

A man in a dark suit is walking away from the camera towards an open elevator. The elevator has a digital display at the top showing two triangles, one blue pointing down and one green pointing up. The scene is set in a modern, minimalist interior with light-colored walls and floor.

У ВАС ЕСТЬ 8 СЕКУНД

КАК ПРЕЗЕНТОВАТЬ
И ПРОДАТЬ ИДЕЮ

ПОЛ ХЕЛЛМАН

Пол Хеллман

**У вас есть 8 секунд. Как
презентовать и продать идею**

«ЭКСМО»

2017

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Хеллман П.

У вас есть 8 секунд. Как презентовать и продать идею /
П. Хеллман — «Эксмо», 2017

Практическое руководство по эффективной презентации, которое поможет захватить, контролировать и удерживать внимание слушателей. Хеллман раскрывает 3 ключевых способа выражения мыслей быстро, кратко и ярко. Книга включает в себя лайфхаки, упражнения и авторские методы, помогающие в выгодном свете представить себя независимо от того, выступаете ли вы перед аудиторией, продаете продукт или пишете электронное письмо.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Хеллман П., 2017
© Эксмо, 2017

Содержание

Отзывы читателей	6
Благодарность	9
О названии...	10
Стоит ли вам читать эту книгу? Что, если у вас нет времени?	11
Какова структура этой книги	13
Часть I	14
1	15
2	21
3	34
4	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Пол Хеллман
У вас есть 8 секунд. Как
презентовать и продать идею

© 2017 Paul Hellman. Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved

© Шмендель А.С., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

Отзывы читателей

«Прочитав первые несколько страниц, я настолько увлекся, что уже не мог оторваться. Мало того, что книга полезна и необыкновенно легко читается, – это настоящая сокровищница полезных техник эффективной коммуникации, а еще в ней нашлось место для описаний интересных жизненных ситуаций. Книга не отпускает ни на секунду до самого конца. Настоящий «must read» как для корпоративного сообщества, так и для широкого круга читателей».

– **ЖАН-ПЬЕР ЛАКОМБ**, глава исследовательской группы Международной финансовой корпорации, занимающейся изучением главных мировых рынков

«Я в восторге от этой книги. Непременно буду рекомендовать ее своим коллегам. Неважно, вы уже генеральный директор или только начинаете заниматься своим делом, – практические идеи и стратегии Пола в любом случае будут вам полезны. Я перечитал множество книг о коммуникации, но эта работа превзошла все ожидания и оставила самое приятное впечатление».

– **СТИВЕН МАРШАЛЛ**, президент отдела U. S. Tower компании American Tower

«В книге даны понятные и дельные советы о том, как выражать мысли быстро, кратко и ярко – так, чтобы они не оказались погребены под лавиной информации. Вы, я полагаю, тоже постоянно подвергаетесь осаде электронных писем, всевозможных встреч и презентаций, которым не видно ни конца ни края. Сделайте себе одолжение – подарите всем своим знакомым эту полезную (и интересную) книгу. Лично я так и сделаю».

– **ЭРИН ДИМЕР**, вице-президент отдела развития человеческого потенциала компании Biogen

«Книга «У вас 8 секунд» помогает выделить главную часть вашей идеи и сделать ее запоминающейся. Эта книга, полная полезных советов и юмора, идеально подходит любому человеку, стремящемуся представить миру свои идеи или самого себя. По прочтении этой книги я сразу же пустил в ход методику Пола. Вам я советую сделать то же самое».

ДЖОН ПЕТЕРС, главный исполнительный директор компании AthenaOnline

«Блестящее сочетание практических советов, искрометного юмора и увлекательных рассказов. Пол в этой книге дает реалистичные советы и делится запоминающимися тактиками, позволяющими эффективно вести коммуникацию в современном мире, где все движется на невероятной скорости. Рекомендую эту книгу всем спикерам, ведущим и писателям».

– **МАРИССА ПУЛ**, глава отдела глобальных научных коммуникаций компании Sanofi Genzyme

«Прекрасная книга! Она написана с юмором и умом. В ней много дельных советов, да и читается она легко. Всем лидерам, управляющим и вообще тем

людям, которые хотят вдохновлять, мотивировать и достигать больших целей, однозначно стоит прочитать ее».

– *КЕЛЛИ КОРТНИ*, советник отдела социальной политики и развития ООН

«Книга Пола отвечает на вопрос, которым должен задаваться каждый из нас: как мне добиться того, чтобы мои идеи не затерялись среди всего этого «белого шума», заполняющего сейчас нашу жизнь? Думаю, что те люди, которым повезло узнать Пола лично, на каждой странице ощущают силу его мысли, подкрепленной годами опыта. Результатом его работы является то, что человек практических взглядов, скорее всего, сначала воспримет как нечто фантастическое – а именно – полезное, исчерпывающее руководство, объясняющее, как преодолеть вездесущий шум и оказаться услышанным».

– *МАЙКЛ ГЛАСС*, глава отделов управления кадрами и развития компании Thermo Fisher Scientific

«В наше время засилья всевозможной информации продвигать свои идеи – для многих непосильная задача. Книга Пола Хеллмана содержит множество полезных советов для лидеров. Кроме того, ее интересно и приятно читать».

– *МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ*, коуч, автор книги «Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер», бестселлера по версии The New York Times

«Если вы хотите обрести блестящие навыки коммуникации, то эта книга для вас. Ее надо включить в учебные программы!»

– *МАРК ДЖЕТСИ*, председатель совета директоров компании IMS/Toronto

«Книга «У вас 8 секунд» рассматривает повседневные коммуникационные дилеммы прямолинейно, жизненно и с юмором. В этой книге вы непременно найдете именно те стратегии, которые вам нужны. Вообще подобное издание необходимо всем нам; пожалуй, даже больше, чем мы можем предположить!»

– *ЭЛИСОН КВИРК*, исполнительный вице-президент компании State Street (в отставке)

«Легкая и сильная книга, дающая руководителям все необходимые средства и советы для эффективной коммуникации как с коллегами, так и с клиентами. Эта книга поможет вам произвести неизгладимое впечатление на любую аудиторию».

– *ДАСТИ ТЕННИ*, президент компании Brooks Life Sciences

«Вы хотите, чтобы о вас помнили, а ваша деятельность приносила результаты? Не лишенный юмора подход Пола и его полезные советы наделят вас знанием особых коммуникационных стратегий, позволяющих тому, кто ими пользуется, быть услышанным в нашем шумном и быстром мире. Если вы стремитесь к успеху на работе и в бизнесе, то эта книга для вас».

– *МОРИН КЛЭНГ*, вице-президент и руководитель отдела повышения квалификации компании Travelers

«Если вам важно улучшить свои коммуникативные навыки, то нельзя терять ни минуты. Книга «У вас 8 секунд», на которую я настоятельно

рекомендую обратить внимание – это полезнейшее дополнение к вашему инструментарию».

– **ЧАРЛЬЗ МИЛЛЕР**, старший вице-президент и руководитель отдела повышения квалификации компании *Citi*

«В своей книге Пол описывает быстрый и легкий подход к тому, как сделать так, чтобы вашу идею услышали и восприняли. Его метод позволяет быстро и эффективно донести до других свою мысль».

– **СЭНДИ РЕЗЕНДЕЗ**, главный сотрудник по вопросам профессиональной подготовки компании *Citizens Financial Group*

«Эта книга практична и приятна, и она прекрасно подходит всем, кто хочет повысить свою эффективность на работе. Хеллман в совершенстве овладел искусством коммуникации и делится своими секретами с читателями. Рекомендую».

– **ТИМ СЭГЕР**, старший вице-президент и глава инженерного отдела компании *iRobot*

«В этой книге много полезнейших советов, она быстро и легко читается, наполнена юмором и рассказами из жизни. Вы, несомненно, будете обращаться к ней вновь и вновь за советами по лучшим техникам коммуникации. Настоятельно рекомендую!»

– **СТЕФАНИ ЛАГУНА**, исполнительный директор, глава отделения стратегического рыночного планирования компании *Kaiser Permanente*

Посвящается Карен, периодически фигурирующей в этой книге как «моя жена», но на самом деле являющейся кем-то гораздо, гораздо большим.

Посвящается моему отцу, на которого в этой книге нет прямых указаний, но чья мудрость запечатлена на каждой странице этой книги.

Посвящается моим детям, Ребекке и Ною, которые постоянно открывают мне что-то новое.

Благодарность

Я безмерно благодарен клиентам, пользующимся моими консультационными услугами. Порой я поражаюсь тому, сколько лет уже длится мое сотрудничество с некоторыми из вас. Большое спасибо за то, что проверяете эффективность этих техник в жизни, и за то, что не слишком удивляетесь, когда убеждаетесь в их результативности.

Спасибо сайту CNBC.com, в особенности Аллену Уэстлеру, сайту boston.com – за размещение моих оперативных советов, – и всем, кто подписывается на рассылку таких советов на моем сайте и время от времени рассказывает мне в электронных письмах об их пользе.

