие требования. Все, что они публикуют, достойно прочтения. Их электронные письма, обновления и рассылка — образец актуальности и сдержанности. Наверное, вы, как и я, подписаны на многие рассылки, поэтому папка с входящей почтой ежедневно заполняется ерундой. У вас нет времени читать все сообщения, поэтому вы либо оставляете их на потом, либо удаляете.

Что влияет на решение прочитать сообщение? Есть почта, которую вы просто обязаны читать каждую неделю, и эти письма привлекают неспроста. Они выделяются за счет убедительных заголовков, содержат только нужную, лаконично выраженную информацию. Это сильные аргументы, помогающие экономить время. Занятые руководители быстро принимают решение о том, что будут читать, а потому стиль интернет-общения должен быть предельно сжатым.

Обратимся к электронной почте. Я знаю руководителя, который добивается краткости писем, отправляя их с телефона, а размер посланий ограничивается маленьким экраном без прокрутки. Он знает, что, если бы писал с ноутбука, сообщения оказались бы безразмерными. «Мой босс читает письма в спешке, именно поэтому я должен быть кратким», — признается он.

В этой главе мы выясним, как оставлять меньше цифровой информации и при этом добиваться максимальных результатов.

## Зал славы BRIEF: Верн Харниш

Верн Харниш — мастер краткости. Он автор рубрики Growth Guy («Мастер роста») в Fortune Magazine и истинный последователь концепции BRIEF. Как основатель Организации предпринимателей, глава международных учебных программ и компании по коучингу Gazelles, Харниш стремится приучить всех руководителей высшего звена к тому, что каждое письмо, рассылка или пост должны иметь заголовок и четкую структуру. Любое его послание отражает желание автора сделать всё просто и лаконично. Его дисциплинированность заметна в любой переписке.

— *Привлекающий внимание заголовок:* эффектное обращение всегда выделено полужирным шрифтом.
— *Предусмотренная длина:* абзац никогда не превышает нескольких предложений.
— *Четкий слог:* он никогда не бывает многословен и *всегда* отражает суть дела.
— *Экономия времени:* в письме обычно присутствует прямой призыв к экономии времени, например «уделите три минуты на прочтение этого документа» или просьба к бизнес-лидерам потратить всего 15 минут в день.

Ни секунды не будет потеряно, если следовать рекомендациям Харниша, ведь он заботится о времени читателя. В каждой своей рассылке он использует идеальное соотношение между информацией, которую необходимо знать читателю, и вытекающими из нее выводами. В этом *колоссальное отличие* его стратегии. Он не только подсказывает основные правила составления заголовков, но и всегда объясняет, почему это важно.

Правила краткости соблюдаются и в его статьях. Колонка, которую он ведет в Fortune Magazine, всегда содержит ровно пять практических советов. Он утверждает: «Каждый совет состоит из семидесяти пяти слов, и всегда невероятно сложно объяснить, как добиться чего-то значимого и полезного, уложившись в такое количество слов. Но это отличный пример дисциплинированности. И это просто необходимо. В этом и заключается сущность бизнеса».

«Все мои читатели — руководители растущих компаний. На этих людей трудно воздействовать. У них почти нет свободного времени». Всякий раз, разрабатывая броские заголовки, чтобы обозначить свою рассылку, Харниш рассуждает как журналист. Медиасреда должна давать информацию мгновенно, хотя иногда нужно потратить время, чтобы уместить свои мысли в минимальное число слов.

«На написание заголовка я трачу больше времени, чем на текст, — говорит он. — Но я считаю, что научиться правильно составлять заголовок должен каждый руководитель». Основная цель Верна заключается в том, чтобы руководители могли прочесть его письмо максимум за 30 секунд и определить, есть ли в нем что-то полезное. И все его разделы привлекают внимание, видимо, поэтому у него такое большое число подписчиков.

«Я четко даю понять, сколько времени займет изучение информации, поэтому они могут решить, делать это сейчас или позднее», — говорит он. Харниш подчеркивает, что всем руководителям необходимо практиковать краткое общение. «Вы всё объясняете доходчиво. И это не значит, что вы объясняете *простые вещи*, вы только стараетесь, чтобы мир вас понял».

Если хотите, чтобы вас услышали, лучше использовать как можно меньше сложных слов. Будьте краткими, объясняя свои действия, и тогда публика усвоит смысл сказанного.

## От социальных сетей к венчурному капиталу

Благодаря простой истории и товарам, которые было легко показывать, усовершенствовать и продавать онлайн, Брэнди Темпл заработала 20 млн долларов на венчурном капитале своей компании Lolly Wolly Doodle (LWD) по производству детской одежды.

По мнению Темпл, компания LWD стала главным новатором в сфере торговли в социальных сетях, поскольку ее история была краткой и эффективной. Используя социальную сеть как витрину для своих товаров, Lolly Wolly Doodle привлекает 60 процентов покупателей в Facebook, а остальные продажи осуществляются через сайт. «Когда дела пошли в гору, я использовала своих покупателей как резонаторы. Я каждый день обновляла [нашу] страницу на Facebook, рассказывая о себе и придумывая новые вещи по просьбам покупателей, — говорит она. — В ответ пользователи сами продвигали наш бренд. Во многом сегодняшний успех Lolly Wolly Doodle можно объяснить тесными отношениями с нашими преданными поклонниками».

Каждый пост компании на Facebook составляет около 30 слов, там описывается товар, его стоимость, доступные размеры и прилагается фотография. Спустя минуту после публикации подписчики уже комментируют сообщение, указывая необходимый размер и цвет. И эта формула работает. Когда я беседовал с Темпл летом 2013 года, компания LWD насчитывала свыше 605 000 подписчиков на Facebook. «Я никак не могла присмотреть хорошие костюмчики для дочек, поэтому решила заняться пошивом одежды для своих детей, — рассказала она. — Я начала шить, но получилось слишком много одежды. Лишние вещи я выложила на eBay, а затем на Facebook. А дальше все получилось само собой».

Производственная модель компании LWD привлекла внимание инвесторов, поскольку на нужды клиентов следовал немедленный и четкий ответ. «Мы производим только то, что заказывают наши клиенты, и всегда корректируем дизайн в зависимости от желания конкретного заказчика», — рассказывала Темпл. Единственный способ добиться таких потрясающих результатов — использование преимуществ социальной сети.

«Лучший способ, которым я могу получить удовлетворение от работы компании Lolly Wolly Doodle, — разместить фотографии одежды в сети и позволить читателям рассказать нам свои истории», — говорит она. Процесс обратной связи, который помог Темпл заработать венчурный капитал, не был сложным. Покупатели оставляли краткий отзыв в интернете, Темпл читала его и отвечала. Вот простая и краткая история успеха, которую заметили интернет-поклонники, что помогло ее бизнесу продвинуться.

Социальные сети — это площадка, где выживают только мастера краткости. Содержимое вашей страницы может стать достоянием неограниченного количества пользователей, поэтому убедитесь, что она по лаконичности будет соответствовать ожиданиям ваших клиентов.

## Сжатые рамки социальных сетей

Если вам сложно уместить в 140 символов в Twitter все свои мысли, подумайте, как провести сокращение. По мнению Адама Брауна, основоположника корпоративных социальных сетей для таких ведущих брендов, как Coca-Cola, Dell и Salesforce.com, идеальный размер публикаций должен быть еще *меньше*. «Самые эффективные публикации в социальных

сетях не превышают 80 символов, — говорит Браун. — Такие сообщения — наиболее интересные с точки зрения брендинга и маркетинга. Они в два раза эффективнее постов на 140 символов».

Настало время научиться оттачивать свою речь. Согласно Брауну эволюцию социальных сетей можно охарактеризовать как толчок к краткости. В блогах и микроблогах, а также в Twitter, Instagram и других сервисах прослеживается тенденция упрощения и сокращения коммуникации для создания и опубликования новостей онлайн. Но помимо этого, нельзя не обращать внимания на степень активности и заинтересованности, которые необходимы для создания качественной социальной сети.

«Facebook и Twitter многих уже утомили, — говорит Браун. — Все слишком сложно. Все начали осознавать, что "у меня много работы, а я трачу массу времени на эти пустяки"». Браун утверждает: есть и новые, и традиционные навыки, которые необходимо совершенствовать каждому, кто хочет выделиться из общей массы. «Медиаресурсы с визуальным компонентом примерно в пять раз эффективнее текста, — подчеркивает он. — Я полагаю, что на следующем этапе развития социальных сетей вам уже не придется участвовать в создании контента. Вы станете носить на шее устройство, которое будет ежеминутно фотографировать обстановку, проверять, куда вы направились, и знать всех ваших друзей. Процесс станет более пассивным». Однако на данный момент быть активным значит быть *лаконичным*.

Как ни странно, виновато в нашем красноречии, по мнению Брауна, образование. Сейчас подразумевается, что студент должен писать тексты определенного размера, например сочинение длиной 800 слов. Однако, чтобы одержать победу

в социальных сетях, нужен противоположный навык. «Это полностью *противоречит* тому, чему нас всю жизнь учили, — говорит он. — Но сегодня для успеха необходима лаконичность».

«Большинство следит за социальными сетями при помощи мобильных устройств. Я называю их “бренд в руке”. Чаще всего человек находится в движении: в метро или ждет, когда можно забрать детей, — продолжает Браун. — Что самое важное — в это же время можно заниматься другим делом, поэтому вам остается только передать “крупицы мудрости”, разговор или историю как можно короче и точнее».

**Коротко говоря,** создавайте такие письма и публикации в соцсетях, которые показывают, что вы цените время руководства.

- Как уместнее сделать рассылку писем в вашей компании или публикации в соцсетях?
- Представьте, что вы читатель. Какой заголовок или картинка привлекли бы ваше внимание и заставили прочесть сообщение?
- Как клиенты могут повлиять на ваш имидж в интернете? Позвольте им вкратце объяснить, чего они хотят от вас, и они смогут мгновенно оставить свой отзыв. Разрешите им поделиться своим успехом.

Глава 13

# Излагаем краткие выводы

*Секрет хорошей проповеди в хорошем начале и хорошем конце. И в том, чтобы оба были как можно ближе друг к другу.*

Джордж Бёрнс

**Коротко говоря,** обратите внимание: презентация, лаконичная, как у генерала, и гибкая, как выступления в стиле TED Talk, может вызвать уважение аудитории и привлечь ее внимание.

## Упражняемся в том, что проповедуем

Идея прослушать длинную проповедь вряд ли воодушевит вас. Представьте, что вы находитесь в церкви, и вот священник начинает свою речь. Скорее всего, у вас в голове проносится: «Это надолго? Это важно для меня? Будет ли проповедь отличаться от тех, которые я уже слышал?»

Приходите ли вы в восторг? А может, напротив, с ужасом ждете, что она будет длиться вечность? И когда ваши опасения становятся реальностью — проповедь затягивается на час и конца не видно, — вы наверняка думаете: «Как может молитва быть таким мучением?»

Стоит ли поступать так же со своей аудиторией, когда *вы* выходите с презентацией? Возможно, это возмездие, но, если речь идет о выступлении, почему все считают, что чем больше, тем лучше? Если при слове *презентация* вы сразу вспоминаете о PowerPoint, вам стоит забеспокоиться. Вместо этого в вашем сознании должны всплывать мысли о требованиях публики. Уважайте ее.

Однако редко кто из руководителей комфортно чувствует себя без поддержки слайдов, особенно выступая перед полным залом. К сожалению, публику это не волнует. У людей масса своих дел, и, если вы не будете говорить по существу, они мгновенно потеряют к вам интерес и погрузятся в свой смартфон или планшет. К счастью, не все потеряно. Новые форматы презентаций, такие как TED, ограничивают длительность доклада 18 минутами, а также диктуют жесткие правила выступления.

В этой главе опытные докладчики поделятся опытом эффективного общения с постоянно отвлекающейся публикой.

## Дисциплинированность краткости

Генерал-майор армии США Рич Гросс служил юрисконсультом председателя объединенного комитета начальников штабов. Он консультировал высокопоставленных офицеров армии США. Гросс — выдающаяся личность. Особенно уникален он тем, что, будучи юристом, умеет быть кратким. Как он говорит, «лаконичность юриста никогда не бывает краткой».

Жизнь военных намного более загружена, чем у гражданских лиц. Гросс, как никто другой, осознает, что его выступления должны соответствовать напряженному расписанию

председателя комитета начальников штабов. «Проблемы национальной безопасности очень сложны, — говорил Гросс. — И приходится сочетать это с общей загруженностью делами, трудными ситуациями, случающимися в условиях информационной атаки, круглосуточными новостями, вечно звонящим Blackberry, мобильными телефонами и смартфонами, которые постоянно с нами».

Несмотря на то что Гросс специализируется в самом важном и сложном юридическом вопросе — национальной безопасности, ему удается сократить свой доклад до одной страницы. «Мы склонны думать, что сложные задачи не могут быть изложены коротко, — говорит он. — Но придется считаться с тем, насколько люди заняты и как много у них текущих проблем. Я постоянно напоминаю себе: “Лучше уместить речь на одну страницу, чем на две. А половина листа — совсем хорошо”».

Помимо этого, Гросс преподает в юридической школе университета Вирджинии и университета в Джорджтауне. В качестве примера он указывает на неэффективные методы, которые можно встретить среди юристов, когда во время рассмотрения дела обсуждается абсолютно всё, даже раковина на кухне. «В суде они приводят всевозможные аргументы, надеясь, что это сработает, — говорит он. — Один из приемов, которому я учу и сам использую в своей практике, — это метод предварительных результатов. Нет ничего хуже, чем экспертное заключение, которое приходится читать от корки до корки, чтобы понять суть рекомендации».

Гросс дает возможность получателям своих писем и документов узнать тему *до того*, как они дочитают первый абзац. «Прочитав первый абзац или побыв несколько минут

## Начинайте с главных причин: вначале определите проблему

*«Почему?» — это очень важный вопрос, определяющий проблему, которую вы пытаетесь разрешить.*

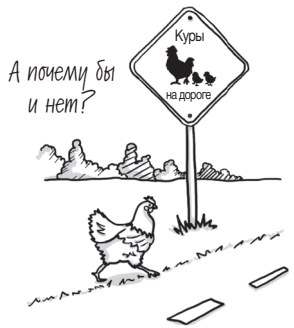
Подумайте, как вы охарактеризуете, скажем, стул. Вы сразу же перечислите обязательные компоненты: четыре ножки, сиденье, спинка и деревянная или металлическая основа. Для бизнеса описание может включать историю, товары, расположение и финансовые показатели. Но, скорее всего, вы не будете объяснять, зачем здесь стоят стулья или для чего существует ваш бизнес.

В книге Start with Why Саймон Синек утверждает, что большинство организаций не могут ответить на вопрос «зачем?» и только избранные способны разъяснить: как, где, сколько и когда. Опуская вопрос «зачем?», они оставляют нас запутавшимися в подробностях (например, ваша компания была основана в 1968 году. Но почему это имеет значение?).

Чтобы быть эффективным и продуктивным, необходимо разобраться в сути проблемы. Причина, по которой вам нужен стул, состоит в том, что, устав стоять, на нем можно отдохнуть. Главная цель вашего бизнеса в действительности означает определение проблемы. Ответив на вопрос «почему?», все, что вы будете говорить в дальнейшем, выстроит логичный путь решения этой проблемы (например, теперь я понимаю, почему история имеет такое значение).

Выводы:

- **Отвечайте в первую очередь на насущные вопросы.** Люди хотят с самого начала четко понимать причины для этой беседы.
- **Не допускайте путаницы.** Поскольку вы способны уточнять детали по ходу рассказа, слушатели могут сохранять внимание и понимать, как это связано друг с другом.
- **Выявите суть проблемы.** Вы можете быстро добраться до сути, так как ответ на вопрос «зачем?» выделяет и определяет основную проблему.



на заседании, люди сразу понимают, что я собираюсь сказать и что мне от них нужно, — говорит он. — Если вы не сообщите этого заранее, а начнете издалека, аудитория не будут слушать вас внимательно».

Гросс также отметил, что часто люди ошибочно полагают, будто все участники дискуссии мыслят одинаково. «Нам кажется, что все обладают равными с нами опытом и образованием», — объясняет он. Если вы не убедитесь в том, что все в курсе дела, некоторые из присутствующих бóльшую часть времени будут пытаться понять, о чем ваше выступление.

Чтобы избежать этого, Гросс каждый раз перед выступлением пытается поставить себя на место слушателя. «Умные люди говорят: “Знай свою аудиторию”. Вам приходится не только знать ее, но и говорить на ее *языке*».

По мнению Гросса, чтобы быть кратким и эффективным, нужны личная храбрость и военная дисциплина. Забудьте про отговорки, которыми вы пытаетесь оправдать неподготовленные презентации.

1. *Вы боитесь потерять публику.* Если люди думают, что они потеряют внимание аудитории, нить обсуждения или не выиграют дело, их речь бессвязна. Тщательно продумайте выступление, чтобы оно звучало как можно убедительнее, и будьте уверены: все заинтересованы с первой минуты. Если вы хорошо подготовились, это поможет вам.
2. *Вы слишком много внимания уделяете слайдам, а не содержанию речи*. Гросс предпочитает вообще не пользоваться PowerPoint. Вместо этого постарайтесь запомнить *три ключевых момента* и внимательно изучите

материал. Это избавит вас от необходимости постоянно сверяться с текстом на слайдах.

3. *Вы боитесь потерять суть.* Нет причин беспокоиться о том, что во время обучения вы не сможете передать всю информацию. Как только вы приведете свой главный аргумент, никто не сможет выглядеть умнее вас, даже если вы пропустите некоторые детали, в особенности если у вас нет под рукой презентации PowerPoint, способной увести в сторону от существа дела.
4. *Вы относитесь к теме с энтузиазмом*. Люди, увлеченные своей презентацией, всегда хотят, чтобы публика чувствовала то же самое. Но красноречие — плохой помощник. А вот убедительные и хорошо сформулированные идеи — это то, что нужно.
5. *У вас нет времени составить план*. Это неправда: время на его создание всегда есть. Неважно, где вы его сформулируете — в голове или на салфетке. Но обязательно определите цель презентации, три ключевых слова и вывод выступления. Это неотъемлемый элемент подготовки любой успешной презентации.

Если генерал армии США способен сократить сложные военные юридические заключения до одной страницы, то и у вас нет причин не быть кратким. Это не всегда просто, но сделайте это как можно раньше.

## Вернем PowerPoint былую эффективность

Бернардо Валенсуэла, вице-президент чикагской компании Navistar по производству транспортного оборудования, выступил перед высшим руководством с докладом о расширении

международных связей, использовав презентацию всего из семи слайдов.

Валенсуэла отметил, что несколько руководителей, говоривших до него, потратили много сил и времени на подготовку презентаций, поэтому он решил поступить иначе. «Все было просто и логично, и при этом имело большой смысл для слушателей, — утверждал он. — Я посвятил первые три слайда описанию текущей ситуации, упомянул некоторые моменты из истории, а затем продемонстрировал наши возможности. Последний слайд привлек внимание, поскольку руководители увидели, как много мы могли бы заработать».

Презентация была настолько успешной, что руководство предложило ему выступить еще раз. «Тем же вечером мне позвонили и спросили, не могу ли я выступить снова», — рассказывает он. При этом Валенсуэла не только сократил количество слайдов до минимума, но и структурировал выступление, постепенно подводя слушателей к финальному аккорду — потенциальной прибыли. Большинству руководителей приходится выслушивать неорганизованные и затянутые презентации, не имеющие четких выводов. Неудивительно, что в этом случае поступило предложение выступить еще раз.

Бернардо Валенсуэла выиграл благодаря краткости, а также продемонстрировал руководителям компании свои возможности и объективность, завоевав внимание и, главное, поддержку руководства.

## Тренировка в стиле TED Talk

TED — это множество конференций, проводимых во всем мире, на которых обсуждаются технологии, развлечения и дизайн. Как часть деятельности Sapling Foundation выступления

и презентации на TED содержат наиболее вдохновляющие идеи, продолжительность изложения которых ограничена 18 минутами. Выступающие на конференции TED гости и сотрудники всегда лаконичны. Они знают, что краткость — это уважение к времени и вниманию аудитории. Их слоган звучит просто: «Идеи, достойные распространения». И если ваша идея заслуживает внимания, поделитесь ею.

Эмили Макманус работает редактором сайта конференции TED с января 2007 года. Для передачи философии бренда в режиме онлайн Макманус учит своих сотрудников, равно как и участников конференции, оттачивать контент до совершенства. «Умение оставаться кратким и по-прежнему актуальным требует огромных усилий и подготовки», — говорит Макманус. Она объясняет, что необходимо уделить время совершенствованию структуры и содержания выступления. Речь идет и о регламенте, в рамках которого вы должны представить публике всю необходимую информацию. «За первые пять минут вы уже обязаны оказаться на пике вашей речи, — уверена Макманус. — Если хотите сократить время, лучше даже не пытаться рассказать все факты о вашей деятельности за пятнадцать минут. Поведайте лишь одну увлекательную историю».

Как только вы подготовили публику необходимой общей информацией, огласите свое заключение, поклонитесь и садитесь на место. «Лучшие докладчики — те, чья история включает начало, середину и конец, но вот начинают они с середины, — продолжает Макманус. — Те, кто выступает по специализированной тематике, должны уделить время краткому обзору своей сферы деятельности. Тогда они откладывают разговор о серьезной проблеме, но затем сосредоточивают внимание на одном из ее специфических аспектов».

В незабываемом выступлении на TED Talk Элизабет Гилберт рассказала историю о том, каково это — иметь творческий дар. Она размышляла, что дает людям инновационное прозрение, приводя в пример свой неожиданный успех, а также о том, к чему приводит безудержное развитие хорошей идеи (http://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_on_genius.html).

Выступление перед огромной аудиторией — это стресс, но соответствующая подготовка поможет вам привлечь внимание слушателей за счет лаконичности. Помимо этого, Макманус рекомендует заранее показывать текст выступления другим людям, чтобы они высказали свое мнение. Вполне вероятно, они найдут места, которые нуждаются в сокращении.

Краткие выводы

***Чем меньше вы говорите, тем скорее вас услышат***

Мой друг так описывал своего отца: «Мой папа был молчаливым, пока мы росли, но, когда он говорил, все внимательно слушали. Мы не пропускали ни слова». Если мы станем внимательными, сознательными и поймем открывающиеся возможности, то сможем говорить меньше, но люди будут слушать внимательнее.

Вы можете пользоваться официальным форматом конференции TED, чтобы сделать свою презентацию достойной мероприятия такого уровня. Организаторы утверждают, что «длинные разговоры, дефилирование по подиуму и чтение с листа не приветствуются», и заявляют: выступающий должен суметь записать свою идею «одним-двумя предложениями».

Если вы не справляетесь с этой задачей, пришло время начать подготовку выступления с чистого листа. Уже со следующей презентации в PowerPoint сократите привычное для вас число слайдов в два раза. Затем еще раз. И еще.

Лучше всего (как отмечалось в предыдущей главе) выступать *без* слайдов. Зайдите на сайт www.TED.com. Просмотрите несколько самых популярных видео. Обратите внимание, что докладчики говорят просто, четко и кратко. Если слушатели из вашей аудитории нуждаются в дополнительной информации, они сами придут к вам. Но пока вы цените их время, они будут считать вас бесценным и объективным источником информации.

**Коротко говоря,** обратите внимание: презентация, лаконичная, как у генерала, и гибкая, как выступления TED Talk, может вызвать уважение аудитории и привлечь ее внимание.

Глава 14

# Приведите коммерческие предложения в порядок

*У меня есть желание сказать в десяти предложениях то, на что у других ушла бы целая книга.*

Фридрих Ницше

**Коротко говоря,** покупатели и продавцы только выиграют от кратких и конкретных коммерческих предложений.

## «Помалкивай и продавай»

Каждый бизнесмен связан с покупкой или продажей идей. И неважно, продавец вы или покупатель. Вы заметили, как одновременно *и* хорошо, *и* плохо может выглядеть краткость. Мой первый менеджер по продажам благоразумно предупредил новых сотрудников: «Не болтайте без умолку — лучше помалкивайте и продавайте». Это стало для нас убедительным примером краткости. И хотя может показаться, что длинные разговоры говорят об уме человека, его подготовленности и выглядят убедительнее, на самом деле это неправда.

Все мы должны уметь отвечать коротко. За долгие годы я повидал немало провалов в этой сфере: менеджеров,

которые были слишком взволнованны, усердны, неустанны и готовы дать любые объяснения. Гораздо полезнее ориентироваться на беседу и задавать больше вопросов. Роль активного слушателя всегда имеет огромное значение, хоть редко практикуется. Независимо от того, на чьей вы стороне (покупателя или продавца), люди должны чувствовать ваше спокойствие, уважительное отношение и самообладание.

Краткие выводы

***Говорите, а не продавайте***

Люди с интересом выслушают историю, но не потерпят коммерческого предложения. Кендалл Хевен, автор книги Story Proof: The Science Behind the Startling Power of Story, уверен: «Люди любят истории. Не рассуждения. Не лекции. Не информативные доклады». Повествование — забытое искусство, которое как никогда нуждается в повторном открытии. Умение убеждать — тоже искусство, но рассказанная история всегда приносит удовольствие, тогда как продажи оставляют людей равнодушными.

## Билборд на стикере

Кристи Фолкнер — президент и основатель Womenkind. Это маленькое рекламное агентство в Нью-Йорке, которое прославилось в 2012 году после участия в реалити-шоу The Pitch на телеканале AMC. Команда Кристи сражалась за клиента, и она считает, что краткость ее выступления стала главным фактором победы.

Она отлично понимает: в мире рекламы либо коротко, либо никак. «Я считаю, что конкретные идеи должны быть

максимально краткими. Три слова лучше четырех, а четыре лучше шести, — говорит она. — Когда вы пытаетесь донести свою идею, это должно делаться предельно кратко и легко для понимания». Фолкнер объясняет, что наличие прозрачной и четкой идеи может повлиять на мнение и вдохновить потенциального клиента во время представления бизнес-плана. «Вам кажется, что чем агрессивнее вы набрасываетесь на них, тем выше шанс продать что-либо, но это не так, — утверждает она. — Ваши шансы будут гораздо выше, если вы станете бросать *один* мяч в конкретную цель».

Люди моментально реагируют, когда Фолкнер предлагает одну, но весьма подходящую идею. «Они быстро включаются и начинают строить на ее основе свои решения», — рассказывает она. Однако добиться единого мнения по ключевой идее — задача не из легких. «Вам нужно научиться объяснять, используя как можно меньше слов, — говорит Фолкнер. — Тогда вероятность, что люди будут сбиты с толку или потеряют нить разговора, минимальна. Меньшее количество слов ведет к большей ясности».

Фолкнер приводит в пример успешный слоган рекламной кампании Volkswagen в 1960-х («Подумай о малом») и даже текст Декларации независимости. «Вам необходимо сократить речь до простейшего варианта, — говорит она. — Всё должно поместиться и на билборде, и на стикере». Она добавляет: «Недостаток уверенности и страх заставляют людей дополнять речь лишними словами. Если вам кажется, что идею нужно пояснить, значит, она недостаточно хороша, — уверена Фолкнер. — Но это уже вопрос изложения. А оно неразрывно связано с переписыванием. Вы бесконечно переписываете речь, это скучно — да, так оно и есть».

Несмотря на то что она успешный креативный директор и предприниматель, Фолкнер самой бывает затруднительно описать свою фирму. «Это сложно, и я считаю, что здесь проблемы могут быть у любой компании», — признается она. После некоторых размышлений Фолкнер сократила слоган компании Womenkind до такого варианта: «Рекламная деятельность, которая уважает экономический потенциал женщин»*.

«Мы хотели бы рассказать всю подноготную нашей фирмы, но это не самая важная и запоминающаяся информация», — говорит она. В действительности история ее компании берет начало от возможности получить признание женщин. Она добилась успеха, поскольку сосредоточилась на решении этой задачи и уважении экономического потенциала женщин.

И ваша рекламная кампания должна быть краткой и легко запоминающейся.

## Пришло время быть убедительным и последовательным

Эли Маалуф — опытный руководитель и бывший глава HMSHost, всемирно известной компании в области организации общественного питания. За годы работы он неоднократно выступал перед советом директоров и готовил презентации высочайшего уровня.

Маалуф убежден: даже если у вас достаточно опыта и рекомендаций, вам все равно необходимо убедить совет директоров во время выступления. «Отличный способ быть лаконичным

---

* В английском варианте: Marketing communications that respect the economic power of women. *Прим. ред.*

## Речь в лифте: подготовка вопросов «почему?», «зачем?» и «ну и что в этом особенного?»

*Идеальная речь в лифте позволит передать идею вашей компании вкратце, а это вдохновляет и запоминается.*

На одной из ярмарок вакансий в университете моя компания Sheffield была самой небольшой по рейтингу Fortune среди 500 присутствующих фирм. Несмотря на это, именно у нас оказалось огромное число желающих побеседовать.

Простые и ясные объяснения истории нашего растущего бизнеса — то есть «наша речь в лифте» — получили мгновенное признание. Люди хотели узнать, «как Давид победил Голиафа», как мы опередили крупные агентства, делая ставку на рассказ о нас. Их заинтересовала история о том, как мы предоставляли творческим людям возможность сделать успешную карьеру.

В конце дня координатор мероприятия была поражена тем, сколько людей пришло с нами поговорить. «Что такого вы им рассказывали?» — спрашивала она. И тогда я дал ей прочитать свою «речь в лифте». Не прошло и минуты, как она заулыбалась: «Знаете, многие собравшиеся здесь сотрудники агентств, особенно из крупных компаний, никогда не смогут столь четко, как вы, объяснить, чем же они занимаются».

Выводы:

- **Будьте лаконичны.** Вызывайте мгновенный интерес и постарайтесь запомниться.
- **Будьте инициатором разговора.** Ваша цель не просто привлечь внимание людей, а заставить их проявить интерес и начать общение.
- **Вызывайте подлинный интерес.** Избегайте бессодержательных монологов, а также убедитесь, что все люди хотят принимать участие в беседе и задавать вопросы.

в зале заседания — задать себе вопрос “Что *уже* известно совету директоров?” — говорит Маалуф. — Вы обязаны четко понимать, какая информация известна присутствующим. Необходимо выяснить это в первую очередь».

Это правило также подходит менеджерам по продажам. Не тратьте время на рассказы о себе тем клиентам, которые уже владеют информацией. Ваша задача — *убедить*, что ваши рекомендации заслуживают их поддержки. Изложение новой и значимой информации превратит вашу презентацию в настоящую беседу.

«Люди тратят пятьдесят процентов времени, рассказывая о себе, истории и продуктах своей компании. Но покупателей интересует, в чем разница и что лучше, — объясняет Маалуф. — Я же стремлюсь к дискуссии, ваше выступление не должно превращаться в монолог. Рассказывая обо всех пройденных этапах жизни, вы снижаете эффективность выступления и теряете время. Я научился ценить тех людей, которые предварительно изучили все детали».

Расчет времени — важный момент в таких ситуациях. Как объясняет Маалуф, «если вы в первые пять-десять минут не убедите слушателей, что отличаетесь от других и стоите большего, то шанс добиться этого в течение следующих двадцати минут минимален — люди почти сразу потеряют к вам интерес». В ходе выступления обращайте внимание на поведение публики. Тогда вы поймете, доходит ли до аудитории смысл ваших слов. Если же поступать по принципу, который Маалуф называет «пулеметной стрельбой», провал неизбежен.

«Неспешный разговор и оценка настроения аудитории дают возможность контролировать ситуацию. Помимо этого, вы сможете остановиться там, где вам нужно, и задать вопрос

публике, — говорит Маалуф. — Кроме того, нужно быть готовыми в любую минуту сделать речь короче». Недавно во время выступления перед руководством в Индии Маалуф заметил, что регламент сократили с двух часов до 30 минут. Не позволяйте обстоятельствам помешать вам. «Я всегда мысленно предполагаю, что стандартное время выступления сократили наполовину, — говорит он. — Ведь никогда не знаешь, будет ли перерыв, опоздание или, наоборот, переговоры начнутся раньше времени».