Спасибо моим агентам Джанет Розен и Шири Быковски. Это счастье – работать с вами.

Я благодарен Эллен Кадин, которую можно считать, пожалуй, самым отзывчивым и определенно самым компанейским редактором Нью-Йорка. Спасибо также Барри Ричардсону, Миранде Пеннингтон и Дженни Вессельман за их активное участие. Отдельное спасибо Розмари Кейн Карлоу, моей старой подруге, с которой мне невыразимо приятно снова работать.

Спасибо Эйми Левай, талантливому дизайнеру, который никогда не жалеет советов.

Эта книга – длинный и сложный проект. Многих людей из издательства АМАСОМ я даже не успел повидать лично. Вы ведете усердную, но невидимую многим работу: редактируете, занимаетесь маркетингом, творите. Такие книги выходят в свет благодаря вам. Спасибо.

О названии...

8 СЕКУНД

В 2015 году компания Microsoft провела исследование продолжительности концентрации внимания¹. Знаете, что выяснилось в результате?

*«У людей концентрация внимания теперь короче, чем у золотых рыбок...
Всего восемь секунд»².*

СЕКРЕТЫ КОММУНИКАЦИИ

Прежде всего вам нужно обратить на себя внимание другого человека. Это ни для кого не секрет, и это абсолютно понятно. Затем вам нужно удержать внимание.

Загвоздка состоит в том, как это сделать. Книга посвящена именно этому.

– Пол

¹ «Microsoft Attention Spans», 2015.

² «You Now Have a Shorter Attention Span Than a Goldfish», Кевин Макспадден, www.time.com, 14/05/2015.

Стоит ли вам читать эту книгу? Что, если у вас нет времени?

«Обычно я составляю мнение о человеке за 30 секунд».
– **РИЧАРД БРЭНСОН**, основатель конгломерата *Virgin Group*

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ: ДРУГИЕ ЛЮДИ ПРИНИМАЮТ МОМЕНТАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ КАСАТЕЛЬНО ВАС ПРЯМО СЕЙЧАС

Они решают, стоит ли слушать вас, читать ваши электронные письма и вообще каким бы то ни было образом уделять вам свое время.

– Вы ведущий? – спрашивают меня иногда перед моими выступлениями.

– Да, – отвечаю я. – По крайней мере, я стараюсь им казаться.

Честно говоря, каждый человек бывает ведущим в том или ином смысле: вы, я – все мы каждый день представляем окружающим самих себя. Даже если вы работаете на дому – с того момента как вы возьмете трубку и скажете «алло», люди сделают о вас целый ряд выводов: о вашем интеллекте, настрое, – и все это лишь на основании того, как звучит ваш голос.

То же происходит и с электронными письмами.

Понимаете, мгновения не так уж и мимолетны, как кажется.

Вернемся к нашей встрече. Допустим, она начинается с рассказов присутствующих о себе. Короткое, незначительное мгновение? Не уверен.

Когда настает ваш черед, вы говорите:

1. «Я Харриет». Вы говорите мягко, словно вы в федеральном розыске и уверены в том, что половина присутствующих работает под прикрытием.

Громкость вашего голоса способна сказать о многом. Говорите громче. Дайте всем понять, что ваша мысль **ВАЖНА**.

2. «Я Харриет». Говоря, вы перебираете волосы или украшения или касаетесь лица – то есть совершаете мелкие нервные движения. Не стоит этого делать, хотя в любом случае это лучше, чем трогать чужие волосы и лица.

3. «Я Харриет???» Обыденные фразы вы преподносите как вопросы, заканчивая каждое предложение на высокой ноте. Вы как бы внутренне убеждены в том, что в этой вселенной нет ничего законченного и определенного, и вы буквально только что обнаружили, к своему величайшему удивлению, что вы не кто иной, как Харриет. Или вы *допускаете*, что вы Харриет. Черт ногу сломит...

Во главе угла этой книги стоит мысль о том, что концентрация внимания у человека безжалостно коротка, и часто нам выделяется не больше мгновения. Так пусть оно не пропадет даром.

Это наши мгновения, и мы ими воспользуемся.

НЕТ НА ЭТО ВРЕМЕНИ?

Давайте поговорим о вашем времени. В течение следующих 24 часов каждый человек в вашей организации (вообще во всех организациях) проделает какое-нибудь из следующих действий:

1. Поговорит

2. Послушает

3. Сделает вид, что слушает

У вас определенно нет времени. Его ни у кого нет. Мы живем в информационную эпоху, которая предполагает, что каждую секунду мы завалены всевозможными встречами, электронными письмами и срочными новостями.

Но задумайтесь только: у ваших коллег и клиентов тоже нет времени. В интересах банального выживания они готовы отстранить все, что хотя бы отдаленно напоминает бессмысленный «белый шум».

Давайте добьемся гарантии того, что вас услышат.

Вернемся к этой книге: как вы увидите на странице 19 («Какова структура этой книги»), вам *не обязательно* читать ее традиционным образом, от корки до корки.

Вам что-то нужно, и оно нужно вам срочно. *У вас 8 секунд.*



Делаете вид, что слушаете?

Во время собрания, в то время как другие говорят, ваша внутренняя работа может выглядеть так:

1. Вы удивляетесь про себя: «Почему у всех такие здоровенные бутылки с водой? Сколько времени это все может продлиться?»

2. «Шоколадные пончики! Вон те, на столе, выглядят аппетитно». Погодите-ка, вы же на диете. Хотя какая разница?

3. «Сосредоточься, сосредоточься, сосредоточься! Молодец!»

4. Вы прямо сейчас уделяете чрезмерное внимание слову «сосредоточься».

5. Опа, твит. «Согласно Герберту Саймону, избыток информации приводит к дефициту внимания».

6. «Кто такой Герберт Саймон?»

7. До вас донеслись слухи о том, что компанию реорганизуют, сократят, продадут или что-то такое. Как это отразится на вас?

8. «Пора взять еще один пончик».

9. «Зачем я вообще пришел на это собрание? И кто это там такой? Это Герберт Саймон?»

10. Вы только что осознали страшное: осталось 79 слайдов. Вы задумываетесь: не слишком ли вам поздно поступить в колледж на факультет клоунского искусства.

Р. С. Герберт Саймон – это экономист, лауреат Нобелевской премии, один из первых людей, заговоривших об экономии внимания.

Какова структура этой книги

3 КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИИ И 100 ТАКТИК, ОСНОВАННЫХ НА БОЛЕЕ ЧЕМ 25 ГОДАХ ОПЫТА

Я работаю с лидерами крупнейших компаний. На чем сфокусировано мое внимание? На том, как достичь превосходства в важных коммуникациях. Например:

Исполнительным директорам одной биотехнологической компании необходимо объяснить тысячам своих сотрудников стратегию фирмы. Если их сотрудники не поймут ее, то она обречена на провал.

Лидерам компании – производителя потребительских товаров надо выступить перед высшим руководством с презентацией результатов работы над сложным проектом. Работа в целом заняла год. Аудитория задается только одним вопросом: а оно того стоит?

Аналитикам открытого инвестиционного фонда нужно объяснить целому залу коллег, зачем нужно покупать определенный бонд (термин, обозначающий облигацию. – *Прим. ред.*). Время на рассуждения: пара минут.

Трудность всегда одна и та же: как сделать так, чтобы вас услышали и запомнили, и как добиться результатов. Я определил три стратегии. Они работают.

1. Фокус
2. Разнообразие
3. Присутствие

Фокус – не значит говорить меньше. Это скорее означает произнести внушительное высказывание. Я покажу вам несколько методов, в числе которых есть метод *fast-focus*TM, которому я обучаю команды лидеров и исполнительных директоров. С его помощью они учатся доносить свои мысли до других людей, да причем так, что эти мысли запоминаются и приносят плоды.

Разнообразие означает ваше *незначительное* отличие от других людей. С помощью разнообразия вы сможете оживить атмосферу и узнаете, как «переключать передачи»: от *объявления* идеи вплоть до ее *обсуждения*, – и поймете, как пробудить в других людях интерес с помощью умных вопросов.

Если вы выступаете с презентацией, то запоминаетесь уже в первые несколько секунд выступления.

Присутствие тоже важно, ведь часто бывает так, что к одним людям мы прислушиваемся лишь из-за их присутствия, а других запросто отсеиваем. Но что же такое присутствие? Мы с вами рассмотрим 10 действий, которые вы легко сможете воспроизвести, чтобы усилить эффект своего присутствия.

Книга демонстрирует эти стратегии через быстрые, интересные и дельные тактики. Каждая тактика самостоятельна и независима от других, поэтому вы смело можете что-то пропустить. Заголовки помогут понять, о чем пойдет речь дальше.

Поехали!

Часть I

Обратите на себя внимание с помощью ФОКУСА

«Если вы хотите достичь цели, не старайтесь быть деликатным или умным. Пользуйтесь грубыми приемами. Бейте по цели сразу. Вернитесь и ударьте снова. Затем ударьте еще – сильнейшим ударом плеча...»