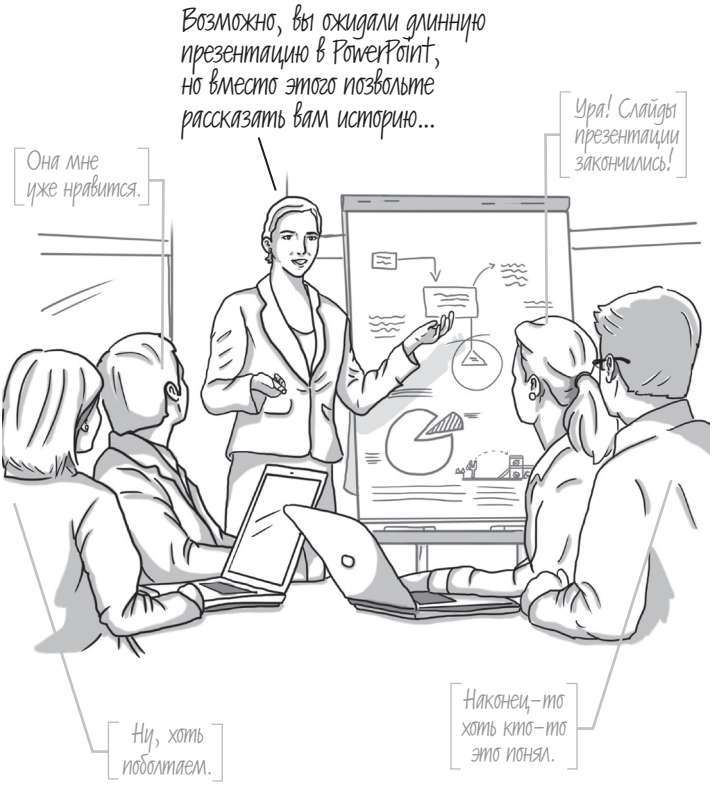
Как только вы переступили порог конференц-зала, забудьте о презентации в PowerPoint. Используйте ее при подготовке, если это помогает составить план будущей речи. Но вы будете выглядеть компетентнее, если удастся обойтись без технологических возможностей. «Я не использовал слайды в PowerPoint во время выступления, но готовил презентацию так, будто пользовался ими. Так у меня были перед глазами основные положения, и я повторял их снова и снова, чтобы чувствовать себя перед публикой уверенно».

Помните: просто и понятно — не значит примитивно. Порадуйте публику, предоставив ей нужную информацию четко и быстро, не дав никому из присутствующих отстать от темы. «Краткость не должна быть непонятной или сбивающей столку из-за нехватки информации, — предупреждает Маалуф. — Предложите публике краткость и уверенность».

## Умерьте охоту за клиентом

Том Серси, эксперт по продажам крупным клиентам, помнит, как он прервал сделку с IBM на сумму 20 млн долларов, когда докладчики не смогли кратко ответить на его вопросы. Хотя

## Уважайте время окружающих




► Руководители ненавидят тратить время зря. Короткая история — это спасение для них.

и покупатель, и продавец были уверены, что IBM согласится на сделку, спикеры не добились своей цели. Через 20 минут после начала презентации Серси перебил выступающего: «Простите, я буду уважать ваше время и ценю ваше стремление уважать мое, поэтому позвольте мне сказать, что я хочу от вас услышать».

Серси спросил докладчиков о том, что его интересовало. Ему ответили: «Мы собираемся упомянуть об этом, но сейчас хотели бы рассказать еще несколько фактов». Затем монолог от IBM продолжился.

Прошло еще 20 минут, но докладчик так и не затронул темы, о которых упоминал Серси. Он снова вмешался: «Я хочу, чтобы меня поняли: прямо сейчас я пытаюсь решить три проблемы и верю, что вы сможете помочь. Но пока мы не уделили этим вопросам ни минуты. Вы можете ответить, как с ними справиться?» Докладчик ответил: «Естественно, мы как раз почти приблизились к этой теме». Прошло еще 10 минут, но ни одного внятного ответа Серси так и не получил. Он сказал: «Стоп. Либо мы говорим о трех моих проблемах, либо я попрошу вас уйти и прислать сюда тех, кто сможет ответить на мои вопросы». Серси завершил совещание за пять минут.

Некоторые люди упорствуют в желании выступить именно так, как им хочется. Их даже не смущает, что это выставляет их в невыгодном свете. Представители компании IBM настолько плохо понимали аудиторию, что упустили шанс эффективно выступить и продать свой продукт.

**Коротко говоря,** покупатели и продавцы только выиграют от кратких и конкретных коммерческих предложений.

— Представьте, что вы находитесь в лифте с потенциальным покупателем. Успеете ли вы рассказать о своем коммерческом предложении, пока лифт едет на нужный этаж? Потренируйтесь делать это за две минуты. Засеките время.

— Если вы продавец, слушайте своего покупателя, а не размышляйте только о предложении. Задавайте вопросы, чтобы определить требования клиентов, и внимательно выслушайте ответы.

— Не думайте, что чем больше вы говорите, тем выглядите более подготовленными. Занятые руководители либо прервут вас, либо вообще отстранят от ведения сделки.

Глава 15

# Кому принадлежит эта грандиозная идея?

*Нужно уметь описывать обычными словами необычные вещи.*

Артур Шопенгауэр

**Коротко говоря,** грандиозные идеи нужно объяснять просто.

## Ваша грандиозная идея

Много лет назад у моей старшей сестры появилось желание придумать устройство, которое следило бы за потерянными вещами. Она поделилась своей грандиозной идеей, сидя за праздничным столом. Сестра была далека от изобретательства, но весь вечер потратила на разговоры о том, почему ее устройство будет иметь колоссальный успех и как она заработает миллионы долларов. Но когда я спросил ее, *как конкретно* оно будет работать, она смутилась. «Оно принесет миллионы, — сказала сестра. — Поверь мне, так и будет».

Это напоминает мне знакомых руководителей, которые с энтузиазмом рассказывают о грандиозных планах, но упускают важные подробности. Главы компаний энергично объясняют новую стратегию, цель, ценности или культуру,

но не указывают важную информацию о том, *как* это сработает в будущем, и поэтому сразу теряют единомышленников. При этом они не могут понять, почему увеличивается число людей, не разделяющих их оптимизм.

Краткие выводы

***Краткость — источник озарения и идей***

Когда у вас появляется гениальная идея, которую вы способны изложить быстро и четко, слухи о ней распространяются мгновенно. Краткость способна заставить окружающих видеть и чувствовать то же, что и вы. Учитывая множество препятствий, стоящих на пути бесчисленных гениальных идей, одно из лучших ваших качеств — умение быть понятным и последовательным.

Лаконичность — важное условие представления грандиозной идеи, поскольку так ее легче и понять, и объяснить. Краткость не позволяет вашей блестящей идее затеряться среди рекламы или быть похороненной в груде мелочей. Рассмотрим подробнее, как успешные военные стратеги используют повествование, чтобы сформировать стратегию выполнения сложных задач, или как предприниматели стараются улучшить свои революционные идеи.

## Критически важный рассказ

Полковник Эрик Хендерсон — дальновидный профессиональный военный, понимающий стратегическую ценность повествований. Когда его 10-ю стрелковую дивизию перебазиро-

вали в Южный Афганистан, он решил, что будет использовать методы повествования и BRIEF, чтобы объяснять своему отряду стратегический план. «Я хотел превратить план в простой рассказ, — сказал он. — Люди видят мир в историях, и я был убежден, что мы смогли бы свести наш план к сюжетной линии с персонажами и всем, что с ними связано». Вернувшись домой через год, Хендерсон оставил мне голосовое сообщение: «Это работает!»

«Мне повезло, я двадцать пять лет работал с лучшими старшими сотрудниками отдела коммуникаций, — рассказывал он позже. — Мой офицер по связям с общественностью был в курсе современных тенденций, и, когда я объяснил ему принцип использования рассказов, он заявил: “Это поразительно!”» Командующий поверил в это, так же как и несколько его заместителей. Руководитель Хендерсона тоже все понял. Это было удивительно, поскольку, по словам Хендерсона, такое единодушие — редкость в армии.

«У нас были довольно убедительные факты, подтверждающие, что рассказанная нами история в действительности становилась основной в районе боевых действий, — говорил он. — Даже противники начали рассказывать отрывки нашей истории. Люди стали объяснять события *нашими терминами*, а не своими».

«Когда ты сидишь с братом действующего лидера Афганистана, который предлагает: “Давай я объясню тебе, что тут на самом деле происходит” и рассказывает историю, которую ты *сам* и придумал, начинаешь понимать: всё намного лучше, чем ожидалось», — сказал Хендерсон. Сложной задачей для его отдела стало объяснение сути остальным офицерам. «Мы пытались донести до них, почему исполнение военной операции можно изложить как игру с участием зрителей — как историю».

Хендерсон объяснил, что даже его руководитель пользовался методами BRIEF: «Бóльшая часть его работы заключалась в том, чтобы убедиться, что все наступают в одинаковом направлении с одинаковой скоростью. Если из ваших уст звучат ваши планы и намерения, а ваш план, в свою очередь, описывает вашу историю, то командующий будет рассказывать ее всякий раз, выступая с речью».

Иногда командиру приходилось излагать план кампании объемом в 40 страниц в короткой презентации. «Чтобы передать метафорический смысл игры, вам нужно уместить текст истории на крохотном листочке. Причем именно так это и сработает, если у вас все получится. Сказанное станет правдой. Именно так мы и беседовали со старшими по званию офицерами».

Краткие выводы

***Только вместе с краткостью ясность может стать полнее***

Если вам понятно то, что вам говорят, скорее всего, вы схватываете больше, чем было сказано. Вы додумываете идеи и примеряете их к текущим проблемам и стратегиям их решения. Именно в такие моменты приходит вдохновение.

Имея историю, которую можно было дополнять и расширять, Хендерсону и его команде не составило труда добавить новые события и проблемы в рассказ.

«Без использования этой истории минимум половина сражений была бы лишь реакцией на события, — сказал он. — Все бы только говорили: “Ой, как же мы это будем объяснять?”

А затем начиналось бы сражение. Но применение метода рассказа изменило этот порядок. Вместо вынужденной обороны все события просто становились очередным доказательством правдивости истории, о которой я говорил с самого начала. Рассказ позволяет добавить немного выразительности — это как блиц-резюме компании, но с подтекстом».

Хендерсон продолжил: «Вы начинаете все лучше объяснять события. Таким образом, когда что-то происходит, роль организации состоит не в том, чтобы разъяснить это. Вместо этого она объясняет, как эти неприятные события вписываются в вашу историю. И сам рассказ помогает в этом — быстро, просто и правдоподобно».

Успех Хендерсона в применении метода BRIEF во время его службы в Афганистане доказывает, как связная история может объединить и упростить даже самые сложные операционные стратегии. Рассказ помог всем офицерам понять, принять и выполнить план.

## Четкая картинка с конкретной целью

Писатель и предприниматель Верн Харниш определил два ключевых момента, обусловливающих успех предпринимателя (они также отражают значение краткости). Это ясность и конкретная цель.

На странице Facebook он предлагает следующий пример. «Facebook раскрутился только благодаря идее, пришедшей в голову Марку Цукербергу в декабре 2011 года. Как-то раз, проснувшись утром, он сказал: “О боже, мы забыли про мобильные устройства!” И полностью сосредоточил усилия компании на этой идее, которую можно выразить всего парой слов». Facebook запустил мобильную версию в мае следующего года.

Харниш объясняет: «Это сложно для предпринимателей, поскольку у нас проявляются все симптомы так называемого СДВГ (синдром дефицита внимания при гиперактивности). Для них это как блестящие предметы. Следующая яркая идея полностью поглощает внимание». Эти отвлекающие моменты приводят к тому, что руководители теряют сфокусированность на основной цели.

«Именно тому, насколько сильной может быть команда, сфокусированная на *одной цели*, Стив Джобс научился за долгие годы работы в Pixar. Студия Pixar могла похвастать богатством и свободой, занимаясь только проектом "История игрушек". Они могли посвятить каждую секунду своего времени этому фильму. Видимо, поэтому Apple отличалась поразительной дисциплинированностью и выпускала только один продукт раз в два года — почти так же, как было с фильмом», — говорит Харниш.

«Эта конкретная цель как никогда важна в основном потому, что сейчас конкуренция достигает невиданных масштабов. Если вы не будете активно стремиться стать лучшим в определенной сфере, то легко можете проиграть», — продолжает он. Безусловно, благодаря этому общему ви́дению возникает единое мнение и рождается краткость.

## Дилемма предпринимателя: противоречивые сообщения

Пол Коциарц и Глен Шимкус испытывали трудности, когда пришло время запустить разработанную программу Cartavi по работе с документацией для агентов по продаже недвижимости. Вместо простой и четкой концепции они начали

рассказывать инвесторам и потребителям разные истории. Вскоре их цель оказалась несколько туманной.

«Сама по себе работа предпринимателя и начало нового проекта — это беспорядочный процесс. Вам нужно придумать историю, которая зацепит каждого, — сказал Коциарц. — Мы и не думали, что краткость имела такое значение, пока не догадались: люди вообще не понимают, что такое Cartavi». Однако подобный энтузиазм привел к неразберихе. «Мы готовы были говорить часами обо всех характеристиках и функциях и почему это важно, — вспоминает Коциарц. — Но нам было очень сложно определиться, какая история понравится разным категориям людей».

Я помог им составить историю, которую они смогли рассказать всей аудитории. Мы остановились на ясной идее: они разработали технологию, которая помогает агентам по недвижимости быть более технически подкованными, быстрее реагировать и добиваться успеха. Их продукт, который напоминает сервис Dropbox, может улучшить работу агентов, поскольку прост, мобилен и безопасен. Он исключает работу с бумажными документами и делает агентов по недвижимости эффективными профессионалами.

«Как мы потом заметили, именно это вызвало отклик у публики, потому что люди кивали при упоминании iPad и мобильных устройств, а также простого интерфейса, — сказал Коциарц. — Именно эти параметры имели для них истинное значение. В конце концов, они хотели работать оперативно. Их не интересовало, как конкретно это будет, но именно Cartavi должна была помочь им мгновенно реагировать на запросы клиентов, даже если это потребуется в полночь. Они были настоящими профессионалами, а это намного важнее, чем просто бизнес, потому что они заботились о потребностях клиентов».

## WIFM*: настройтесь на кульминацию и развязку

*Неважно, сотрудник вы или клиент, перед вами всегда встает вопрос: «Для чего мне это?»*

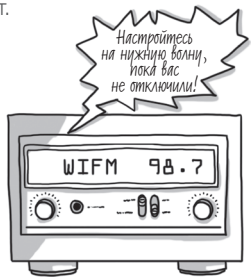
Я познакомился с понятием WIFM в городке Терре-Хот, который нельзя назвать идеалом устойчивой экономики или популярным объектом для туристов. Я сотрудничал с командой компании Columbia House, которая стала известной благодаря акции «Получите 13 кассет/CD/DVD всего за 1 цент». Моя задача заключалась в том, чтобы помочь сотрудникам улучшить навыки предоставления отчета о ходе акции, как того требовали в рамках программы по контролю изменений руководители из Нью-Йорка.

В ходе тренингов я работал с менеджерами среднего звена и десятком их руководителей. После упражнения на тему «Как делиться новостями из главного офиса» одна женщина сказала: «Все это очень здорово, но все мы тут задаем себе вопрос “Зачем нам это? Неужели из-за этого мы потеряем работу?”»

В тот момент меня поразило то, что быть кратким означает делиться новостями, будь то выгодный платеж или неблагоприятный исход чего-либо, как можно быстрее. Именно это люди хотят услышать.

Выводы:

- **Выясните, что мотивирует вашу аудиторию.** В противном случае вы рискуете потерять внимание, время, уважение и доверие людей.
- **Пропускайте ненужную информацию.** Поймите, что нужно вашей публике. Меньше говорите об очевидных вещах, исключая при этом несущественную информацию.
- **Сделайте окончательный вывод.** Публике нужно, чтобы вы быстро и точно объяснили суть дела, словно рассказываете короткий анекдот.




* Сокр. от англ. What's in it for me? — принцип управления «Для чего мне это?», противопоставляется принципу управления WIFO/T — сокр. от What's in it for others/them? — «Для чего это другим/им?» *Прим. пер.*

Когда в следующем году стартовал проект по разработке программы Cartavi и совершенствованию их лаконичной истории, команда начала замечать изменения в связи с ростом конкуренции. «Мы видели, что конкуренты включают отрывки из нашей истории в свои продукты. Иногда они буквально копировали то, что мы говорили о своей программе». В течение следующих двух лет Cartavi продолжал расширяться, поскольку они по-прежнему придерживались главной концепции.

«У нас не было большого бюджета, рекламной или маркетинговой кампании, — утверждал Коциарц. — Но мы нашли партнеров, в том числе фирму DocuSign. Сейчас мы ищем более крупные компании и стремимся заключить сделки с ведущими агентствами недвижимости, которые хотели бы применять Cartavi как эффективное средство для управления документацией. Именно этим мы и занимались с самого начала, но тогда нас мало кто понимал. Кривую роста нашей компании можно сравнить с хоккейной клюшкой — сейчас дела идут вертикально вверх. Это невероятно».

## Подстраивайте свою речь под нужды инвестора

Нина Нашиф — основатель и CEO компании Healthbox. Это площадка, которая помогает развивающимся организациям здравоохранения подготовить коммерческие предложения для венчурных инвесторов. Она учит руководителей предлагать только ту информацию, которая необходима инвесторам для принятия окончательного решения.