– УИНСТОН ЧЕРЧИЛЬ

ДОРОЖНАЯ КАРТА ДЛЯ ЧАСТИ I, ГЛАВЫ 1–4:

Как можно сформулировать мысль, которая будет услышанной, запоминающейся и принесет результаты?

Решение одно: говорите меньше. Например, заявите своим слушателям, что вы им чего-то не скажете. Говорить меньше – техника, требующая определенных навыков. Мы изучим легкие упражнения, которые помогут овладеть ими (глава 1).

*Fast-focus*TM (глава 2) – это особая методика, которую я использую при работе с различными группами руководителей и отдельными лидерами для создания критических, эффективных сообщений. Мы подробно рассмотрим все ее составляющие.

После этого вы поймете, как нужно создавать сообщения для особых случаев – например, таких, как рассказ о своих достижениях, не отдающий откровенным хвастовством, или предоставление обратной связи, не вызывающее неадекватной реакции (глава 3).

Слова – это материал. В конце первой главы вы узнаете, как сделать так, чтобы ваши слова «блестели». Неважно, произносите ли вы публичную речь или вы – писатель, увязший в творческом кризисе, – ваши слова будут ослепительными.

1

Говорите меньше

«У нас, в штате Мэн, есть поговорка, гласящая – нет смысла говорить, если ты не можешь предложить что-нибудь получше, чем тишина».

– ЭДМУНД МАСКИ, бывший сенатор и государственный секретарь США

Не пересолите

Подробности подобны соли. Ее всегда можно добавить (если кто-нибудь захочет еще, то он попросит), но, «посолив», вы уже не сможете изъять приправу из еды.

Думайте о том, что хочет знать ваша аудитория. Но не менее важно то, чего она знать не хочет: ведь у нее нет ни времени, ни заинтересованности в лишней информации; ее занимают 10 000 других вещей, и она бы с радостью заплатила мешок денег, лишь бы вы просто не сообщали ей этого.

– Опишите себя, – предлагает один исполнительный директор кандидатам на должность в его компании, – в трех словах или меньше.

Что бы вы сказали? Уж точно не «болтливый и повторяющийся».

Но насколько вы сфокусированы?

– Кажется, у вас в голове в одно и то же время находятся 29 идей, – сказал однажды директор одному из своих менеджеров, – и у меня такое ощущение, словно я прямо сейчас слышу их все одновременно.

Вы когда-нибудь получали такую обратную связь?

Я работаю с несколькими компаниями, директора которых идеально заточены под прохождение теста, выявляющего предпочитаемый тип коммуникации. Видите ли, у каждого типа есть свой цвет.

Предположим, что вы заходите в офис и видите красный цвет. Фактически это означает: «Давайте, рассказывайте все по делу, а потом убирайтесь».

Однако большинство директоров избирают не такие прямолинейные методы.

Ваш начальник, вероятно, не просил вас описать себя в трех словах, не давал вам обратной связи о 29 идеях и не размахивал перед лицом чем-то красным.

Может быть, он даже ни слова не сказал о ценности лаконичности.

Допустим.



Постарайтесь не перечислять своих детей (особенно это касается списков, состоящих из не более чем трех пунктов).

Представьте, что вы стоите перед огромной телевизионной аудиторией, и у вас есть всего минута на то, чтобы представиться. Все очень серьезно.

Вы баллотируетесь в президенты США.

Что вы скажете, а что отбросите как ненужное? Это та же самая проблема, с которой мы с вами (в меньших масштабах, конечно) сталкиваемся каждый день.

Во время демократических дебатов 2016 года один из кандидатов, бывший сенатор США, сообщил нам, что у него есть пять дочерей и один сын. Хорошо.

После этого он принялся называть имена каждого своего ребенка и рассказывать об их занятиях.

Однако после рассказа о двух дочерях он приостановился, как бы силясь вспомнить хоть что-нибудь о дочери № 3.

У меня самого только двое детей. Очевидно, когда их становится все больше и больше, в какой-то момент – не знаю, в какой именно, – от твоего разума ничего не остается.

После этого наш кандидат сосредоточился: «Джулия! Массажист!» (к счастью, дочери № 4 и № 5 были школьницами, так что на них он долго не останавливался.)

Но вот в чем вопрос, и точно такой же задает себе ваша аудитория: зачем нам вся эта информация?

Говоря о чем-либо, мы с вами часто с болезненным усердием начинаем расписывать подробности, как если бы мы говорили о своих детях. Мы хотим, чтобы все их знали.

Однако главная мысль этого кандидата была вполне ясной и без подробностей: «Слушайте, если я способен вырастить шестерых детей, то, очевидно, способен управлять страной».

Во время республиканских дебатов 2016 года один из кандидатов, нынешний сенатор, сказал, что он закроет пять федеральных агентств. После этого он перечислил каждое из них.

Та же ошибка. Тот же результат.

Он дважды назвал министерство торговли, как бы говоря тем самым: «От министерства торговли за один раз не избавишься. Так может подумать только идиот. Нет. Я не идиот. Я устранию министерство торговли один раз, а потом еще раз...».

Если подробностей так много, что вам самому трудно их запомнить, то об аудитории, я думаю, и говорить нечего.

Перечислите, чего вы говорить НЕ будете

В том, чего люди не говорят, кроется особая тайна. Давайте воспользуемся этим.

Когда вы спрашиваете кого-то: «Как ты?» – вы получаете таинственный ответ: «Нормально».

Никто не говорит: «Ну, моя супруга недавно ушла к сантехнику, и с тех пор я подавлен. И еще у меня наверху раковина протекает».

Однако в некоторых случаях граница между тем, что стоит говорить, и тем, чего говорить не нужно, размывается.

Я недавно «патрулировал» ее с группой ученых-исследователей в ходе работы над их предстоящими презентациями. Эта граница определяет жизнь и смерть всех презентаций.

Мы все знаем, каково это – стоять перед аудиторией. Я часто советую своим клиентам представить себе неприятную процедуру у стоматолога.

Вообразим, что ваша презентация длится 10 минут. Тогда мы получаем 10-минутную процедуру. Если вы являетесь одним из восьми человек, приготовивших презентации для выступления в этот день, то тогда вам нужно будет умножить эти 10 минут на восемь.

Это много.

Как вы уже, вероятно, слышали 272 раза, Геттисбергская речь (одна из известнейших речей в истории Соединенных Штатов Америки. Президент Авраам Линкольн произнес ее 19 ноября 1863 года при открытии Национального солдатского кладбища в Геттисберге, штат Пенсильвания) состояла всего лишь из 272 слов и длилась две минуты. Вам в таком случае понадобился бы вовсе не стоматолог, а просто гигиенист, которому вы бы доверили почистить и промыть все, что нужно, с бешеной скоростью.

Что бы вы сами предпочли: чтобы ваша аудитория думала: «Это собрание было слишком коротким, вот бы они показали еще 37 слайдов!» – или что-нибудь противоположное?

Поймите, есть два различных способа «говорить».

Вы уже знаете о ценности предварительного (когда вы сообщаете слушателям, что собираетесь им рассказать) и финального обзора (когда вы суммируете только что изложенное), хотя мы, как ни странно, используем эти средства чрезвычайно редко.

Вот кое-что принципиально новое: скажите им, что НЕ собираетесь освещать.

Ученый-исследователь может сказать: «Я не собираюсь вам рассказывать про все 278 проверочных исследований, которые мы провели. Давайте остановимся на том, что работа проделана нелегкая». Сообщение: мы не высосали эту информацию из пальца.

Как в стоматологии, так и в информации: чем меньше, тем лучше.

Чтобы говорить меньше, измеряйте

Мне недавно подарили спортивные часы. Они измеряют определенные параметры, когда вы бегаєте, ходите или вас на руках несут до ближайшей больницы.

Иногда, перед отображением какой-либо информации, часы выдают комментарий. Но не всегда.

Вот допустим, в воскресенье я выхожу из дома и подбираю газету. Тишина. Они даже не говорят: *«Поверить не могу, что вы проснулись так рано! Потрясающе!»*

А когда часы все же предоставляют комментарий, например, после четырех- или пяти-мильного воркаута³, то они как будто не впечатлены мной. *«Хорошая пробежка»*, – вот и все. Я чувствую сарказм.

Однако вскоре я обнаружил, что мои воркауты становятся все длиннее и длиннее. Значит, сам акт измерения не является нейтральным. Он меняет поведение.

Если вы хотите, чтобы ваше выступление было более кратким, то давайте измерять. Вот вам возможный воркаут:

³ Ворка́ут – это любительский вид спорта, часть физкультуры. Включает в себя выполнение различных упражнений на уличных спортплощадках, а именно на турниках, брусьях, шведских стенках, рукоходах и прочих конструкциях, или вообще без их использования (на земле). Основной акцент делается на работу с собственным весом и развитие силы и выносливости.

● *Во время бесед один на один* говорите меньше, чем собеседник. Вместо долгих и пустых разглагольствований задайте по крайней мере один глубокомысленный вопрос за время беседы.

● *Во время собраний* говорите по 30–60 секунд. Сначала говорите о важнейших новостях, затем переходите к подробностям, – и только если вас спросят об этих подробностях. Вы сами удивитесь тому, как много можно сказать за 30 секунд.

● *Во время выступлений с презентациями* сократите количество слайдов до 10 штук или меньше. Время от времени убирайте по целому набору слайдов (советы по использованию PowerPoint).

Думаю, вы все поняли. Я бы хотел рассказать больше, но часы подсказывают, что мне пора бежать.

С того момента, как вы возьмете трубку и скажете «алло», люди сделают выводы о вашем интеллекте, характере и настрое, – лишь на основании того, как звучит ваш голос.

Говорите больше

Но бывает так, что возникает противоположная проблема. «Я получил обратную связь, – сказал мне как-то раз менеджер, – о том, что мне нужно больше говорить на собраниях».

– И что же вас останавливает? – спросил я его.

– Другие присутствующие: у них больше опыта и навыка. Я вижу их и думаю только об одном: «С чего бы им меня слушать?».

Вы когда-нибудь чувствовали подобное? Хотя кто не чувствовал...

Это исключительно проблема редактуры. Вот вы на собрании, вот в голову пришла идея, но перед тем как сказать: «Здравствуйте», вы сразу же редактируете свои мысли: «А это вообще стоит говорить?».

Я, как писатель, за многие годы успел поработать со множеством редакторов. Они бывают разные: от самых понимающих до самых беспощадных.

Как-то раз я узнал об одном редакторе, который снискал всеобщее расположение своими блестящими комментариями. «Потрясающе! – говорил он какому-нибудь писателю. – У вас получилась отличная книга».

Тем временем издатель только что вернул мою рукопись. Почти каждая страница была исписана красными чернилами: «Что это?», «Это вообще нужно?», «Эту главу доделать».

Так что балом правят издатели. Но давайте поговорим о вашем внутреннем редакторе – о том, кто сидит у вас в голове и определяет, что говорить, а что не произносить вслух, о «военном пограничнике, поддерживающем безопасность между мыслью и речью».

Если внутренний редактор чрезвычайно суров, то он вас сковывает. Попробуйте вот что:

Потренируйтесь без перерыва говорить 60 секунд на какую-нибудь случайную тему. Делайте это наедине с самим собой, например, направляясь в машине на работу.

Вам не нужно строго придерживаться именно одной заданной темы. Просто начните с нее. Подойдет абсолютно любой повод, например, список дел, какая-нибудь карьерная дилемма, с которой вы в данный момент столкнулись, или ваше мнение о соусах для спагетти.

Озвучивайте мысли по мере их возникновения (забудьте о последовательности и логичности), даже если думаете о том, что у вас, собственно, нет никакого мнения о соусах для спагетти.

Цель: освободите внутреннего редактора, разбудите спонтанность. Собственную личность вы все равно никогда не измените (да и зачем это вам?), но зато в любой момент сможете изменить свое чувство меры.

Больше или меньше? Предоставляйте нужное количество подробностей

Нужное количество подробностей – какое? Этот важнейший вопрос вы должны задавать себе снова и снова.

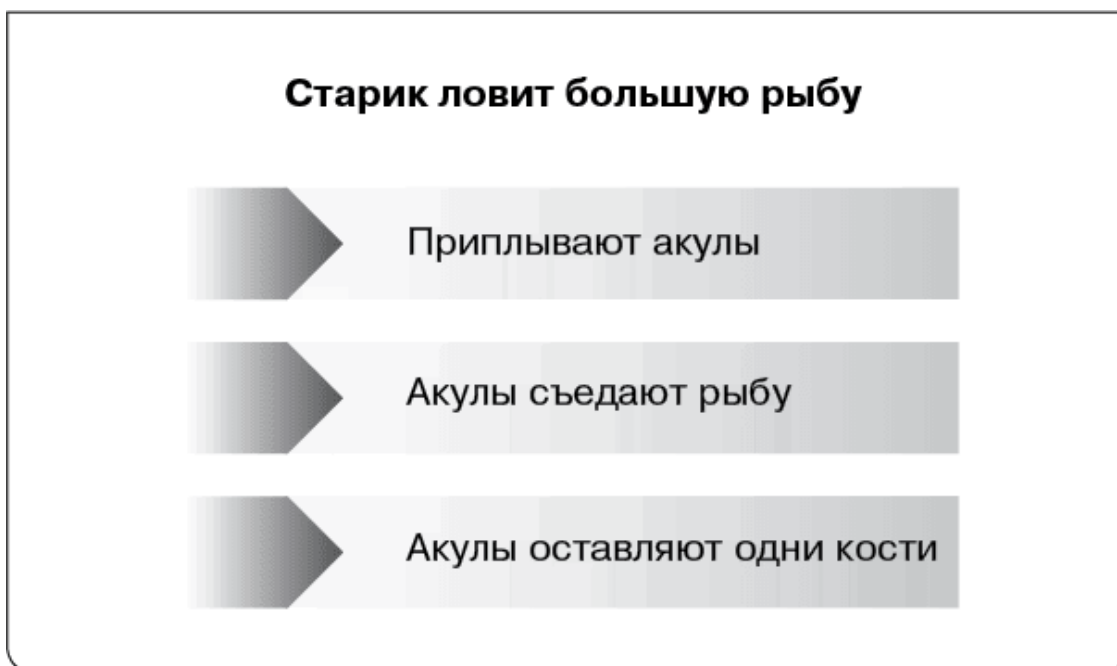
Ответ: зависит от аудитории.

Задумайтесь о первой строке повести «Старик и море» Эрнеста Хемингуэя. Он стал знаменит благодаря простым словам и коротким предложениям:

«Старик рыбачил один на своей лодке в Гольфстриме. Вот уже восемьдесят четыре дня он ходил в море и не поймал ни одной рыбы» (перевод фрагмента повести Эрнеста Хемингуэя «Старик и море» выполнен Борисом Романовичем Изаковым. – *Прим. пер.*).

Если вы рыбак, говорящий с аудиторией рыбаков, то они захотят узнать больше подробностей. Если ваша аудитория состоит из людей, не занимающихся рыбалкой, то им захочется услышать поменьше подробностей. Так же обстоит дело и с техническими аудиториями: их представителям интересно большое количество подробностей, остальным – меньше.

Вот так, кстати, можно представить «Старика и море» в виде слайда:



Хемингуэй решил написать повесть, а не создать слайд-шоу в PowerPoint.

Быть кратким – это не значит круглые сутки говорить только лаконичными фразами. Будете делать так – сойдете за человека, прошедшего все ужасы войны, или за угрюмого подростка, думающего, что он сейчас проходит все ужасы войны.

Будьте гибкими. Наблюдайте за аудиторией. Она даст вам понять, каких подробностей от вас ждет. Когда вы с кем-то общаетесь, и человек начинает стучать карандашом, ногой или вашей головой, то это о чем-то говорит.

Какие карты открывать? Как выявить рискованную откровенность

Пока мы кружили над аэропортом Торонто, пилот сделал жуткое объявление.

Ему необходимо было что-то сказать: мы только что попытались приземлиться, а затем вдруг взмыли обратно в воздух. Разумеется, пассажирам нужно было объяснение, пусть даже и лживое.

– Посадка затрудняется из-за тумана, – мрачно произнес он. Как по мне, это была вполне себе убедительная причина. Лучше бы он на этом остановился.

Но затем пилот добавил: «Еще несколько самолетов также пытаются совершить посадку. Посмотрим, что из этого получится».

Я заметил, что пассажиры пришли во взволнованно-оживленное состояние. Мне тоже стало не по себе. Интересно, он понимал, что делает?

Его голос был неуверенным. Его «посмотрим, что из этого получится» не звучало, как план полета. Хороший план (можете поправить меня, если я не прав), наверное, не должен допускать крушения самолетов.

(Ничего не рухнуло и не сгорело. Мы благополучно приземлились через 20 минут.)

Поговорим об откровенности. У всех бывают сомнения, трудности и комплексы – даже у пилотов. Так какую их часть стоит раскрывать?

Сложно сказать точно и с уверенностью, правда? Тут ведь много факторов? К примеру, с кем вы говорите? Вряд ли вы будете готовы открыться, пока не начнете доверять собеседнику. Однако одним из способов выработки доверия является именно раскрытие самого себя другому.

Предположим, менеджер говорит вам, что он работает над своими навыками слушателя и хотел бы получить обратную связь. Неожиданно он начинает выглядеть более человечным и доступным. В таком случае и вы сами, скорее всего, приобретете такой же вид в глазах менеджера.

Или кто-нибудь из коллег за обедом признается вам, что у него в семье проблемы из-за несоблюдения баланса между работой и личной жизнью. Тогда между вами и вашим собеседником точно установится глубокая связь.