«Мы постоянно наблюдали, как предприниматели начинали такие переговоры с того, что забрасывали инвесторов сведениями о своей компании, — говорит Нашиф. — Они

рассказывают, какая замечательная у них компания, какие проблемы они решают, что делают и кто их любит». Но бесконечный поток информации вряд ли впечатлит потенциальных инвесторов. Они хотят узнать, почему ваша идея или организация заслуживает *их* поддержки.

«Многие предприниматели настолько поглощены своим занятием, что ошибочно полагают, будто все остальные также будут в восторге от их работы, — говорит Нашиф. — Они даже не задумываются о том, как им описать свою компанию так, чтобы другие всё поняли».

Краткие выводы

***Как только все стало ясно, остановитесь***

Перфекционисты стремятся довести всё до совершенства. Когда дело касается объяснения сути, не перегните палку, поскольку вы можете ее сломать.

Нашиф объясняет: как только бизнесмен приходит на переговоры к инвестору, он должен быть готов обсудить те вопросы, которые волнуют аудиторию. «Предприниматели предпочитают говорить об общих понятиях, а не обсуждать то, что интересно бизнес-ангелам*», — говорит она. В частности, предпринимателям необходимо объяснить разницу между

* Так называют частных инвесторов, вкладывающих деньги в инновационные проекты (стартапы) на этапе создания предприятия в обмен на возврат вложений и долю в капитале (обычно блокирующий пакет, а не контрольный). *Прим. ред.*

венчурной компанией и бизнес-ангелом. Невозможно провести одинаковые презентации для этих двух видов слушателей. Нашиф объясняет разницу: «Бизнес-ангелы заинтересованы в помощи предпринимателям на этапе тестирования и проверки эффективности компании, а также определения ее места на рынке. Для венчурной компании важно знать, чего вы уже добились, как развиваетесь и когда заработаете сто миллионов долларов».

Когда дело доходит до интервью с целью выбора новой компании для коучинга, Нашиф мгновенно принимает решение. «При встрече с предпринимателем все становится понятно уже в первые пять-десять минут. Мы начинаем с вопроса "Расскажите что-нибудь новое о своей компании. Чего вы хотите добиться и ждете от нашего сотрудничества?" — говорит она. — Если они будут целый час ходить вокруг да около, я могу так и не узнать, чем они занимаются».

Доклад руководителя не должен превышать пяти минут, даже если речь идет о грандиозной идее. «Если вы занимаетесь непростым бизнесом, то начинайте переговоры так: "Наш бизнес очень сложен для понимания, поэтому я расскажу о наших намерениях не слишком доступным языком"». Затем можно углубиться в специфику конкретной бизнес-модели или продукта. Нашиф добавляет: «Вам нужно задуматься над тем, как вы будете привлекать этого человека и вести с ним беседу, вместо того чтобы просто болтать».

Она знает об этом не понаслышке: «Однажды я была на встрече, где обсуждалась возможность одной чикагской компании по медицинскому страхованию инвестировать три миллиона долларов. Я постоянно думала о том, как предоставить руководителю понятную информацию. Поскольку я сама

готовила и проводила беседу, я внимательно следила, чтобы ему было интересно, и старалась учитывать его требования».

В середине разговора Нашиф спросила: «Вас устраивает информация, которую я сообщаю? Как вы считаете, этого достаточно, чтобы вы могли обсудить этот проект с другими руководителями?» Собеседник сказал: «Я понимаю, какова ваша бизнес-модель». Нашиф продолжила: «Но вы не ответили на мой вопрос. Я спрашивала, *устраивает* ли вас моя информация». Пусть это выглядит назойливо, но вам нужно постоянно уточнять, понимает ли вас аудитория. Без вербальных или иных, неявных знаков, которыми инвестор поддерживает вашу речь, вы не можете быть уверены, что достигнете согласия. Как говорит Нашиф, «вы не можете настроиться, пока не установите связь с клиентом».

**Коротко говоря,** грандиозные идеи нужно объяснять просто.

Можете ли вы высказать свою идею в нескольких предложениях?

— Прорепетируйте дома, как за пять минут представить новый проект, цель или главную задачу своей компании. Попросите членов семьи высказать свое мнение. Поняли ли они, о чем вы говорили?

— Как вы можете применять методы BRIEF для большей доходчивости?

Глава 16

# Болтовня не бывает случайной

*Простота — основа выразительности.*

Уолт Уитмен*

**Коротко говоря,** передавайте значимую информацию в неформальной и понятной манере, используя как можно меньше слов.

## Краткость как спасательный круг в разговоре

Поговорка «Язык твой — враг твой» говорит сама за себя. Во время войны даже безобидные шутки, которые могут раскрыть врагу секретную информацию, не приветствуются. То же правило действует и в вашей профессии.

Организации переполнены сплетнями, они звучат перед совещаниями, в коридорах, на входе в офис, в конце рабочего дня и во время обеда. Вполне невинные на первый взгляд, они способны погубить вашу карьеру. Вы должны строго следить за своей репутацией, и потому умение вести такие короткие

* Уолт Уитмен (1819–1892) — американский поэт и публицист. Автор известных стихотворений «Листья травы», «Барабанный бой», «Демократические дали». *Прим. ред.*

беседы — одна из составляющих вашего образа. Как говорят на тренингах для представителей СМИ: «Осторожно, все сказанное записывается».

Я помню, как ранним утром в понедельник стоял в приемной центрального офиса Harley Davidson, ожидая встречи с клиентом. Рядом молодой человек ожидал подписи документов. Было похоже, что это новый сотрудник. Прошло немного времени, и один из руководителей вышел в холл. Он подошел к столу регистрации, расписался в документах и сказал: «Я не знаю, какое сегодня число. У меня по-прежнему воскресенье». Сотрудник не задумываясь ответил: «О да, у меня тоже были крутые выходные».

Я поразился: «Что же может подумать босс о нем и том, что парень творил в уик-энд?» Этот безобидный комментарий мог означать все что угодно, включая бесконечную вечеринку или бурную личную жизнь. Одно дело поделиться забавной историей о том, как ты провел выходные, чтобы поддержать разговор. И совсем другое — неоправданная фамильярность. Не позволяйте деловым разговорам принимать легкомысленный стиль. Если вы допускаете необдуманные высказывания, ваш новый руководитель решит, что вы несерьезный человек.

## Минутная слабость способна затормозить ход дела

Рассмотрим случай, произошедший с Фрэнком. Он перспективный корпоративный лидер, но, находясь в плохом настроении, позволил себе наговорить лишнего, чем испортил карьеру.

Фрэнк добился служебного признания в лидирующей промышленной компании США и отвечал за структурное

подразделение, которое приносило свыше 500 млн долларов выручки в год. Неоднократно его объявляли одним из ведущих сотрудников. Он умел предсказать прибыльность своего структурного подразделения с точностью до 99 процентов. Поразительные способности прогнозировать доходы и воплощать прогнозы в жизнь стали его визитной карточкой.

Талантливый менеджер и перспективный руководитель, Фрэнк был энергичен и честолюбив. Он мог гарантировать результаты и строгую дисциплину в любом отделе. В компании его очень ценили. Но все перечеркнула одна командировка. Он вместе со своим руководителем отправился на важные переговоры — напряженная деловая обстановка с большими надеждами на достижение почти невозможной цели. Фрэнк хорошо знал своего босса уже много лет. По сути, эту должность он занимал только благодаря ему. И вот пять лет спустя Фрэнк позволил себе открыто пожаловаться на личные и профессиональные неудачи.

Его руководитель посчитал эти жалобы признаком отсутствия силы воли. Он тотчас подумал: «Фрэнк выдохся. Могу ли я теперь рассчитывать на него?» Его уверенность в подчиненном была подорвана. Несколько дней спустя Фрэнк осознал свою ошибку. Через несколько недель его отношения с руководителем кардинально изменились. По прошествии нескольких месяцев он подписал заявление об уходе. Фрэнк непредусмотрительно лишил себя возможности занять руководящий пост. Вы можете сказать, что это нечестно, учитывая его потрясающую эффективность. Но у людей короткая память, и они быстро принимают решения.

Ваши слова имеют огромное значение. Они подразумевают многое, в том числе на что вы способны и подходите ли на ту или иную должность.

Краткие выводы

***Даже если вы так думаете, необязательно об этом говорить***

Маленьких детей и некоторых пожилых людей роднит отсутствие самоконтроля. Они говорят все, что думают. В нашей голове рождаются сотни мыслей, но мы не всегда высказываем их вслух. Задумайтесь о том, скольких проблем и провалов можно было бы избежать, если бы мы чаще держали язык за зубами.

Если вам плохо, у вас трудный день, вы расстроены, не обязательно об этом рассказывать. Лучше помолчать. Иначе вы рискуете произвести плохое впечатление, которое выставит ситуацию в неблагоприятном свете и пагубно отразится на вас. Вот несколько вопросов, которые стоит задать себе в трудную минуту:

Стоит ли подумать, прежде чем сообщить дурные вести?

Волнует ли меня впечатление, которое я произвожу на людей?

Осознаю ли я, что моя негативная информация может быть неправильно истолкована?

Помню ли я, что *всё*, включая пустую болтовню, фиксируется в памяти?

## Подкрепляйте слова действиями

Возле кулера с водой постоянно идет обмен слухами. Такие же беседы в виде краткого обмена мнениями сопровождают работу сенаторов и членов палаты представителей в комитетах, на голосованиях и конференциях. В Вашингтоне политики

решают многие вопросы в процессе неформальной беседы. Кэти знала это наверняка. Как сотрудник управления она уже четыре года занималась координацией распорядка дня 55 сенаторов.

Для нее светские разговоры означали «чистый поток информации» за несколько минут. Учитывая то, что члены конгресса находятся в постоянных разъездах, старшим сотрудникам их аппарата приходится сверять их распорядок дня каждые пять минут. Они отвечают за информирование сенатора или конгрессмена между совещаниями. Причем иногда всего за несколько минут нужно успеть записать все, что нужно сенатору для следующего важного голосования или заседания комитета.

«Сотрудник штата комитета конгресса или другие работники должны “сопровождать” конгрессменов с совещаний и мероприятий, — говорила Кэти. — Их распорядок дня непостоянен, а пленарные голосования все время срывают запланированные мероприятия. Все непрерывно меняется». Чтобы в такой суматохе эффективно информировать членов конгресса, сотрудники, по словам Кэти, начинали с краткого электронного письма. При личной встрече сенатору предлагалась одна страница с информацией наряду с устными пояснениями. «Такие разговоры по пути на совещание — часто единственная возможность проинформировать конгрессменов. Вам приходится извлекать выгоду из этих перебежек, — рассказывала она. — И, безусловно, к этим мимолетным встречам нужно подготовиться».

А теперь поговорим о стрессе. Сотрудники конгресса должны всегда сохранять хладнокровие. Если они начинают нервничать, молоть вздор или растеряются в процессе брифинга, сенатор может попасть на следующее заседание

неподготовленным, растерянным и раздраженным. По словам Кэти, чтобы быть последовательным, нужна уверенность в своих знаниях. «Вы вынуждены быть лаконичным. У вас в запасе всего пять или десять минут, — говорит она. — Вы вместе входите в лифт в здании сената и спускаетесь в мини-метро Капитолия или проходите по дорожке в соседнее здание».

И время здесь — не единственная преграда. Сотрудники конгресса проводят ясные и внятные брифинги в условиях пристального изучения со стороны других сенаторов и членов закрытого собрания. «Мне было очень сложно привыкнуть к тому, что требуется предоставлять информацию *в любых условиях*. Приходится заходить к руководителю в то время, когда он сидит на закрытом заседании руководства фракции. Я шепотом сообщала ему информацию в присутствии более чем сорока сенаторов, — говорила она. — Мне было очень неловко».

Но Кэти осознавала, как важно не позволить своему ощущению дискомфорта нарушить ход брифинга. Ваша аудитория рассчитывает, что вы будете сдержанным, надежным и оперативным источником ценной информации.

Краткие выводы

***Вы поймете, что говорите слишком много, если все, что вы слышите, — это звуки собственного голоса***

На одном из семинаров я просил участников выполнить упражнение активного слушателя, где нужно провести с человеком короткую беседу. На следующий день один из моих учеников рассказал, что звонил жене по мобильному телефону, но соединение внезапно исчезло. Перезвонив ей, он точно знал, о чем она говорила в тот момент, когда связь прервалась, поскольку активно слушал ее. А часто ли вы замечаете, что продолжаете говорить, хотя беседа прервалась?

Кэти также объясняет, как сотрудники конгресса должны приспосабливать свои брифинги к различной компетенции сенаторов. «Вам не нужно слишком вдаваться в подробности, — говорит она. — Они профессионалы. У них ни минуты свободной нет. У них можно обнаружить симптомы СДВ, поскольку именно так здесь работают». Кэти знает: если вы начнете приводить аудитории аргументы, которые для нее очевидны, то зря потеряете время. Поберегите силы и выкладывайте новую и самую важную информацию.

Она также подчеркивает важность внимательного слушания. Оно поможет определить, что ваша публика уже знает, а что нет. «Вам нужно разобраться, чего они хотят, а также какую информацию смогут воспринять. У них и так голова забита разными проблемами, поэтому постарайтесь не перегружать их», — уверена она. «Они настолько измотаны, что вам приходится напоминать им буквально обо всем — кто, что, когда, где и зачем».

У коллег Кэти всегда наготове карточки с тезисами, так называемые *карточки-модули*. У любого члена Республиканской партии была хотя бы одна такая карточка, где указывались общая цель и три пункта плана встречи. Сенаторы могли просто прятать подсказку о целях совещаний в карман пиджака. «Вам приходится сообщать только один важный тезис, — говорит она. — И здесь задача состоит в умении определить самый главный и убедительный аргумент для внутренних или внешних целей».

«Вы можете также оказать услугу аудитории, сократив вашу идею настолько, чтобы ее можно было записать на карточке размером с ладонь». По словам Кэти, «все дело в четкости. Вы должны быть очень заинтересованы в том, что делаете, и тщательно подготовиться. Но помимо этого, нужно уметь

сделать шаг назад и отстраниться, чтобы не оказаться в плену иллюзий в ходе работы. Вы должны поставить себя на место другого человека, а не заботиться о том, насколько великолепной будет ваша речь».

**Коротко говоря,** передавайте значимую информацию в неформальной и понятной манере, используя как можно меньше слов.

— Очень просто потерять хладнокровие в неожиданных ситуациях, например между совещаниями или в напряженной обстановке. Держите себя в руках.
— Следите за тем, что вы говорите в неформальных беседах, оцените информацию, которой собираетесь поделиться. Есть отличный метод: если вы не хотите, чтобы руководитель нечаянно вас услышал, лучше промолчите.
— Укрепите свое умение быть кратким подготовкой и практикой.

Глава 17

# Требуется мастер краткости

*Найдите суть разговора и после этого прекратите свой поиск.*

Ф. В. Айриш

**Коротко говоря,** интервью — это полезная беседа, а не бесконечный монолог.

## Не время на пустую болтовню

Даже самые подготовленные и опытные профессионалы нервничают на собеседовании. Краткость играет важнейшую роль в ходе интервью. Она помогает выделиться среди остальных претендентов, задавать толковые вопросы и внимательно слушать. Когда люди нервничают, они начинают *много говорить*. Если вы когда-либо проводили собеседование, то могли заметить, какой вздор они несут. Все это из желания рассказать о себе как можно больше.

Интервью — время контроля, дисциплинированности и внимания. Не сгущайте краски. Создайте положительное впечатление за первые пять минут. Используйте ситуацию и поддерживайте беседу. Согласно сведениям на бумаге, вы можете быть лучшим кандидатом в мире. Но если в жизни вы

допустите невнимательность, то можете потерять то, над чем трудились.

Краткость — ваше оружие, и начинается всё с резюме. Приведите его в порядок, подчеркните свои достижения и рассмотрите их в увязке друг с другом. Не стоит отводить пять страниц на рассказ о своей работе и учебе. Напишите грамотное сопроводительное письмо, в котором указана причина, почему именно вы лучше всех подходите на эту должность.

Краткие выводы

***Краткость — сестра таланта***

Безработица — это постоянная проблема, особенно среди выпускников колледжей. По данным Дороти Далтон, международного эксперта в области управления талантами, в краткости кроется секрет успешного интервью. «Краткость демонстрирует ваше понимание того, что главная цель интервью — создание диалога, — говорит Далтон. — Именно краткость позволяет преодолеть нервное напряжение и придерживаться выбранной стратегии. Если вы последовательны, то продумываете свои ответы».