Вот еще один плюс откровенности: она является эффективным способом донесения своих мыслей до других. Допустим, тот самый пилот спустя много лет преподает на курсах новичков предмет: «Как посадить самолет и при этом не перепугать до смерти всех пассажиров».

На этих курсах он может заговорить о той ночи в Торонто и о трудностях, которые тогда испытал. «Даже у опытных пилотов возникают сомнения, – говорит он. – У меня в ту ночь они определенно были». Начинающему пилоту такое приятно слышать.

Но не пассажиру, находящемуся на высоте нескольких километров над землей.

Вы можете выявить риски своей откровенности с помощью двух вопросов:

1. Плюс: какова будет выгода вашей аудитории, если она узнает о проблеме?
2. Минус: какова вероятность того, что люди захотят выпрыгнуть из самолета?

2

Метод Fast-Focus™

«Я стараюсь не писать то, что читатели обычно пропускают».
– ЭЛМОР ЛЕОНАРД, писатель и сценарист

Станьте аудиторией: ответьте на три ее вопроса

Большинство сообщений, как устных, так и письменных, делаются с точки зрения говорящего. Для нас с вами это сейчас является чем-то противоположным цели, к которой мы стремимся. Представьте себе, что вы – член аудитории. Что бы привлекло ваше внимание?

Иногда я спрашиваю слушателей, о чем они думают. Вот пример:

«Я думаю о списке дел и обо всем том, чего не делаю, потому что я здесь, сию минуту перед вами и слушаю вас вполуха».

Глютен. Почему все так озабочены продуктами, не содержащими глютена? Глютен ядовит? Я только что съел маффин. Он содержал глютен? Я умру?

Короче говоря: я думаю о себе».

Суть в том, что аудитория, вероятно, не думает о вас. Чтобы обратить на себя ее внимание, вам нужно думать о ней. Вам нужно быть аудиторией.

Слушатели, будь это 100 коллег на работе или один человек дома, всегда задаются одними и теми же тремя вопросами.

Хотя их редко задают вслух, они являются теми препятствиями, которые вам нужно последовательно преодолеть, чтобы привлечь и удержать внимание аудитории:

1. Зачем мне это слушать (или читать это)?
2. Что именно вы говорите?
3. Что мне делать с этой информацией?

Чтобы быстро отредактировать сообщение, вам нужно ответить на эти вопросы.

Первый вопрос аудитории: Зачем мне это слушать?

Произведите быстрый фокус с помощью определения цели.

Определение цели – это как подарок. Вы моментально приковываете к себе внимание людей с помощью чего-то, что для них ценно. Отличный способ начать собрание, телефонный разговор или электронное письмо.

Пять лет назад Опра Уинфри дала каждому члену своей аудитории по коробке с секретом. В одной из коробок, сказала она, лежали ключи от новой машины.

Сюрприз: ключи лежали во всех коробках. В этот день Опра подарила 276 новых «Понтиаков». Общая стоимость: 7 миллионов долларов.

Хотите обратить на себя внимание аудитории? Вам нужно будет преподнести ей ценный подарок. Что же это будет?

– Не знаю, – ответите вы, – у меня нет 276 «Понтиаков». Но постойте, у меня есть 276 слайдов. И немного распечаток.

Приехали.

Если посмотреть на Опру в этот день, то станет заметно, что она пребывала в том же восторге, что и ее аудитория⁴. Когда вы появитесь перед своей аудиторией с подарком, то будете в таком восторженном состоянии.

Но как понять, что у вас есть что-то хорошее? Ну тут, как и в случае с любым подарком, важен адресат. То есть для нас – аудитория. Для того самого выпуска шоу Опры Уинфри участников специально отобрали – им всем были очень нужны машины.

Что нужно вашей аудитории?

Когда выясните, сообщите об этом.

Обоснованная формулировка цели показывает, о чем вы далее будете говорить и, главное, *зачем* вы будете говорить об этом. *Зачем* – это ценность в том виде, в котором ее понимает аудитория. *Зачем* отвечает на вопрос: «Для чего нам это слушать?»

Плохой пример: допустим, вы представляете свою компанию на ярмарке вакансий. «Я здесь, – говорите вы, – чтобы рассказать, почему наша компания является лучшим местом работы».

Ну, это все же не так плохо, как сказать, почему она является худшим местом, хотя послушать об этом, вероятно, было бы даже интереснее. «Некоторые наши продукты толком не работают. Какие-то дурно пахнут. Мы подозреваем, что они канцерогенны».

Ваша цель, как спикера, быть может, представление компании в лучшем свете, но аудитория уже, скорее всего, слышала то же самое от 20 других выступающих.

Чтобы выяснить, каким должно быть ваше определение цели, прекратите на несколько минут быть собой. Станьте аудиторией. Каковы ее интересы?

Ну, на ярмарке вакансий им, вероятно, хочется понять, каково это – работать в вашей компании и понравится ли им там.

Хорошо, значит с этого мы и начнем. «Наша цель – помочь выяснить, подойдет ли вам эта организация».

Может быть, подойдет, может быть, нет. Как бы то ни было, если вы поможете своей аудитории определиться – то вручите ей подарок.

Оказывается, у людей нет ни малейшей причины слушать вас. Так дайте им этот повод.

**Что, если в ваших словах нет никакой реальной
выгоды для аудитории? Сообщите ей об убытках,
которые она может понести, если не будет слушать вас**

Ваше предложение должно звучать как-то так: «Друзья, если вы послушаете меня, то либо получите что-то хорошее, либо сумеете *избежать* чего-то плохого».

Допустим, вы говорите о чем-то неинтересном – например, о новых правилах, с аудиторией, которой нет до них никакого дела. Ваша задача: сделать так, чтобы эти правила стали важны для слушателей.

Вероятно, в знании правил нет никакой явной выгоды, однако их незнание определенно может повлечь за собой известные убытки. Какие именно?

Попробуйте начать свою презентацию с изображения тюрьмы. «Наша цель сегодня, – можете сказать вы, – избежать попадания вот в это место».

⁴ YouTube: «Oprah gives away cars».

Не путайте определение цели с вашим планом

Мой клиент был недоволен. Он только что просмотрел, как я провел двухдневный мастер-класс в его компании, и у него по этому поводу был только один комментарий.

– Вам просто следовало задавать присутствующим один и тот же простой вопрос снова и снова, – сказал он.

– Какой вопрос? – спросил я. Честно говоря, я действительно не понимал, о чем речь. Это было давно. Тогда мне не приходило в голову, что я могу быть в чем-то не компетентен. Уже только по одному этому можно догадаться, что я ничего не смыслил.

Клиент произнес: «Как эти навыки лидерства могут помочь мне продать больше пива?».

Есть одна известная поговорка: «Как это связано с ценой на яйца?». Ее произносят, когда кто-то несет полнейшую ахинею. Я лично о цене на яйца никогда особо не задумывался, хотя выражение это слышал примерно миллион раз. Для кого-то цена на яйца, видимо, жизненно важна.

Хотя ни моему клиенту, ни посетителям моего мастер-класса не было никакого дела до этого. Они были менеджерами по продажам и продавали пиво. Они целыми днями думали только о нем.

И это было моей ошибкой: я забыл про пиво.

О чем думает ваша аудитория? Допустим, ее занимают 10 000 вещей. То есть у нее 10 000 причин не слушать вас.

Но вы можете дать этим людям по крайней мере один повод поступить иначе. Так дайте его и не забудьте прибавить определение цели.

Определение цели – это не план. Почти у каждого директора, с которым я работаю, есть свой план, и это хорошо, но утверждение цели важнее.

План: «Сегодня мы поговорим о семи практиках выдающихся лидеров, о трех больших ошибках, которые они могут допускать, и о том, что самые выдающиеся лидеры едят на завтрак (если это яйца, то мы обсудим их цену)».

Ваш план – это то, *что* вы будете делать. Он гласит: «Вот о чем я буду говорить». Но он не объясняет, *зачем* вы будете это делать. «Зачем нам это слушать? – размышляет аудитория. – У нас и так дел полно».

Перед тем как вы скажете ей, *что* собираетесь делать, вы должны объяснить ей, *зачем*. Это цель вашей цели (да, я много говорю про цели, но это не просто так – у меня есть определенная цель).

Ваша цель должна отвечать интересам слушателей.

Пример: «Наша цель – помочь вам продать больше пива. Как этого добиться? Вдохновляйте своих сотрудников и будьте настоящими лидерами».

Теперь рассказывайте про план. И продолжайте говорить о пиве.

Второй вопрос аудитории: что именно вы говорите?

Произведите быстрый фокус, ориентируясь на главную мысль.

– Никто из вас не запомнит ни единого слова, которое я сегодня произнесу, – сказал губернатор. Так он начал свою торжественную речь на церемонии выпуска из колледжа, где присутствовал мой сын.

Запоминающаяся фраза. Но она вызвала у присутствующих опасный вопрос: зачем тогда это слушать?

Если разобраться, то становится понятно, что губернатор, конечно же, был прав. Если вы вот-вот станете выпускником колледжа и успешно сдали 30–40 дисциплин, то уже знаете о том, как много информации улетучивается из головы.

Давайте немного отредактируем начало речи губернатора. Ему нужно было сказать: «Вы ничего не запомните из того, что я вам скажу сегодня. Кроме ОДНОГО. Сейчас вы узнаете, что я имею в виду».

Если вы скажете что-нибудь подобное, то вызовете у своих слушателей ощущение напряженного ожидания. После того как вы сделаете это, все, что вам нужно, – та самая вещь, которую запомнит аудитория.

К сожалению, в речь то и дело проникают всякие сторонние темы. Наш губернатор, например, и вовсе начал с благодарности. Прозвучал целый список:

– Спасибо преподавателям, почетным гостям, непочетным гостям, гостям, которых мы не особо-то и хотели приглашать, но которых мы вроде бы как должны были пригласить, тем, кого мы вообще не приглашали – стоп, а это еще кто? Вы, уважаемый, что тут делаете?

Ну, конечно, говорил он не совсем так. А жаль. Благодарность – стандартное начало, и поэтому оно скучное. Лучше сразу перейти к делу, начав, скажем, с какого-нибудь анекдота или вопроса, и уже потом воздать всем должное.

Закончил он свою речь призывом к действию, там было что-то про «самопожертвование и верную службу». В этом нет ничего предосудительного. Просто подобные слова быстро забываются.

Уинстон Черчилль, как говорят, произнес одну из самых запоминающихся торжественных речей в истории, которая, кроме того, была и одной из самых коротких. Считается, что, когда Вторая мировая война уже длилась два года, в 1941 году Черчилль обратился к народу со словами: «Никогда не сдавайтесь, никогда не сдавайтесь, никогда, никогда, никогда!»

Это была вся его речь.

Так, во всяком случае, гласит легенда, которую я услышал (и всем рассказал) прежде, чем узнал, что произошло на самом деле. Оказывается, Черчилль действительно произнес эти слова, но они были сказаны в рамках более длинной речи, состоящей из 740 слов⁵.

Откуда же взялась легенда?

Я полагаю, что отрывок: «Никогда не сдавайтесь, никогда не сдавайтесь, никогда, никогда, никогда!» – это то, что все запомнили. Вероятно, он сопровождал эти слова «сокрушительным ударом» (который он, как известно, советовал нанести).

Он знал про ту самую вещь, которую должна запомнить аудитория.

**Думайте не только о том, что хочет знать ваша аудитория,
но и о том, чего она знать не хочет.**

**Будьте терпеливы: не рассчитывайте на то, что ваша главная
мысль будет подана на блюдечке с голубой каемочкой**

Вам нужно разобраться в том, что *первостепенно*, т. е. определить главную мысль, и что *второстепенно*, т. е. выделить ключевые понятия.

Мыслительный процесс может пойти следующим образом: сначала вы проводите мозговой штурм, в ходе которого отмечаете все, что хотите сказать. Вы фиксируете свои мысли на доске или бумажных стикерах, нисколько не задумываясь о порядке. После этого вы просматриваете записанные мысли и группируете их. Что с чем сочетается? Что самое главное? Вы можете выявить какую-нибудь общую тему или большую идею?

⁵ www.winstonchurchill.org/resources/speeches/1941-1945-war-leader/103-never-give-in.

Экспериментируйте с последовательностью. Может быть, вы решите про себя, что какая-то мысль является главной, – но потом подумаете: нет, это скорее относится к второстепенному, а вот – ключевое понятие.

В какой-то момент оформится определенная структура. Когда вы разберетесь с информацией и слепите из нее нечто внятное, то сможете визуализировать ее следующим образом:

1. Солнечная система: в середине поместите Солнце (главная мысль), затем – планеты (ключевые понятия), вращающиеся вокруг Солнца, а потом – множество спутников (подпунктов), окружающих каждую планету.

Чтобы изобразить это наглядно, обведите главную мысль, так чтобы получился круг. Каждое ключевое понятие располагайте где-нибудь в стороне и обводите его кругом меньших размеров (это называется картой мыслей.)

2. Дерево: представьте себе, что ствол – это главная мысль; ветви – ключевые понятия; мелкие веточки, растущие на крупных ветвях, – это подпункты.

3. Таблица: распределите информацию так, чтобы главная мысль располагалась наверху, а ключевые понятия и подпункты следовали ниже.

Главное – знать, что главное.

Поступая так, как я описал выше, вы не растеряетесь в ситуации, когда войдете в зал заседаний, рассчитывая выступить с 20-минутной презентацией, а исполнительный директор встретит вас словами: «Извините, но у вас только пять минут».

Потому что вы будете точно знать свою главную мысль.

Не путайте слайды презентации со своим сообщением

Иногда я использую слайды, иногда – нет. Однажды, когда я продумывал проведение мастер-класса под названием «Управление карьерным ростом сотрудников», то совсем запутался. Я малодушно пустился нагромождать слайды, не определив главную мысль. Признаюсь: я тогда просто влюбился в эти слайды.

С вами такое бывает? Значит, берете всю информацию, «нарезаете» ее, «расфасовываете» по слайдам, а затем мешаете их до тех пор, пока они не будут выглядеть более-менее приемлемо.

Набор слайдов готов. А вы нет. Чего-то не хватает.

Какова главная мысль? (Да, вы, конечно, можете уточнить ее уже после того, как сделаете все слайды, – но тогда потеряете уйму времени.)

Если вы сами не знаете главной мысли, то аудитория ее тем более знать не будет. К тому времени, как вы доберетесь до 27-го слайда и скажете: «Вот посмотрите на эту круговую диаграмму», – умы слушателей уже, вероятно, будут находиться в другом измерении. В том, где они употребляют в пищу хлебобулочные изделия, например.

Вернемся к моему мастер-классу под названием «Управление карьерным ростом сотрудников» и попытаемся определить его главную мысль.

Как? *Станьте аудиторией.* В данном случае представьте, что вы – менеджер. Каковы ваши соображения насчет карьерного роста ваших сотрудников? Например, они могут быть такими:

● *Вы не можете* предложить персоналу никаких повышений или прибавок к зарплате, хотя они хотят именно этого.

● *Никакого совета вы им дать тоже не можете.* Как вы вообще можете кому-то советовать, как ему распоряжаться своей жизнью, если большую часть времени не можете определиться с тем, что вам надеть?

● *У вас нет времени.*

Отсюда, естественно, следует, что вы предпочли бы просто пропустить это все.

Но справедливо и то, что, хотя ваши соображения уместны и отчасти правильны, заключение – *«мне нечего предложить»* – неверно. Главная мысль должна подчеркивать соображения о том, как способствовать карьерному росту сотрудников, несмотря на все трудности.

Главная мысль: *найти те моменты, которые требуют коучинга.*

Разумеется, это сообщение должно быть переделано в нечто понятное и полезное вашей аудитории. (Больше о моментах, требующих коучинга, вы сможете узнать на странице 76.)

Главная мысль формулируется из ключевых понятий. Одно ключевое понятие может касаться заданий: *каждый раз, когда вы даете кому-то задание, то создаете момент, требующий коучинга – то есть проработки и тренинга.* Вы можете развить его с помощью различных подпунктов, говорящих о том, что следует делать *до* получения задания, *во время* и *после* его выполнения.

Ваша карта должна выглядеть так:

ОПЕРЕДЕЛИТЬ МОМЕНТЫ, ТРЕБУЮЩИЕ КОУЧИНГА

● Задания

До получения задания

Во время выполнения задания

После выполнения задания

Главную мысль вы знаете, и в этом состоит ваша сила. Она проявляется в том, что вы можете сделать сообщение запоминающимся – со слайдами или без них.

Распределяйте ключевые понятия так, чтобы они запоминались

Допустим, вы хотите, чтобы люди запомнили симптомы инсульта.

Журнал Berkeley Wellness Letter приводит пять симптомов: бессвязная речь, онемение лица, руки или ноги, ухудшение зрения, затруднение при ходьбе и сильная головная боль.

Хорошо. Закройте глаза и попытайтесь перечислить эти пять симптомов. Это трудно.

Но что, если вы распределите симптомы по-другому?

Давайте в этот раз попробуем выстроить их от верхней части тела к нижней, с головы до пят:

1. Тяжелая головная боль
2. Ухудшение зрения
3. Затруднения при разговоре
4. Онемение лица, руки или ноги
5. Затруднение при ходьбе

Внезапно все стало более простым для запоминания. Эффективные последовательности часто связаны со временем или пространством:

1. Время – хронологическая последовательность: например, что нужно делать перед, во время или после собеседования.

2. Время – сегодня, вчера, завтра: например, проблема, с которой мы имеем дело прямо сейчас (сегодня); то, с чего она началась (вчера); то, что мы собираемся предпринять (завтра).

3. Пространство – от большого к малому (или наоборот): например, прогноз глобальной экономики, экономики США и экономики вашего счета в банке.