Успешные собеседования основываются на принципах BRIEF. Вы говорите кратко и по сути. Ваш потенциальный работодатель сразу понимает, кто вы, откуда родом и почему добились успеха. Вы можете быстро рассказать свою историю. Люди понимают, что вы и ваше резюме — одно и то же. Кроме того, можно построить интервью как приятную беседу, чтобы не было ощущения, будто вы выступаете с презентацией. Вы воспользовались временем на подготовку. Вы знаете, что в ходе собеседования нужно задавать правильные вопросы,

потому что отметили те аспекты, которые имеют значение для представителей компании.

Никто не любит интервью. Зачастую сотрудники, которые его проводят, много говорят именно потому, что сами волнуются. Им тоже нужно быть краткими. Если они будут рассуждать меньше, задавать вопросы точнее и слушать внимательнее, то получат более полное представление о человеке, с которым провели собеседование. В этой главе рассмотрены ситуации, в которых краткость необходима, поскольку она поможет получить желанную работу или доказать, что должность принадлежит вам по праву.

Краткие выводы

***Отличный способ быть кратким — задать правильный вопрос***

Эффективный метод меньше говорить заключается в том, чтобы вести себя как журналист. Опытный корреспондент радиостанции Chicago Чарли Мейерсон советует рассматривать беседы как интервью: «Сделайте домашнюю работу. Продумайте заранее, чего хотите добиться, хотя часто даже на успешных собеседованиях не избежать неожиданностей. Будьте готовы к ответам, которые натолкнут вас на незапланированные вопросы».

## Позвольте другим вести беседу

Вновь напомню: лаконичность играет важную роль в бизнесе, особенно в начале карьеры. В процессе интервью люди совершают похожие ошибки, стараясь быть краткими, причем это касается всех участников собеседования.

## Выделяться визуально

► Если одна картинка стоит тысячи слов, то представьте, как много можно сказать при помощи видео.

Мой друг Дуг Хиндерер — глава отдела по работе с персоналом в Национальной ассоциации риелторов. Более 20 лет он проработал руководителем организации, которая проводит сертификацию на звание риелтора профессиональных агентов в сфере недвижимости — официальную должность члена Национальной ассоциации.

За время своей работы он многое повидал. «Самая распространенная ошибка, которую делает соискатель, — это многословие, — утверждает он. — Опытный сотрудник, проводящий собеседование, прекрасно умеет молчать, [и поэтому] кандидаты чувствуют себя неловко, когда тот не задает никаких вопросов. Как правило, они решают взять дело в свои руки и болтают без умолку, совершая тем самым огромную ошибку».

По мнению Дуга, действуя таким образом, кандидат в конце концов либо сболтнет глупость, либо переборщит со сведениями о себе. «Когда я рассказываю людям, как правильно проводить собеседование, я советую представить себе теннисный матч. Сотрудник, проводящий интервью, должен правильно задать вопрос. Дайте ему ответить, убедитесь, что уточнений не последовало, и ждите следующий вопрос». Краткость в ходе интервью демонстрирует, что вы дисциплинированный работник и умеете работать в коллективе.

## Не упустите возможность получить работу

К сожалению, очень часто прекрасные кандидаты упускают идеальную возможность получить работу. Мой друг Том Эрнхардт, офицер объединенного командования специальными операциями в Форт-Брэгге, однажды беседовал с кандидатами на вакантную должность в своем подразделении. Среди

прочих пришла женщина, имевшая отличные рекомендации от бывшего начальника Эрнхардта. Ее также поддерживали влиятельные офицеры подразделения.

Предварительный отбор закончился великолепно. Она выполнила серию психологических тестов, прошла тщательную проверку данных и тесты на физическую подготовку. Казалось бы, соблюдены все необходимые условия. Удача на ее стороне. Ей оставалось только пройти собеседование и приступить к работе. «Чтобы соблюсти правила, собеседование проводилось с двумя кандидатами — женщиной и мужчиной, хотя мы уже не сомневались, что возьмем ее на работу», — говорил Эрнхардт.

Женщина пришла на собеседование, и с самого начала все ее ответы были, по мнению Эрнхардта, очень достойными. А затем кто-то спросил ее: «Почему вы хотите работать именно здесь?» Она ответила: «Я считаю, что это станет полезным этапом на пути к руководящей должности». Ее ответ заставил Эрнхардта призадуматься. «Мы все призадумались, — говорил Эрнхардт. — И я задал вопрос: “Ведь вы находитесь в нашем подразделении, потому что хотите быть здесь, быть частью команды”?»

Неожиданный ответ кандидата вызвал новые вопросы. Чем больше комиссия спрашивала о причинах поступления на эту работу, тем больше женщина говорила о себе. «Это было словно движение по спирали, — рассказывал Эрнхардт. — Она поведала о своих амбициях. Как оказалось, через несколько лет она рассчитывала стать командиром батальона, поэтому текущую должность предполагала занимать не более двух лет. И самое удивительное — она даже не понимала, что совершает ошибку. Ее ответы вели к росту числа вопросов, а женщина

восприняла это как интерес к своей персоне». Затем комиссия начала расспрашивать ее о должностях в Ираке и Афганистане. «В такой организации, как наша, худшее для кандидата — это когда начинают копаться в его прошлом, — сказал Эрнхардт. — Выяснилось, что она занимала только контролирующие должности, не связанные с работой на передовой. Мы выяснили, что никто никогда не назначал ее туда, где нужно было действительно демонстрировать свои навыки».

Это наглядный пример того, как кандидат провалил отличный шанс. «Она абсолютно неправильно истолковала действия комиссии, ее ничто не насторожило, и она была уверена, что мы крайне заинтересованы в ней, — говорил Эрнхардт. — Возможно, лучшее, что она могла сделать в тот момент, — просто замолчать, поскольку, говоря начистоту, работа была у нее уже в руках. Все, что ей нужно было, — это войти, но не взрывать в комнате гранату». В конце концов комиссия попросила ее подождать результатов в другой комнате. Ей сказали: «У нас есть еще один кандидат, и позже мы дадим вам знать о своем решении».

Кандидат-мужчина не был похож на человека, работающего под началом Эрнхардта. Но как только он начал отвечать на вопросы, стало очевидно: этот соискатель понимает и роль организации, и ее задачи намного лучше первого. «Ситуация кардинально поменялась, — рассказывал Эрнхардт. — Раньше со мной такого никогда не бывало: человек с отличными рекомендациями абсолютно не подошел, а кандидат, которому я намеревался отказать, поставил всё с ног на голову». Они взяли второго соискателя, и сейчас он возглавляет отдел.

Профессиональные бизнесмены могут многому научиться на этом примере. «В ходе беседы изучайте аудиторию, —

говорит Эрнхардт. — Первый кандидат не осознавала, какие опытные офицеры присутствовали на собеседовании. Она не проявила ни капли заинтересованности, которой так ждало руководство. Она недооценила аудиторию и сказала много лишнего». Интервью не предполагают монолога, это всегда диалог. Научитесь его вести.

**Коротко говоря,** интервью — это полезная беседа, а не бесконечный монолог.

Независимо от того, какую сторону вы представляете на собеседовании, применяя принципы краткости, вы произведете впечатление профессионального, дисциплинированного и контролирующего себя члена команды. Вот несколько рекомендаций для подготовки к интервью.

## Для кандидата:

— Тщательно подготовьтесь. Разработайте карту BRIEF, при помощи которой сможете объяснить, почему именно вы — наиболее квалифицированный сотрудник.

— Расскажите историю. Подготовьте несколько доказательств вашего успеха.

— Поддерживайте разговор. Внимательно слушайте, задавайте правильные вопросы и придерживайтесь равного диалога.

## Для сотрудника, проводящего интервью:

— Внимательно слушайте. Обратите внимание, как «недосказанные 600 слов» кандидата могут проскочить

мимо ушей во время разговора и как они его характеризуют, позитивно или негативно.

— Следите за правильной структурой вопросов. Самые важные задайте в середине собеседования, чтобы чувствовать себя увереннее и не торопиться в конце.

— Не торгуйтесь. Если видите, что перед вами отличный кандидат, не нужно расписывать преимущества вакансии.

Глава 18

# У меня хорошие новости

*Сначала доктор порадовал меня:*
*мою болезнь назовут в мою честь.*

Стив Мартин*

**Коротко говоря,** краткий обмен хорошими новостями подчеркивает вашу успешность и заставляет окружающих ожидать услышать еще больше.

## Платить в пользу краткости

Может показаться удивительным, что в книге, посвященной краткости, есть глава о том, как делиться хорошими новостями. Очевидно, что краткость — прерогатива плохих известий. Зачем лаконично говорить о хорошем?

Всем нравится слышать позитивную информацию. Но представьте, что ваша задача — придумать броский заголовок, а не сгущать краски. Когда вы делитесь историей успеха или достижениями, необходимо описать ситуацию в ярких

---

* Американский актер-комик, писатель, музыкант, композитор и продюсер. Мировую славу получил благодаря фильмам «Отпетые мошенники», «Розовая пантера». В 2013 году удостоен премии «Оскар» за выдающийся вклад в киноискусство. *Прим. ред.*

красках. Именно в таких случаях правильный отбор данных гарантирует хорошее впечатление о вас и людям не будет казаться, что вы расхвастались.

## Позвольте гениальности проявить себя

Представление идеи для нового продукта — отличный шанс поделиться хорошими новостями. Только будьте осторожны, не забудьте про *ясность*.

Брюс Смит — ведущий дизайнер всемирно известной компании по производству офисной мебели Steelcase. Проработав здесь 27 лет, Смит усвоил: если у вас есть отличная идея, это еще не значит, что ее воспримут другие. А когда группа дизайнеров пыталась создать лучший в линейке продукт с использованием новых технологий, например новое кресло Gesture, они вынуждены были убеждать руководство и делать это четко и быстро.

С учетом всех тестирований, которые проводятся для изготовления элегантных и удобных кресел, Смит и его команда столкнулись с массой проблем, которые свели на нет все их усилия. Число исследований, проведенных командой, поражает воображение. И все эти данные и отчеты важно было выразить в итоговой концепции. «В итоге мы смогли сосредоточиться на нескольких идеях как основных факторах задачи по проектированию, — говорил Смит. — Но сам процесс обработки идей, для того чтобы все правильно восприняли наши попытки, был ужасно запутанным, и другим сотрудникам было сложно нас понять».

Команда определила, что естественные позы, которые люди принимают во время работы, являются точным выражением нового стиля поведения. Поэтому специалисты начали

отбирать и систематизировать тысячи фотографий людей во время работы с использованием современных технологий. В результате они разработали классификацию фотографий 30 поз людей на работе, которые «можно представить на одной странице». Смит сказал: «Мы могли бы долго рассказывать обо всех этих изменениях».

Они представили результаты в виде четкой схемы — диаграммы с изображением 30 различных поз. Они превратили хорошую идею в четкую картинку. «Все, что нам нужно было сказать, — это: “Технологии наряду с новой демографической ситуацией в области занятости изменяют наш стиль поведения, и вот результат — перечень 30 поз человека на рабочем месте”. И все всё поняли, — отметил Смит. — Это было потрясающе».

Смит говорит, что дизайнерские брифы в их компании превратили доклады в рассказывание проиллюстрированных историй. «Мы используем слова, истории и карикатуры, чтобы превратить сложные понятия в простые и реальные вещи». Если кратко рассказать историю создания Gesture, то она сведется к следующему: специалисты Steelcase сделали все возможное, чтобы изготовить потрясающую новинку. Поверьте, публика с легкостью воспримет эту информацию. Идеи Steelcase всегда были хорошо продуманы и задокументированы, а сейчас компания нашла способ объяснять все еще проще.

Более того, сделать ваши идеи реальностью важно, *особенно* если они сложные. Смит рассказывал, что пояснить свою мысль другому человеку бывает довольно трудно. В итоге может получиться испорченный телефон, где до последнего слушателя фраза доходит в искаженном виде. «Даже если ваша идея кажется вам простой и ясной, всегда есть вероятность

искажения, — говорит Смит. — Но эта опасность многократно возрастет, если ваша мысль не отличается краткостью и четкостью».

Убедитесь, что ваши идеи достаточно понятны, чтобы они не претерпевали изменения после их объявления публике. В случае возникновения проблем, по мнению Смита, можно сделать следующий вывод: «Видимо, вы и сами не очень ясно представляете себе собственную идею. Из-за этого она не будет воспринята и выйдет из-под контроля. Но, проявив трудолюбие и дисциплинированность, вы имеете возможность прояснить ее суть».

## Говорите на языке успеха

Дэвид Скотт — международный эксперт в области маркетинга для таких разработчиков технологий, как HubSpot и GrabCAD. Автор бестселлера The New Rules of Marketing & PR*, Скотт исследует, как современные бизнесмены делятся историями успеха.

«Новые правила маркетинга и PR требуют создания массового контента в интернете, что будет способствовать привлечению внимания, — утверждает Скотт. — Вам нужно найти и выбрать лучший способ делиться информацией, будь то краткие новости или [если кому-то необходимо] объемный материал». К сожалению для большинства компаний, рассказы об истории их успеха могут слегка видоизмениться.

---

* Издана на русском языке: *Скотт Д.* Новые правила маркетинга и PR: как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с покупателем. — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*

Очень часто они используют непонятные фразы, которые скорее сбивают с толку, чем убеждают. «Бывает так, что слова, которые все используют в повседневной жизни, например “инновационный” или “передовой”, в конкретном предложении будут абсолютно бессмысленными», — говорит Скотт.

Важно творчески подходить к своему контенту, однако Скотт предостерегает от попыток слишком сильно отклоняться от сути. Аналогии могут упростить понимание вашей идеи, но только *если* они подходят к ситуации. Иначе «метафоры собьют людей с толку, а сама идея так и не дойдет до сознания», — уверен он. Материалы по связям с общественностью и маркетингу, которые сегодня засоряют интернет-пространство, в большинстве своем неэффективны, поскольку компании не проводят надлежащих исследований. Неспособность изучить потребителей — словно стрельба из лука в никуда. Скотт отмечает: «Они не знают свою нишу на рынке [или] своих потенциальных клиентов. [Поэтому] ограничиваются тем, что пытаются из информации о товаре сделать нечто напыщенное».

Скотт изменил язык компании HubSpot, чтобы он соответствовал нуждам целевой аудитории. Это способствует тому, что их короткие сообщения не теряются среди массы незнакомых терминов и оборотов речи. «Они общаются на языке людей, которых пытаются привлечь, — объясняет Скотт. — Они используют журналистские приемы для понимания аудитории. Некоторые организации портят представление о себе словами, которые звучат не слишком весомо. Но в HubSpot от всех специалистов по маркетингу требуется постоянное присутствие на форуме и общение с людьми по телефону при помощи электронных устройств или социальных сетей. Поэтому они не пытаются *отгадать*, на каком языке говорят

рыночные игроки, — утверждает Скотт. — Они общаются как живые люди, ведь когда те ведут разговор, они не используют громких банальных фраз».

## Приучите себя говорить спасибо

Краткость играет важную роль для выражения благодарности. Когда вы благодарите людей за то, что они сделали, и подчеркиваете их успех, дайте им возможность насладиться всеобщим вниманием. Позвольте порадоваться коротким и приятным словам благодарности. Тут дело в них, а не в вас. Просто скажите это и дайте им насладиться моментом.

Краткие выводы

***Закончите свою речь раньше и заставьте ожидать того, что вы можете еще сказать***

Ф. Т. Барнуму* и Уолту Диснею приписывали знаменитое выражение: «Заставьте их ожидать большего». С точки зрения сферы развлечений смысл фразы понятен. Однако ее можно применить и к бизнесу: рассматривайте свое общение как выступление. Тренер по общению руководителей Джефф Берксон говорит: «Любой бизнес — своего рода игра. Не переигрывайте».

Например, взять ручку и написать человеку благодарственное письмо — устаревшая практика, от которой многие отказались. Но ведь это отличная возможность быть искренним.

* Финеас Тейлор Барнум (1810–1891) — американский шоумен, антрепренер, крупнейшая фигура американского шоу-бизнеса XIX века. Снискал широкую известность своими мистификациями, организовал цирк своего имени. *Прим. пер.*

Вы от чистого сердца высказываете трогательные слова благодарности. Люди любят получать короткие записки, особенно написанные от души.

Найдите время поделиться хорошей новостью и поблагодарить людей за качественную работу. Это отличительный признак любого успешного руководителя, ведь никто не может добиться успеха в одиночку. Один руководитель рассказал мне, что все, кого он знает, всегда находили время на похвалу других.

**Коротко говоря,** краткий обмен хорошими новостями подчеркивает вашу успешность и заставляет окружающих ожидать услышать еще больше.

Глава 19

# А плохая новость состоит в том, что…

*Плохие новости мотивируют инструкторов по боевой подготовке сильнее.*

Ли Эрмей*

**Коротко говоря,** сообщение плохих новостей — вопрос преодоления тягостных разговоров и сведения их к минимуму.

## Светлая (и краткая) сторона плохих новостей

Плохие новости никого не радуют, и, сообщая их, не превращайте процесс в пытку.

Никто не любит рассказывать плохие новости, например руководителю о пропуске сроков по проекту или жене о том, что нечем оплатить чек. Не хочется делиться негативным отзывом о вас от вашего главного клиента или сообщать кому-то об увольнении. Но во всех этих случаях проглотить горькую

* Отставной инструктор по строевой подготовке корпуса морской пехоты США, участник Вьетнамской войны, комиссован после нескольких ранений, позднее — актер, телеведущий. *Прим. ред.*

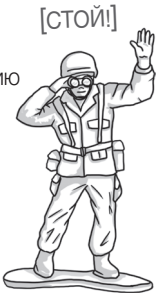
пилюлю будет легче, если вы потратите время на подготовку и быстро приступите к изложению сути дела.

Помните, что нет худа без добра. Неважно, что ситуация кажется ужасной. Она редко бывает безнадежной. А вот затягивание разговора сделает ее невыносимой. Я помню, как в начале карьеры потерпел неудачу при заключении контракта с важным клиентом. В последний момент он решил отменить соглашение, сказав, что не припомнит, чтобы его одобрял.

Краткие выводы

***Прекратите болтать и дайте людям подумать***

Когда вы делитесь какими-то сведениями, дайте людям время их воспринять. Представляя сложную информацию или большой объем данных, позвольте им разобраться в услышанном. Понимание того, когда нужно остановиться, так же важно, как и процесс подготовки идеи. Разум — это процессор, и, если вы будете без конца нажимать кнопку «Отправить», это может привести в бешенство и не даст результата.




Я запаниковал. Дело было плохо. Мне пришлось позвонить руководителю и рассказать ему о неудаче. Он отправился в офис клиента, чтобы исправить ситуацию, и это у него отлично получилось. Затем он отвел меня в сторону и сказал: «Запомни: никогда больше так не теряй присутствия духа». После этих слов я понял, что человек может справиться с любой проблемой, найти во всем светлую сторону и даже вынести для себя что-то полезное.

В этой главе говорится о том, как научиться сообщать плохие новости, чтобы это выглядело уважительно, человечно и «не перевернуло лодку».

## Скажите обо всем прямо

Джон Челленджер, CEO агентства Challenger, Gray and Christmas, — признанный лидер в области экономики трудоустройства, занятости и приема на работу. Его компания консультирует руководителей, которые сталкиваются с проблемой сокращения персонала. По данным Challenger, в таких случаях неприятный разговор часто выходит из-под контроля.

Лучший способ уволить сотрудника — прямо сообщить ему об этом и уйти, чтобы он мог проанализировать ситуацию. «Когда люди слышат такие новости, кровь приливает к голове, они попросту не могут ни о чем думать. На них сваливается беда, — говорит Челленджер. — Крайне важно, чтобы речь была краткой. Все должно длиться не более пяти-десяти минут».

Челленджер говорит, что во время обсуждения условий расторжения контракта очень важно быть откровенным и позитивным, не проявлять высокомерия. «В таких ситуациях сложно оставаться спокойным, внимательно выслушать другого человека, понять его реакцию и настроиться на его ощущения. Все это действительно непросто, — утверждает он. — Я знаю, что некоторые даже не спят накануне такой встречи — настолько сильно волнуются».

Не поддавайтесь желанию вдаваться в излишние подробности, чтобы компенсировать плохие новости. «Разговор должен быть ограничен предоставлением информации. Руководитель не задумывается об утешении, потому что он принял решение, — продолжает Челленджер. — Все должно быть сделано по-человечески, но в этом случае легко стать заложником ситуации и пытаться стать для бывшего сотрудника другом».

Даже если вы попытаетесь приправить свое решение массой извинений, собеседник поймет только то, что он

недостаточно хорош. «Вам не хочется доводить дело до конфликта, — говорит он. — Не время отступать назад с такого рода информацией или же ругать человека. Для вас это должно стать возможностью дать добрый совет: “Вы справитесь”».

Челленджер вспоминает: «Находясь в одном офисе, я случайно увидел, как из кабинета выскочили два человека, яростно доказывавших что-то друг другу. Они буквально вылетели мне навстречу. Эмоции в таких ситуациях зашкаливают».

Будьте откровенны. Сообщайте плохие новости максимально доброжелательно, но сдержанно. Вам придется обсуждать детали, но не следует разводить долгие разговоры, которые могут привести к неуместным спорам. Если вы наделены полномочиями увольнять людей, то всегда учитывайте три аспекта:

— Избегайте затянутых дискуссий.
— Будьте кратки. Поймите, человеку нужно время, чтобы осознать неприятное сообщение, так что не ждите быстрой реакции.
— Держите эмоции при себе. Помогите тем, кому адресованы плохие новости, осознать ситуацию, а затем поддержите их морально.

## Подавая «чертов» сэндвич*

Анджело никогда не останавливается на достигнутом, он всегда в поисках нового. Восходящая звезда чикагской компании

* Метод, при котором плохую новость приправляют многочисленными комплиментами. *Прим. ред.*

Zebra Technologies, развивающегося изготовителя оборудования, он всегда ищет возможности для карьерного роста.

Когда бы ни появилась вакансия менеджера по продажам, он всегда был готов направить свое резюме. Однако он определенно не был готов к сюрпризу, который его ждал на интервью. «Я подал заявление на работу, и меня позвали на собеседование, — рассказал он. — Я думал, что это отличный знак, и был уверен, что лучше всех подхожу на эту должность». Состоялся разговор между Анджело и вице-президентом по продажам. Он вызвал соискателя в свой кабинет и предложил устроиться поудобнее. А затем все изменилось. Он сказал:

«Вы, должно быть, нервничаете из-за интервью».

«Чуть-чуть», — ответил Анджело.

«Сейчас вам станет легче — вы не получите работу».

Анджело был потрясен. Не успел он среагировать, как интервьюер сказал:

«Наконец-то вы чувствуете себя спокойнее, потому что вам уже нечего терять».

«Ну да, я полагаю», — ответил Анджело, совершенно растерявшись.

«Тогда мы воспользуемся моментом и подготовим вас к этой работе, — сказал вице-президент. — У вас пока нет опыта в сфере менеджмента, вы никогда не управляли компанией и не проявили себя как человек, имеющий такие навыки. Я собираюсь помочь вам разработать план действий». Разговор длился час.

«Все было здорово, потому что он не использовал сэндвич-метод. Он говорил со мной откровенно». Сэндвич-метод применяют большинство людей, сообщая плохие новости или неприятные отзывы. Они обволакивают негативные известия псевдопозитивными, но пустыми словами.

Это выглядит примерно так: «Ты отличный сотрудник, всем нравится твое отношение к работе и дисциплинированность. Но ты не чувствуешь основную идею проекта, над которым работаешь, и все идет кувырком. Мы знаем, что тебя ждет блестящее будущее, и мы ценим твою преданность нашей компании».

Роджер Шварц, который в блоге Harvard Business Review высказался против сэндвич-метода, советует руководителям придерживаться прозрачного подхода. Это лучше для всех участников диалога. Высказываясь откровенно, вы делитесь подлинной информацией и снижаете беспокойство окружающих. Люди часто слышат смесь хороших, плохих и вновь отличных новостей. Проблема этого метода заключается в том, что он запутывает людей и может ввести в заблуждение. Вы вводите в заблуждение тех, кто не понимает сути дела. А это непорядочно.

Представьте, что тысяча менеджеров в разных сферах преподносят такие сэндвичи всем вокруг. Вообразите административные расходы на всех этих сотрудников, при этом не зная, какие именно должности они занимают, и не учитывая, как они могут стать лучше. Высказывайте негативные отзывы прямо и откровенно. Это может стать решающим как для них, так и для вас. Делясь плохими новостями, учитывайте три важных аспекта:

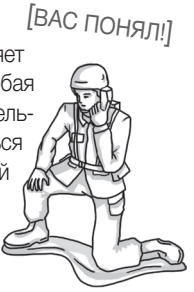
— *Проблемы*. Говорю ли я о плохих новостях просто и ясно, не смягчая факты?
— *Причины*. Указываю ли я причины происходящего, чтобы люди понимали, в чем дело?
— *Возможность*. Могу ли я воспользоваться преимуществом тяжелого разговора, чтобы сформировать сердечные отношения?

Дело в откровенности. Быть кратким — лучший способ быть честным. Более того, вы можете начать разговор, который перевернет все с ног на голову, как это произошло с Анджело. Спустя несколько месяцев он стал менеджером по продажам, потому что был готов к этому, а через три года получил звание менеджера года компании.

Краткие выводы

***Когда вы изъясняетесь четко, люди слышат даже больше, чем вы говорите***

Неофутуристы — труппа чикагских актеров, которые показывают спектакль «Слишком много света ослепляет ребенка». Он состоит из 30 пьес, каждая идет час. Любая пьеса — это смесь драмы, комедии, хроники и трогательных сцен. Еженедельно они меняются, чтобы оставаться актуальными. Главная идея сцены становится понятной менее чем за две минуты. Это увлекательное и забавное зрелище, где каждое представление заставляет публику глубже задуматься над смыслом сказанных слов.




**Коротко говоря,** сообщение плохих новостей — вопрос преодоления тягостных разговоров и сведения их к минимуму.

Глава 20

# Есть минута на новости

*Я обожаю дедлайны. Мне нравится свист, с которым они проносятся мимо.*

Дуглас Адамс*

**Коротко говоря,** сократите свое сообщение для гарантии того, что публика останется довольна и будет интересоваться вами в дальнейшем.

## Соотношение «сказал — сделал»

Когда кто-то спрашивает вас «Как дела?», будьте готовы дать прямой ответ.

Нужно делиться новостями сдержанно. Это часть нашей повседневной жизни. Чаще всего мы представляем отчет о текущем состоянии наших дел на ходу. Люди останавливаются возле офиса, отправляют электронную почту, случайно встречают знакомых в холле или говорят по телефону. И всегда очень важно обрисовать четкую картину происходящего.

---

* Дуглас Адамс (1952–2001) — английский писатель, драматург и сценарист, автор юмористических фантастических произведений. Известен как создатель знаменитой серии книг «Автостопом по галактике». *Прим. ред.*

Много лет назад я работал в PR-агентстве и руководил крупным отделом. Каждый сотрудник отвечал за освещение в СМИ наших клиентов. Одной из основных проблем было предоставление клиентам информации о том, как мы будем поддерживать их достойное освещение в прессе. Сложно договориться с такими гигантами, как CNN, Wall Street Journal или Forbes, чтобы они написали заметку о вашем клиенте. Вам постоянно приходится искать повод или веские причины, чтобы они опубликовали информацию, которая, по вашему мнению, стоит их времени и внимания. Для такого результата нужно провести огромную подготовительную работу: составить списки, исследовать область интересов издания, выяснить их предпочтения в отношении публикации, разобраться в цикле производства новостей или определить тех людей в организации, которые могут общаться с прессой на профессиональном уровне.

Каждый раз, выходя в холл проведать сотрудников, я спрашивал: «Как дела с прессой?» Многие из них обрушивали на меня целый перечень способов, с помощью которых они привлекают внимание известного репортера к своему клиенту. Но один парень, Дэйв, лучше других понимал, что именно я хочу услышать. Однажды у нас был очень важный процесс с особо ценным клиентом, который возлагал на это большие надежды. Я наткнулся на Дэйва в холле и спросил «Как дела?» Он ответил: «Ничего нового».

Я знал, что он не имел в виду «*Пока* ничего нового». Он подразумевал, что ничего нового об освещении этого клиента в прессе сообщить не может. «Я мог бы поболтать о том, что я делаю, но вас это не интересует. Вы лишь хотите знать, чего я уже смог добиться». И он был прав. Это именно то, что я хотел узнать. Если вы отчитываетесь о проделанной работе, будьте краткими, говорите только *о том, что интересует людей.* Не вдавайтесь в ненужные подробности. Они хотят знать

*результаты* вашей работы. Некоторые относятся к этому как к отношению «сказал — сделал»: какова взаимосвязь между тем, что вы говорите и что вы делаете.

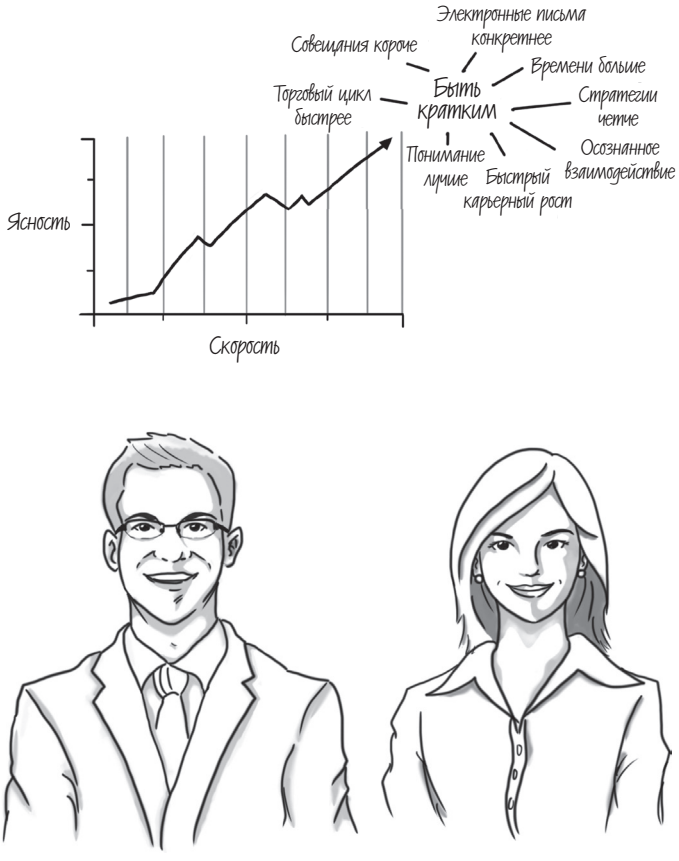
Моя дочь Моника, учась на третьем курсе, проходила стажировку в Бразилии. Она работала в компании, которая очень напоминала такие фирмы, как Staples или OfficeMax. «Я поняла, насколько важно говорить меньше, а делать больше, вместо того чтобы раздавать несбыточные обещания и не оправдать ожиданий, — говорила она. — Я могла представлять себе все те задачи, которых хотела добиться, и говорить о них день напролет, но фактически *выполняла* только одну-две из них», — объясняла Моника.

Она понимала, что лучше меньше рассказывать о своих планах, но зато *показать* отличную работу. «Когда я начала так поступать, у меня появилось больше задач, ответственности и признания». Взяв на себя инициативу вместо пустой болтовни о своих планах, Моника добилась идеального соотношения «сказал — сделал». Если речь идет об отчете о проделанной работе, то лучше всего сразу приступить к сути дела. Просто скажите: «Вот что я делаю сейчас, а вот это я уже выполнил». И затем просто огласите результаты.

## Готовьтесь быть бережливым и избавьтесь от пустых слов

Дэн Ариенс, CEO компании Ariens по производству газонокосилок и снегоуборочных машин, представил характеристику каждой модели оборудования и процессы управления ими всего на одной странице. На листе формата А4 он нарисовал картинку, включающую 10 этапов объяснения и немного комментариев к ним — вот и всё.

## Результат применения BRIEF




► Меньше — значит лучше!

В его компании используются методики «шесть сигм» и «бережливое производство», что помогает устранить бесполезные для организации затраты. Для Ариенса данный подход также означает «экономное общение».

«Неважно, оформляю ли я платежную ведомость, занимаюсь вопросами персонала или работаю в отделе сборки, — везде имеются рабочие инструкции, — говорит Ариенс. — Мы сократили их до одной страницы, где указано, что это стандартные действия, необходимые для оформления ведомости, расчета заработной платы или работы четвертой сборочной станции. Это очень краткие, последовательные и точные инструкции».

Если кто-то хочет изменить инструкцию, он должен уместить все свои комментарии на одной странице: «Нарисуйте схематическую картинку, напишите одно предложение. Я отдам это руководителю для утверждения. Затем инструкции обновляются, и мы меняем ход работы. Весь процесс может занять всего час, — говорит он. — Используйте картинки, простые слова и короткие предложения. Не стоит писать книгу о том, почему вы хотите изменить всего один пункт». Короткие предложения способствуют тому, что Ариенс постоянно в курсе всех событий.