Помните те пять симптомов инсульта? Хорошо. Вы можете распределять информацию разными способами, но не стоит записывать ее в случайном порядке.

Если разговор (пусть даже и короткий) важен, то вам следует иметь ясное представление о главной мысли

– Поработайте над своей эффективностью, – сказал мне один директор. – А то сейчас она нулевая.

Мы с ним знакомы совсем недавно, и он говорил не обо мне. Это была обратная связь для его сотрудника. Он просто решил проверить ее на мне.

– Что значит – «над эффективностью»? – спросил я.

– *Больше говорите во время собраний*, – ответил директор.

Хорошо, мы определили главную мысль. Обратите внимание на то, как за несколько легких мазков мы перешли от размытого пятна к ясным очертаниям. Когда вы даете обратную связь, главная мысль должна быть ясной, иначе вас просто не поймут.

Этот директор мог сказать своему сотруднику: «Вы умный человек и продвигаете отличные идеи. Я надеюсь, что вы будете чаще выступать на собраниях. Как думаете, что вас останавливает?» После этого они могут вдвоем обсудить возможные тактики.

Как вам проверить свою мысль? *Станьте аудиторией*. Что она услышит, что запомнит, на что будет опираться в своих действиях?

(Чтобы узнать больше про обратную связь, загляните на страницу 31.)

Пусть ваша главная мысль будет сформулирована кратко (менее 10 слов) и просто

– Что из того, что вы хотите сказать, – самое главное? – спросил я как-то раз одного директора по маркетингу.

– Наша деятельность посвящена разработке эффективных и прозрачных решений для клиентов, – ответила она.

– Моя тоже, – парировал я. – Как и любого другого человека. Но что это значит?

– Это значит – быстро решать их проблемы.

Гораздо лучше. Первую версию никто даже не вспомнит (кстати, а вы сами сможете?). Она краткая, но не простая. Однако вторую версию легко понять и запомнить.

Ключевые понятия могут означать то, каким именно образом вы собираетесь быстро решать проблемы. Например, путем:

- Найма лучших специалистов для работы в клиентской службе
- Круглосуточной работы
- Очень, очень быстрой речи

Ваша аудитория не запомнит все ключевые понятия. Она даже может не запомнить ни одного. Однако вам определенно стоит сделать так, чтобы она запомнила главную мысль. Так что пусть она будет простой.



Напоминание самому себе: использовать простые слова

Однажды, когда я проводил мастер-класс, посвященный коммуникациям на уровне руководства, кто-то задал мне простой вопрос: «Нам сделать А или Б?»

Меня устраивали оба варианта. Но я не стал говорить об этом, а сказал: «Считайте, что я – агностик».

Позже, уже после завершения мастер-класса, посетитель подошел ко мне с вопросом о том, что я имел в виду, сказав, что я – агностик.

Он, очевидно, не знал этого слова или не понял, в каком смысле я его употребил. Не исключено, что он хотел обратить меня в ту религию, которая предписывает своим адептам говорить простыми словами.

А как часто вы сами усложняете свою речь?

Со мной бывает так: например, я читаю какую-нибудь статью, а в автора вдруг вселяется неистовый немец и начинает выдавать слова вроде *doppelganger* и *schadenfreude*.

Такие слова – конечно, полнейший ахтунг. Ну, то есть их нужно исключить из лексикона. Пусть останется что-нибудь простое вроде гамбургера, а всяких там шаденфройде нам не нужно.

Вот простое правило для использования заимствований: если это не название кулинарного блюда, то найдите вариант в своем языке.

К слову, о еде. Дам простой совет по питанию от писателя Майкла Поллана: «Ешьте настоящую еду. В меру. Преимущественно растения»⁶.

Здесь три посылы. Первый – «ешьте еду» – означает, что вам следует избегать искусственной пищи. Но важно не это, а лаконичность. Оцените краткость и полноту этой мысли.

Смотрите: *Употребляйте слова. В меру. Преимущественно простые.* (Совет по питанию от Майкла Поллана, версия 2.0. Пища для размышлений.)

Изучайте рекламные слоганы

Вопреки тому, что нет никаких причин, прямо указывающих на то, что главная мысль непременно должна быть схожей по форме с броским рекламным слоганом, – именно благодаря им вы можете многому научиться.

1. ГОВОРИТЕ, КАК ОБЫЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК. КАК-ТО РАЗ СОТРУДНИК СЛУЖБЫ ДОСТАВКИ FEDEX СКАЗАЛ МНЕ: «НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ ТАК, К ВЕЧЕРУ МЫ АБСОЛЮТНО ТОЧНО ВСЕ ДОСТАВИМ»

Эта речь звучит по-человечески. Она звучит так, будто ее произносит реальный, живой человек, обеспокоенный реальной посылкой.

Сотрудник мог бы выдать мне пассаж вроде того, что представлен чуть выше («Расслабьтесь. Наша деятельность посвящена разработке эффективных и прозрачных решений для клиентов»). У меня бы это вызвало паническую атаку.

⁶ «In Defense of Food», Penguin Press, 2008.

2. СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ОДНОМ. СРАВНИТЕ ДВА СЛОГАНА WAL-MART'А:

а. «Всегда низкие цены. Всегда».

б. «Экономьте. Будьте счастливы».

Мне больше нравится первый. Главная мысль – это что-то единичное, не двойное и не тройное. И мне нравится повторение слова «всегда».

По той же причине «Чистое удовольствие от вождения» (BMW) выглядит лучше, чем «Мощь, Красота и Дух» (Aston Martin). Мощь, красота и дух – это три отвлеченных понятия. Это список покупок, а не автомобиль.

3. БУДЬТЕ КРАТКИ. ЛУЧШИЕ СЛОГАНЫ ПОСЛЕДНЕГО СТОЛЕТИЯ СОДЕРЖАТ МЕНЬШЕ 10 СЛОВ. СМОТРИТЕ:

AVIS: «Мы стараемся».

WENDY'S: «Где говядина?»

APPLE: «Думай иначе». Еще до Apple IBM использовала следующий блестящий лозунг: «*Думайте*».

Краткая главная мысль – это как пиво Miller Lite: «Все, чего вы только могли пожелать... Или меньше».

ЕСЛИ ВАЖНА ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ, ТО ВАМ СЛЕДУЕТ СФОРМУЛИРОВАТЬ ЕЕ НЕСКОЛЬКО РАЗ ПО РАЗНОМУ

Когда я выезжаю за границу, то всегда боюсь забыть или потерять загранпаспорт. Или, вследствие болезненного стремления не потерять его, положить его в сейф в гостинице и забыть там.

Однако во время моей деловой поездки из Бостона в Цюрих я столкнулся с другой паспортной проблемой. Когда я проходил контроль, служащая сказала мне, что не может меня пропустить.

– Срок годности вашего паспорта истекает через месяц, – объяснила она.

– Но я еду всего на несколько дней, – ответил я.

– Все равно. Это недопустимо, – сказала она. По ее тону было понятно, что ни она, ни Швейцария не были особенно расстроены по этому поводу.

Хотя я десятки раз бывал за границей, очевидно, мои выезды всякий раз приходились на первые 9,5 лет жизни моих 10-летних паспортов. (Как оказалось, некоторые страны требуют наличия полугодового запаса срока действия.)

Ваш паспорт, в отличие от срока его действия, осязаем, видим. Если бы сроки годности молока работали так же, как сроки паспортов, то вы бы никогда не стали покупать молоко. «Срок годности этого молока истекает через 10 дней, – скажете вы. – Это недопустимо».

Вечером того же дня я, возвратившись домой, опросил несколько своих друзей и коллег: «Вы знали про эту проблему с паспортами?». Кто-то знал, кто-то нет. («А ты уверен, что ничем не насолил Швейцарии?»)

Тогда у меня возник вопрос: как нам предугадать такие вещи? Поставим вопрос иначе. Допустим, вам нужно донести одну важную мысль (вроде этой) до большой аудитории. Как вы это делаете?

Ну, вы можете:

● Дать объявление: правительство, например, может разослать всем гражданам какое-нибудь приятное письмо, может включить это объявление в процесс подачи заявления на изготовление паспорта, может поместить объявление в сам паспорт: «Срок истечения? РАНЬШЕ, чем вы думаете».

● Вступить в диалог: турагентство может поручить своим сотрудникам проверять срок действия паспортов клиентов перед выполнением заказов. Агент в таком случае должен спросить что-то вроде: «Ну и когда, вы думаете, истекает срок годности вашего паспорта?» А затем сказать: «Хм-м. А вот Швейцария думает иначе».

● Рассказать историю: обычный человек может просто поведать какую-нибудь поучительную историю, вроде моей, и положиться на то, что его сообщение распространится посредством социальных сетей и личных бесед.

У каждого метода есть свои изъяны. Слишком распространена такая ситуация, когда мы решаем, что одного объявления достаточно – что если мы сделаем его, то оно непременно дойдет до сведения других, и информацию запомнят.