«Я могу пройтись по предприятию и на любой производственной линии прочитать написанный вручную отчет о том, соответствует ли время ее работы запланированным показателям, — говорит Ариенс. — Правило с написанным вручную отчетом отлично работает. Это быстро и просто. Необходимость записать такие данные требует от человека четких знаний о работе каждого сборочного участка».

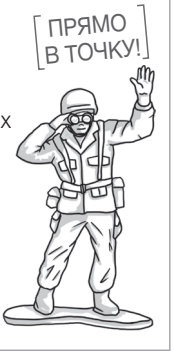
Ограничение объема рабочих инструкций до страницы помогает сотрудникам четко осознавать свои обязанности

и что нужно сделать, чтобы это изменить. Ариенс также применяет собственную методику. «В офисе у меня есть листок для каждой стратегической инициативы, которую я хочу проявить. Он включает стратегию, основание и главную цель, причем текст каждого из этих положений не должен превышать одного-двух предложений».

Краткие выводы

***Быть кратким — основной навык эффективного профессионала***

Краткость — сила против невнимательности, посторонних помех, излишней информации и раздражительности. Одержите победу в этой схватке, окружив себя людьми, которые не только признают негативные последствия невнимательности, но и вооружены для борьбы с этим врагом.




Строгое соблюдение принципа краткости означает, что Ариенс не терпит непродуманных отчетов от подчиненных. Он жалуется, что совещания зачастую получаются слишком затянутыми, изобилующими звучными, но пустыми фразами, одинаковыми по смыслу. По его мнению, «это пустая трата времени». Он определяет неготовность к собранию по первой фразе выступления: «Все дело в последовательных и логичных инструкциях, а также в сфокусированности на проблеме».

Ариенс указывает на две основные ошибки, провоцирующие проблемы на совещаниях. «Если люди не уверены в своей позиции, они придумывают доводы прямо в ходе выступления, — объясняет он. — Они ищут согласных с ними людей

## Маркировка: сила троек

*Маркировка — это выделение определенного числа ключевых пунктов, которые вы хотите представить в вашем выступлении.*

На заре моей карьеры одним из моих руководителей был профессиональный и скромный журналист, уже ушедший на отдых, — прекрасный пример для подражания. Пока мы занимались подготовкой клиентки к важному пресс-туру East Coast, он вместе со мной давал ей советы, как правильно провести следующие друг за другом интервью с основными информагентствами. Одна из ключевых рекомендаций гласила: любой репортер с самого начала интервью обращает внимание на то, насколько точно вы «разметили» текст речи.

Маркировка — это выделение нескольких ключевых идей. Мой руководитель рассказывал клиентке, как здорово было видеть выражение лица репортера, когда она сказала: «Три самых важных момента для вас — это…» Отличный способ привлечь внимание людей — представить информацию в виде краткого списка.

Выводы:

- **Обеспечьте логичность и простоту.** Тогда и вам, и вашей аудитории будет легче оставаться на верном пути.
- **Гарантируйте сбалансированность и порядок.** Существует четкое представление о том, как долго им нужно слушать и как вы развиваете тему.
- **Удерживайте внимание.** Публика остается заинтересованной, потому что она следит за ходом разговора, словно по главам в книге.

* Реминисценция известного английского детского стишка: Three blind mice / Three blind mice / See how they run! (Три мышонка-слепышонка / Три мышонка-слепышонка / Смотрите, как они убегают во весь дух… *Прим. пер.*

и находят тех, кто кивает и поддакивает. Более уверенный в себе человек говорит сразу о главном», — считает он. Старайтесь уместить регламент совещания на одной странице — никому не интересно слышать пустую болтовню. Кроме того, Ариенс считает ошибкой офисной политики проведение бесконечных и бессмысленных собраний. «Люди хотят убедиться, что менеджеры всех уровней их услышат. Они думают, что будут влиять на мнение этих сотрудников и удерживать лидирующие позиции лишь потому, что взяли инициативу на совещании в свои руки».

«Это очень раздражает. Хочется сказать: “Ладно, понял, понял” и спросить: “Мы можем идти дальше?” или “Может, послушаем кого-нибудь другого?”» И когда вы пытаетесь задать вопросы или уточнить данные, люди начинают путаться и все равно не дают вам нужную информацию. «Мой самый ценный ресурс — это время, — говорит Ариенс. — Если вы этого не понимаете, я расстраиваюсь».

## Самый главный вопрос: что я здесь делаю?

На протяжении нескольких лет Джим Меткалф, CEO компании USG Corporation, требует от подчиненных заранее указывать цель проведения каждого собрания. «Однажды я возвращался после трудового дня, заполненного бесконечными совещаниями, и сетовал: “Сегодня я ничего толком и не сделал. Я не совершил ничего полезного. Я присутствовал на множестве заседаний, но половину времени, проведенного там, сидел и спрашивал себя: “Зачем я здесь нужен?”»

Меткалф пришел к выводу, что подчиненные тратили его время впустую, желая не получить разрешение, а просто

проинформировать его о ситуации. Хотя все вопросы можно было решить по телефону, они настаивали на личной беседе. «Ненавижу совещания. Я люблю деловые встречи, а не говорильню». Он предпочитает непродолжительную беседу. Краткий отчет и никаких собраний — лучший для него вариант. Он рассчитывает на четкое обозначение цели в самом начале встречи, чтобы понять, будет ли она информативной или потребуется принимать решение.

«Я приветствую информацию объемом в одну страницу. Я не всегда воспринимаю эту страницу, потому что людям сложно подготовить ее правильно, — говорит он. — Если же страниц больше, я быстро теряю интерес. Текст объемом в страницу помогает контролировать время и серьезнее изучить вопросы, на которые учредитель хочет обратить мое внимание». На каждом совещании Меткалф задает один и тот же вопрос: «Зачем я здесь нужен?»

«Я сторонник того, чтобы совещания начинались вовремя и не выходили за повестку дня. Мне кажется, любое собрание не должно длиться больше часа, — продолжает он. — Если кто-то опаздывает, я закрываю дверь, либо пришедшему позже не достается стул». При проведении кратких совещаний нужен сотрудник, координирующий очередность выступлений. Меткалф обычно вмешивается, если кто-то нарушает регламент. Как только он считает, что услышал достаточно информации, он говорит спасибо, встает и уходит. Никто не имеет права отнимать у него больше времени, чем нужно. Вам надо либо быть лаконичным, либо уйти.

Меткалф пристально следит за временем, если кто-то заходит к нему в кабинет во время работы. Он начинает разговор, не приглашая человека присесть. «Если кто-то удобно

расположился на стуле напротив вас, будьте готовы к тому, что вам расскажут о своем летнем отпуске, — говорит он. — Но находясь на своей территории, я предлагаю вести разговор стоя. Я подталкиваю человека к двери так, что он даже не осознает этого». Такой сугубо деловой подход посылает сигнал, что краткость — это часть любого бизнеса.

**Коротко говоря,** сократите свое сообщение для гарантии того, что публика останется довольна и будет интересоваться вами в дальнейшем.

Краткие выводы

***Когда люди увидят, что вы читаете эту книгу, они будут ждать, что вы изменитесь.***

Этим все сказано.

Часть четвертая

# Будем краткими

*Обобщение и план действий*

Давайте не забывать о риске возврата к вредной привычке многословия. Поскольку вы нацелены на овладение техникой лаконичной коммуникации — того, чего так жаждут другие, — вам нужен план действий для достижения успеха. Вы уже поняли, зачем, как и когда нужна эффективная коммуникация, и я сформулировал некоторые советы (факты, подсказки и практический план действий), которые помогут вам ощутить всю силу принципа «меньше — значит лучше». Ниже приведены некоторые принципы концепции BRIEF, которые нужно помнить, чтобы не сбиться с курса. Прочтите их и выберите те, что привлекут ваше внимание и окажут на вас непосредственное влияние.

1. *Внимание!* Управляйте своими «недосказанными 600 словами» (лишней в данный момент информацией, которой обладает каждый и которая может стать причиной нашей невнимательности). Это ваша обязанность.
   А. *Факт.* Все мы перегружены информацией и легко отвлекаемся.
   Б. *Подсказка.* Вы ответственны за управление вниманием других людей, то есть за то, как они слышат и понимают вас.

В. *План действий:*

- В течение пяти минут посмотрите телевизионное реалити-шоу и запишите на бумагу или при помощи диктофона все мысли, которые возникли у вас за это время за счет «недосказанных 600 слов».
- В ходе ваших следующих бесед обратите внимание на то, когда и как «недосказанные 600 слов» собеседников прорываются (когда поток информации слишком велик).

2. *Зачем, зачем, зачем?* Быстро переходите к причине, а потом еще раз напомните о ней.

А. *Факт.* «Зачем?» — самый важный вопрос, который часто упускается из виду при общении.

Б. *Подсказка.* Люди никогда не поймут, о чем вы говорите, пока вы не назовете им важную причину для беседы.

В. *План действий:*

- В следующий раз, когда вам будет необходимо отправить важное электронное сообщение, вначале сформулируйте в одном предложении причину его значимости и включите в текст письма.
- Настройте в уме звоночек, который будет напоминать, когда нужно сказать: «это важно, потому что…», «вот почему…» или «причина, по которой я говорю вам это, заключается в следующем…»

3. *Составьте план.* Перед публичным выступлением запишите речь на бумаге.

А. *Факт.* План, которого вы будете придерживаться, должен быть предельно четким еще до начала выступления.

Б. *Подсказка.* Составьте тезисы повествования, чтобы четко представлять, детали какого уровня включать в свою речь.

В. *План действий:*

- Перед следующим важным телефонным разговором выделите три-четыре ключевые идеи, которыми хотите поделиться, и определите, как они связаны между собой. Во время звонка придерживайтесь плана разговора.
- В течение одного-трех месяцев носите с собой папку с бумажными копиями карт BRIEF и нарративных карт, которые сможете использовать.
- Изложите то, что вы узнали из этой книги, в виде схемы. По составленному плану расскажите кому-нибудь, чем и как она помогла вам.

4. *Говорите заголовками.* Выражайте мысли просто, прямо и кратко.

А. *Факт.* Никому не хочется тратить лишнюю энергию, чтобы понять, что вы пытаетесь сказать.

Б. *Подсказка.* Заранее сформулируйте заголовок, который наглядно проанонсирует то, что вы будете говорить. Этим же заголовком завершите свою речь.

В. *План действий:*

- Во время чтения газеты или журнала обведите заголовки, которые привлекли ваше внимание, и опишите, почему они вам понравились.
- В следующий раз, когда вам зададут вопрос (например, «Как прошли выходные?»), выделите себе не больше 30 секунд на заголовок и еще столько же на его объяснение.

- Прочтите книгу Сэма Хорна Pop!: Stand Out in Any Crowd. Благодаря ей вы глубже вникнете в проблему и научитесь доходчиво формулировать идеи.

5. *Выделяйте время на корректировку.*

   А. *Факт.* Если вы о чем-то думаете, это не означает, что вы обязаны об этом говорить.

   Б. *Подсказка.* Когда появляется соблазн сказать первое, что приходит в голову, нужно себя сдерживать.

   В. *План действий:*

   - Поговорите со своим коллегой или другом о его любимом фильме или книге. Отмечайте про себя, сколько подробностей можно было бы опустить. Обратите внимание на то, сколько вопросов у вас осталось после рассказа.
   - Расскажите двум людям случай из своей жизни (о лучшем выступлении, на котором вам удалось побывать, или о том, как вы познакомились с лучшим другом, будущей женой). Одному сообщите все до малейших подробностей, а второй рассказ постройте на ключевых моментах.
   - Зайдите в свой почтовый ящик или на YouTube и изучите первые попавшиеся двадцать списков. Обратите внимание, какие из них отмечены как «слишком длинные, не читал» (TL; DR) или «слишком длинные, не смотрел» (TL; DW).

6. *Слушайте внимательно.* Активное слушание крайне важно для поддержания связи с аудиторией.

   А. *Факт.* Тот, кто хочет эффективно общаться, должен быть прекрасным слушателем.

Б. *Подсказка*. Если я буду внимательно слушать, то буду знать, что важно для других, и смогу управлять их вниманием.

В. *План действий:*

- Задумайтесь, сможете ли вы запомнить три ключевых, по вашему мнению, момента после следующих трех встреч, которые вы посетите.
- Найдите короткий ролик YouTube с любой конференции TED (www.ted.com/talks) и составьте краткое описание услышанной информации, а также выводов, которые вы извлекли из услышанного.

7. *Просто скажите «нет»* (формату презентаций). Избегайте речей и монологов, ваша информация должна быть персональной, профессиональной и передана в разговорном стиле.

А. *Факт*. Никому не хочется долго сидеть и слушать чужой монолог.

Б. *Подсказка*. Активно вовлекайте слушателей в свое выступление, когда вам нужно сделать официальное сообщение.

В. *План действий:*

- После выступления попросите слушателей зафиксировать три ключевых момента вашей речи и отдать вам записи. Сравните полученную информацию с вашей первоначальной картой.
- Если вы используете PowerPoint, проследите, чтобы хотя бы половина слайдов была достаточно наглядной, расскажите историю или забавный случай.

- Поищите на YouTube презентации по эффективности коммуникации и выберите ту, которая покажется вам особенно длинной и неинтересной. Посмотрите ее до конца, чтобы ощутить, насколько это неприятно.

8. *Используйте силу троек.* Для сохранения порядка, концентрации внимания и сбалансированности разделите информацию на группы по элементам.
   А. *Факт.* В ирландских анекдотах действие всегда происходит в баре и участвуют всегда трое. На то есть причина.
   Б. *Подсказка.* Управлять вниманием слушателей значит предоставлять им меньше такой информации, которую нужно обрабатывать.
   В. *План действий:*
      - Найдите в интернете анекдот с участием трех персонажей, который вам понравится. Расскажите его трем своим знакомым.
      - Вспомните три самых памятных момента, которые произошли с вами во время отпуска или выходных. Запишите их и расскажите, когда вас об этом попросят.
9. *Сокращайте наполовину.* Сколько бы времени у вас ни было, всегда сокращайте его.
   А. *Факт.* Занятые люди замечают, если собрания заканчиваются раньше и вы оставляете время на обратную связь.
   Б. *Подсказка.* Нужно тратить меньше времени, выделенного вам, и обращать внимание на то, чтобы результат остался тем же.

В. *План действий:*

- В следующий раз постарайтесь сделать свое выступление в два раза короче отведенного вам времени — но говорите без спешки.
- Снова зайдите в свою электронную почту, в папку «Отправленные». Найдите любое свое длинное письмо. Отредактируйте его, сократив вдвое.

10. *Просто скажите то, что нужно сказать* (имейте в виду, что это утверждение неверно!). Чтобы ваше сообщение носило персонализированный характер, говорите проще.

А. *Факт.* Деловой стиль речи приводит к тому, что слова начинают терять смысл и приходится говорить очень долго, стараясь выразить свои мысли.

Б. *Подсказка.* Люди перестанут вас слушать, если вы будете говорить как составитель корпоративных речей.

В. *План действий:*

- Поговорите дома с членами семьи в том стиле, как обычно выступают на совещаниях. Вы наверняка вызовете недоумение. На работе говорите простым языком (без жаргонизмов), будто общаетесь с друзьями или семьей.
- Внимательно послушайте, как говорят бизнесмены. Запишите слова, которые кажутся вам типичным корпоративным сленгом. Составьте из них «черный список».
- Выберите человека, к которому относитесь с уважением, и менее чем за минуту выразите ему

лично или письменно то, что он для вас значит. Старайтесь не использовать официальный тон, будьте искренним.

11. *Нарисуйте картинку.* Расскажите историю, используйте сравнение, чтобы помочь слушателям представить, что вы имеете в виду.

    А. *Факт.* В наше время большинство людей мыслят образно.

    Б. *Подсказка.* Необходимо предлагать слушателям визуальный ряд, который помогает отображать смысл.

    В. *План действий:*

    - Каждое совещание или выступление начинайте короткой историей или забавным случаем.
    - Для более глубокого понимания того, как применять изображения или диаграммы, прочтите книгу Дэна Роэма Back of the Napkin*.
    - Чтобы улучшить свои навыки применения PowerPoint, прочтите книгу Гарра Рейнольдса Presentation Zen**.

12. *Делайте паузы.* Останавливайтесь во время речи, чтобы слушатели могли ответить, прокомментировать или задать вопрос.

    А. *Факт.* Люди не знают, когда и как нужно замолчать, особенно если хотят многое сказать.

---

* Издана на русском языке: *Роэм Д.* Визуальное мышление: как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов». — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

** Издана на русском языке: *Рейнольдс Г.* Презентация в стиле дзен: дизайн, разработка, проведение и примеры. — М. : Вильямс, 2009. *Прим. ред.*

Б. *Подсказка.* Пауза не только помогает слушателям подключиться к разговору, но и демонстрирует степень их заинтересованности и внимания.

В. *План действий:*

- На нескольких следующих совещаниях постарайтесь не выступать первым или последним.
- Если вас перебивают, прервитесь. Вас все равно не слушают, а лишь ждут своей очереди высказаться.
- Не говорите непрерывно с начала и до конца. Просто остановитесь, пусть тишина длится до тех пор, пока кто-нибудь не заговорит.

13. *Не используйте записи.* Отложите подготовленные записи в сторону. Просто говорите то, что хотите сказать.

А. *Факт.* Если вы не можете отвлечься от записей или слайдов, то перестаете быть естественным и становитесь слишком многословным.

Б. *Подсказка.* Если у вас нет желания или умения делиться с другими своими наблюдениями, вы никогда не станете понятным и лаконичным.

В. *План действий:*

- Во время презентации спросите аудиторию, можете ли обойтись без слайдов в PowerPoint.
- Подготовьте карту BRIEF, выучите ее и используйте во время ведения трех разных диалогов с кем-либо (коллегой или клиентом). Но не стоит держать ее под рукой. Потом сравните свой отчет и карту.

14. *Не устраивайтесь поудобнее.* Сокращайте продолжительность выступления, даже если вы в ударе.

    А. *Факт.* Если вам начинает казаться, что вы невероятно увлекательны, то пора заканчивать.

    Б. *Подсказка.* Если вы хотите, чтобы собеседник желал слушать вас дальше, говорите меньше.

    В. *План действий:*

    - Поговорите с кем-нибудь не дольше 30 секунд о своем увлечении, не сделав ни одной паузы и не вовлекая в разговор собеседника.
    - Посмотрите видеоролик TED Talk и обратите внимание, как много проходит времени, прежде чем вам удается понять суть. Подумайте также, в какой момент докладчик мог бы остановиться.

15. *Вначале — закуски.* Не готовьте словесное изобилие. Вначале подайте краткие выводы, чтобы проверить аппетит аудитории.

    А. *Факт.* Качество ценится больше количества.

    Б. *Подсказка.* Вы можете быть уверены в том, что вас слушают, только если вам дадут об этом знать.

    В. *План действий:*

    - Во время следующего делового звонка активно делайте пометки и подготовьте выводы по карте BRIEF, которые вы сможете изложить менее чем за две минуты.
    - При помощи нарративной карты кратко расскажите о любимой книге или о фильме. Используйте эту карту, чтобы поделиться информацией

менее чем за пять минут. Проверьте, сможете ли вы вызвать у собеседника желание прочитать эту книгу или посмотреть фильм.

16. *Всем все равно, пока вам самим не станет интересно.* Напоминайте себе, что если вы не будете увлечены темой, другие ею также не заинтересуются.

    А. *Факт.* Даже лучшие из рассказчиков могут начать хихикать, не успев добраться до конца анекдота.

    Б. *Подсказка.* Вы должны принять сознательное решение полностью погрузиться в рассказ.

    В. *План действий:*

    - Спросите у своего знакомого о лучшем детском воспоминании. Обратите внимание на то, как этот человек увлечен своим рассказом. Позвольте ему говорить столько, сколько он хочет.
    - Напишите письмо редактору издания на тему, которая вам интересна. Вначале составьте карту письма, затем сократите его до 200 слов. Вероятнее всего, оно будет опубликовано с первой же попытки.
    - Позвоните тому, кто повлиял на вашу карьеру, и поблагодарите этого человека.

17. *Убедитесь, что «сборка не требуется».* Сделайте так, чтобы вас легко было слушать и понимать, логически выстроив все необходимые элементы.

    А. *Факт.* Никому не нравится собирать велосипеды в канун Рождества. Точно так же людям не по душе тратить свою энергию на осмысление беспорядочно высказанных мыслей.

Б. *Подсказка.* Выберите нужный уровень детализации, чтобы обеспечить максимально простое усвоение материала аудиторией.

В. *План действий:*

- Сделайте так, чтобы учительница, преподававшая у вас в 11-м классе, гордилась вами: ежедневно составляйте план. Начните с отчетов, совещаний и важных электронных писем.
- Постарайтесь в течение дня использовать детали 1-го уровня, лишь изредка прибегая к деталям 2-го уровня. Полностью исключите детали 3-го уровня.
- Посмотрите ток-шоу и обратите внимание на детали 3-го уровня, которые используют гости передачи.

18. *Говорите, а не продавайте.* Людям не нравится, когда им что-то продают. Они любят истории.

А. *Факт.* Покупатель начинает сожалеть о сделанном приобретении, если возникает опасение, что его убедили сделать то, чего он поначалу не понимал.

Б. *Подсказка.* Изучите элементы хорошего сторителлинга и рассказывайте истории при любой возможности.

В. *План действий:*

- Составьте три истории успеха, которые объясняют, чем занимаетесь вы и ваша компания. В следующий раз, когда вас спросят о работе, расскажите одну из них.
- Попросите кого-нибудь описать свой лучший и худший опыт продажи. Внимательно выслу-

шайте, составьте карту истории и поделитесь с кем-нибудь из окружающих.

19. *А что это даст лично мне?* Выгода должна присутствовать всегда. Узнайте, какую выгоду хочет получить слушатель, и изложите ее.

    А. *Факт.* Это вполне естественно — слушать и задаваться вопросом: «Что это даст лично мне?»

    Б. *Подсказка.* Вы должны раскрывать выгоды в заключительной части речи или в начале в виде заголовка.

    В. *План действий:*

    - Расскажите анекдот и почувствуйте удовлетворение от того, как фраза, содержащая соль шутки, вызывает смех.
    - Когда пишете электронное письмо, всегда спрашивайте себя: а что это даст получателю? Почему он должен прочитать его? Отобразите эту причину в письме.

20. *Придерживайтесь четкости и краткости.* Успех всегда означает принятие решения в пользу дисциплины.

    А. *Факт.* Краткость демонстрирует уважение и вызывает положительный отклик.

    Б. *Подсказка.* Если вы хотите передать больше смысла, используйте меньше слов.

    В. *План действий:*

    - Практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь. Усвойте и запишите как минимум три из этих подсказок.
    - Расскажите другим о том, что вы читаете эту книгу, чтобы повысить степень своей ответственности.

- Будьте примером применения концепции BRIEF, и вы увидите, как быстро и широко она распространяется.

Благодарю вас за время и внимание, которые вы уделили стремлению понять концепцию BRIEF. Я настроен на изменения, которые произойдут благодаря прочтению этой книги. Воздействие концепции BRIEF начинается здесь и сейчас. С вас самих, если вы начнете жить согласно ее правилам.

Будьте лучше. Говорите короче.

# Рекомендуемая литература

*Horn, Sam*. POP! Create the Perfect Pitch, Title, and Tagline for Anything. New York: Penguin, 2006.

*Lankow, Jason, Josh Ritchie, and Ross Crooks*. Infographics: The Power of Visual Storytelling. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.

*Reynolds, Garr*. Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery, 2nd ed. Berkeley: New Riders, 2012.

*Roam, Dan*. The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures, expanded ed. New York: Penguin, 2013.

*Rock, David*. Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. New York: HarperCollins, 2009.

*Scott, David Meerman*. The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly, 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013.

*Sinek, Simon*. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York: Penguin, 2009.

Smiciklas, Mark. The Power of Infographics: Using Pictures to Communicate and Connect with Your Audiences. New York: Que, 2012.

*Sommers, Corey, and David Jenkins*. Whiteboard Selling: Empowering Sales through Visuals. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013.

*Strunk Jr., William, and E. B. White*. The Elements of Style, 4th ed. New York: Longman, 1999.

# Примечания

## Глава 2

[1] Инфографика от компании Atlassian. URL: https://www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic.

[2] *Мэри Микер и Лианг Ву*. Тенденции интернета // Конференция D11, KPCB (29 мая 2013 года). URL: www.kpcb.com/insights/2013-internet-trends.

[3] *Джеймс Шорт, Роджер Бон и Чайтанья Бару*. Сколько информации? Доклад 2010 г. по данным корпоративных серверов // Калифорнийский университет, Сан Диего, 2012. URL: http:// hmi.ucsd.edu/pdf/HMI_2010_EnterpriseReport_Jan_2011.pdf.

[4] Там же.

[5] *Сара Радикати*. Отчет по статистике электронной почты 2013–2017 гг. // Пало-Альто: Radicati Group, 2013. http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2013/04/Email-Statistics-Report-2013–2017-Executive-Summary.pdf.

[6] *Ориана Бандьера, Луиджи Гизо, Андреа Прат и Раффаэлла Садун*. Чем занимаются CEO? // Кембридж: Гарвардская школа бизнеса, рабочий доклад 11-081 (2011). URL: www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-081.pdf.

[7] *Харальд Вайнрайх, Хартмут Обендорф, Илко Хердер и Маттиас Майер*. Совсем не среднее: эмпирическое исследование использования интернета // Транзакции ACM на Веб 2.1 (февраль, 2008), статья 5. URL: https://vsis-www.informatik.uni-hamburg.de/vsis/publications/lookpub/315.

[8] *David Rock*. Your Brain at Work (New York: HarperCollins, 2009). URL: www.advancedge.com/articles/success_street_july2013_3.php.

[9] *Гленн Вилсон*. Как избежать инфомании // Пало-Альто: Hewlett-Packard (2005). URL: http://demo.ort.org.il/clickit2/files/forums/920455712/548653262.pdf.

[10] *Эйал Офир, Клиффорд Насс и Энтони Вагнер*. Когнитивный контроль для тех, кто живет в многозадачном режиме // PNAS. 2009. Vol. 106, № 37. P. 15583–15587. doi:10.1073/pnas.0903620106.

[11] Там же.

[12] *Глория Марк*. Цена прерванной работы: больше скорости и стресса // Калифорнийский университет в Ирвине, 2009. URL: www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf.

[13] *Джонатон Спира*. Когда мы не концентрируем внимание: как внешние раздражители влияют на производительность умственного работника. New York: Basex, 2005.

[14] *Карен Рено, Джудит Рамсей и Марио Хаир*. Вам email!.. Заниматься им прямо сейчас? Электронная почта с точки зрения получателя // International Journal of Human-Computer Interaction. 2006. Vol. 21, № 3. P. 313–332.

[15] *Чао Лиу, Райен Уайт и Сьюзан Дюмей*. Понимание поведения при веб-браузинге при помощи анализа Вейбулла по времени пребывания на сайте // 33-я Международная конференция ACM SIGIR по исследованию и развитию информационного поиска. New York: ACM, 2010. P. 379–386.

[16] *Michael Clargo*. Meeting by Design: Harnessing the Potential of the Web to Revitalise Meetings. Calgary, Canada: Tesseracts, 2012.

[17] *Кармин Гало*. Вести собрание как в Google // Bloomberg BusinessWeek. 26 сентября 2006 года. URL: www.businessweek.com/stories/2006-09-26/how-to-run-a-meeting-like-google.

## Глава 6

[1] *Чак Фрей*. Информационный треугольник // Блог по программам для составления интеллект-карт (18 декабря 2008 года). URL: http://mindmappingsoftwareblog.com/information-triage.

[2] Mindjet представляет Программу по развитию каналов с североамериканскими партнерами // Mindjet. URL: www.mindjet.com/press/releases/2013-01-15_propelchannel/.

## Глава 7

[1] Презентация iPhone 2007 — Стив Джобс // Видео YouTube. URL: www.youtube.com/watch?v=c_m2F_ph_uU.

## Глава 9

[1] *Mark Smiciklas*. The Power of Infographics: Using Pictures to Communicate and Connect with Your Audiences. New York: Que, 2012.

## Глава 10

[1] *Брэд Пауэр*. Как маркетинг может способствовать модернизации процессов // Блог изд. Harvard Business Review (6 сентября 2011 года). URL: http:// blogs.hbr.org/cs/2011/09/the_role_of_the_head_of_market.html.

## Глава 11

[1] *Ориана Бандьера, Луиджи Гизо, Андреа Прат и Раффаэлла Садун*. Чем занимаются CEO? // Кембридж: Гарвардская школа бизнеса, рабочий доклад 11-081 (2011). URL: www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-081.pdf.

## Глава 12

[1] *Мэри Микер и Лианг Ву*. Тенденции интернета // Конференция D11, KPCB (29 мая 2013 года). URL: www.kpcb.com/insights/2013-internet-trends.

[2] *Майкл Чиу и др*. Социальная экономика: раскрываем ценность и производительность при помощи социальных технологий // McKinsey Global Institute (июль, 2012). URL: www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social _economy.

# Благодарности

Когда я сказал жене и детям, что пишу книгу про краткость, на меня со всех сторон посыпались насмешки. Если бы вы только слышали эти комментарии! Потом к моей семье присоединились друзья и дальние родственники, которые предположили, что в книге, вероятно, всего десять страниц. Мне до сих пор смешно об этом вспоминать.

А если серьезно, хочу поблагодарить всех, особенно мою жену, за неизменную любовь и помощь. Так замечательно чувствовать неиссякаемую поддержку. Что касается коллег, клиентов и компаньонов, книга предоставила мне уникальный шанс поговорить с ними на серьезные темы и начать мечтать о возможностях создания мира по принципу «меньше — значит лучше». Стараясь мне помочь, они тратили свое драгоценное время. В частности, неоценима помощь Джони, Анджело, Анжелы и Меган.

Несколько человек — Меган и Джойс из Sheffield и Кристина Мур из John Wiley & Sons* — оказывали мне помощь и поддержку на протяжении всей работы над книгой. Благодаря их профессиональному редакторскому взгляду удалось отсечь все лишнее и книга стала лучше.

---

* John Wiley & Sons, также известно как Wiley — международное издательство. Специализируется на академических изданиях. *Прим. пер.*

Что касается моих нынешних и бывших клиентов, я рассказываю об их идеях, делюсь комментариями, историями их взлетов и падений, но при этом исключаю любую утечку конфиденциальной информации, которой они делились со мной. Некоторые имена изменены, а фамилии служащих войск специального назначения не указаны. Выражаю сердечную благодарность всем, у кого я брал интервью в процессе работы над книгой. Ведь ее тема затрагивает каждого из нас.

# Об авторе

Цель Джозефа Маккормака — помогать организациям в усвоении техники краткости. В эпоху снижения концентрации внимания, бесконечных раздражителей и потоков информации те сообщения, которые отправляются руководству, теряются в общей массе. Джо — опытный руководитель службы маркетинга, успешный предприниматель и писатель, признанный специалист в составлении нарративных сообщений и корпоративного сторителлинга. Придерживается принципа «меньше — значит лучше».

В 2013 году после многих лет увлеченной работы, посвященных созданию уникальной учебной программы по стратегическому повествованию для войск специального назначения (Форт-Брэгг), основал лабораторию BRIEF. Активно консультирует военное руководство по ключевым проблемам передачи речевых сообщений и стратегическим проектам. Среди его клиентов — компании W. W. Grainger, Harley-Davidson, USG Corporation, BMO Harris Bank, SAP, MasterCard, Heinz, Hoffman-La Roche и Jones Lang LaSalle. Основатель и руководитель Sheffield Company. Агентство специализируется на передаче речевых сообщений и коротком визуальном сторителлинге; имеет награды.

Участник отраслевых и клиентских форумов по проблемам передачи сообщений, сторителлинга, изменений и руководства. До этого работал старшим вице-президентом по корпоративному маркетингу в Ketchum — одном из пяти ведущих маркетинговых агентств Чикаго. Чтобы усовершенствовать передачу речевых сообщений и формирование прочных связей с авторитетными игроками рынка, внедрял в компании новые модели обслуживания. Получил диплом бакалавра по английской литературе в чикагском Университете Лойолы. Свободно владеет испанским и имеет богатый опыт международной работы.

Живет в окрестностях Чикаго с женой Монсеррат и детьми.

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: http://www.mann-ivanov-ferber.ru/
Наш блог: http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/
Мы в Facebook: http://www.facebook.com/mifbooks
Мы ВКонтакте: http://vk.com/mifbooks
Предложите нам книгу: http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/
Ищем правильных коллег: http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/

*Научно-популярное издание*

**Маккормак** Джозеф

**Короче**
Меньше слов — больше смысла

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Екатерина Малахова*
Литературный редактор *Марина Лейко*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Стас Леонтьев*
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*
Корректоры *Лев Зелексон, Юлия Молокова*