Наверняка кто-то да объявил про всю эту паспортную кутерьму. Просто я не услышал. Или услышал, но не запомнил.

Каков срок годности объявления? Не знаю, но он точно меньше, чем у молока.

Третий вопрос аудитории: что мне делать с этой информацией?

Произведите быструю фокусировку с помощью призыва к действию.

Иногда вы приходите на какое-то собрание и узнаете, что оно было организовано, только чтобы сообщить присутствующим определенные новости. Никто не ждет, чтобы вы как-то использовали эту информацию. От вас требуется только принять ее к сведению.

Это может быть полезным. Однако если большинство собраний, которые вы посещаете, проходят в подобном ключе, то у вас неизбежно возникает вопрос: мне что, больше нечем заняться?

Призыв к действию оформляет и обозначает следующий шаг. Обычно он предполагает выполнение некоего *действия*. Однако ситуации бывают разные, и часто случается так, что затем возникают *размышления* о чем-то или определенные *ощущения*.

Допустим, вы – главный исполнительный директор и в конце тяжелой недели рассказываете своим сотрудникам последние новости. Ваш призыв к действию может вести:

● К мысли: «Запомнить стоит только одно: наш юридический отдел – лучший».

● К чувству: «Мы можем гордиться нашими продуктами, которые пока еще не фигурировали в коллективных исках».

● К делу: «Скупайте как можно больше акций. Дешевле, чем сейчас, они быть не могут».

Предположим, что вы говорите о важности установления общих правил перед началом работы над проектом, проведением собрания или трудным разговором.

Сравните две концовки:

1. Общие правила – это хорошо.

2. Устанавливайте общие правила.

Номер 1 – это наблюдение. Общие правила – это хорошо, но к ним жизнь не сводится. Цели – это хорошо, список дел – это хорошо, пить молоко – это тоже хорошо. Номер 1 – по сути, открытка.

Номер 2 – это указание. Оно обладает некоторой силой.

Метод Fast-FocusTM: общая характеристика

Ключевой принцип: станьте аудиторией.

Большинство сообщений и презентаций создаются с позиции говорящего. Нам с вами нужно нечто противоположное. Представьте себе, что вы сидите среди слушателей. Что бы привлекло ваше внимание?

У каждой аудитории есть три вопроса	Чтобы ответить на них, используйте следующие приемы:
1. Зачем нам это слушать? (Какая нам от этого польза?)	1. Определение цели
2. Что именно вы говорите?	2. Главная мысль
3. Что нам делать с этой информацией?	3. Призыв к действию

Сфокусируйте вступление, основную часть и заключение:

А. ВСТУПЛЕНИЕ

Определение цели: отвечает на вопрос аудитории № 1 – зачем нам это слушать?

Цель – это приманка, которая заставляет слушателей сфокусировать внимание.

Пример: «Наша цель – увеличить ваши компетенции и уверенность в себе, помочь вам научиться говорить более эффектно и эффективно». (Все примеры, которые я привожу на этой странице, взяты из моего мастер-класса, посвященного *динамичному общению*.)

План: показывает, как вы достигнете этой цели.

Пример: «Мы узнаем, как создать динамичное сообщение и донести его до других людей».

Б. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Главная мысль: отвечает на вопрос аудитории № 2 – что именно вы говорите?

Если бы ей нужно было запомнить что-нибудь одно, то что бы это было?

Пример: «Самое важное – это... ЭНЕРГИЯ». Пусть главная мысль будет краткой, не больше 10 слов.

● КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Ключевые понятия содержат дальнейшее развитие главной мысли.

Пример: «Когда вы будете выстраивать свое сообщение, вам попадется «деталь» под названием ЭНЕРГИЯ. Это фокусировка внимания аудитории на том, почему им следует слушать вас. ЭНЕРГИЯ также используется при декламации. А значит, ЭНЕРГИЯ предполагает использование различных приемов языка тела и манипуляций голосом. Если вы нервничаете, то ЭНЕРГИЯ поможет вам принять тревогу и направить ее в нужное русло».

С. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Призыв к действию: отвечает на вопрос аудитории № 3 – что нам делать с этой информацией?

Завершите свою презентацию на какой-нибудь мощной ноте. Каков следующий шаг? Что следует сделать вашим слушателям?

Пример: «Практикуйтесь, практикуйтесь и еще раз практикуйтесь. Затем попрактикуйтесь снова».

Примечание: Если нет ничего такого, что нужно было бы *сделать*, то вместо призыва к действию вы можете использовать призыв к *мысли* (напр., «Запомните одно...») или призыв к *чувству* (например, «будьте уверены... счастливы... горды» и т. д.).



Как-то раз мне позвонил президент Соединенных Штатов. Меня тогда не было на месте, поэтому он оставил сообщение на автоответчик. Давайте обсудим его.

У него большой опыт в коммуникации. Мы проанализируем плюсы и минусы:

1. Вступление: он начал со слов: «Привет, это президент. Сразу прошу прощения за беспокойство. Я редко делаю такие звонки».

Плюс: если вы президент, то вам, пожалуй, действительно стоит упомянуть об этом. Так будет внушительнее.

Минус: извинение. Многие люди начинают свои презентации со слов, как будто снимающих ответственность: «Я редко такое делаю», – говорят они. Или: «Я не совсем готов» и «Я тут даже не работаю».

Мой совет: не надо.

2. Утверждение цели: «Мне нужно поговорить с вами о выборах в Массачусетсе. Все очень серьезно».

Плюс: обращение к слушателям во время презентаций обычно производит сильный эффект. Так спикер подчеркивает сфокусированность на своей аудитории.

Минус: к сожалению, он сделал акцент на слове «выборы». Если бы он сделал акцент на словах «с вами» («Мне нужно поговорить с вами»), тогда вся его речь звучала бы более интимно.

Помню, я тогда задумался: он вообще знает, кто я? Или просто обзывает весь штат?

3. Главная мысль: президент выдвигал особого кандидата в Сенат.

Плюс: важно иметь главную мысль – длиной в 10 слов или меньше. В нашем случае главная мысль обосновывалась тремя ключевыми понятиями, и это как раз то, что нужно. Три – это хорошее число: три удара по мячу – и вы выиграли, три приема пищи в день, «Три мушкетера».

Я мог бы и дальше продолжить этот список, но должен привести три примера.

4. Призыв к действию: «Многие люди не знают, что во вторник состоятся выборы. Они не осознают их важность... Так что, пожалуйста, приходите и голосуйте...»

Плюс: четкое и ясное обозначение действия.

Минус: фраза о многих людях, чего-то там не знающих, – просто вежливый способ указать на идиотизм этих людей. Но я лично знал про предстоящие выборы, так что меня ничего не задело.

И последнее: президент забыл оставить свой номер. Наверное, он никак не может понять, почему я не перезвонил.

3

Еще три способа применения фокуса

«Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того».

– **АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН**

У вас только минута? Начните с выводов

Представьте, что ваша задача на работе состоит в том, чтобы проанализировать определенный бонд. Вы работаете на международную компанию, занимающуюся управлением средствами. Каждое утро вы посещаете блицсоборание, в котором помимо вас участвует свыше 30 коллег и представители руководства компании.

У вас не более одной-двух минут на то, чтобы рассказать про бонд.

Вот что хочет знать аудитория: *стоит нам покупать этот бонд или не стоит и почему?* Чего она не хочет знать: не относящихся к делу подробностей.

Звучит просто, а все же требует определенного навыка и сноровки.

Один из моих проектов по консалтингу предполагал работу с такими аналитиками. Я спросил главного сотрудника по инвестициям по имени Билл Адамс, проводящего утренние блицсоборания: «Как, по-вашему, звучит хорошее послание?»

– Оно должно быть простым, – ответил Билл. – Сначала я рассчитываю услышать выводы. Затем логично было бы пояснить их. После этого можно опять вернуться к итогам.

В следующий раз, когда вы будете говорить (или писать) что-нибудь высокопоставленному начальству, начните с конца.

Хотите поговорить о своих достижениях? Расскажите историю

Рано или поздно кто-нибудь спросит вас о том, чего вы добились. Это может произойти где угодно: на собеседовании, на ежегодной аттестации, на слушании по досрочному освобождению.

Что же это вообще такое – добиться или не добиться чего-то? Возможно:

а. Встать с постели (в такой день, когда лень с особенной силой мешает это сделать)

б. Заработать миллион долларов

в. Успешно прооперировать головной мозг

Акт свершения чего-либо, вследствие которого мы можем сказать, что мы чего-то добились, предполагает участие трех элементов: препятствий, точных действий и результатов. Получается, ни одна из описанных мною ситуаций не соответствует понятию достижения.

а. Действительно, акт вставания с постели сопровождается препятствиями, даже целым рядом препятствий, но на этом, собственно, можно закончить. Ни точных действий, ни результатов тут нет.

б. Зарабатывание миллиона долларов могло бы подойти. Но, может быть, этот миллион долларов был заработан вами вследствие уничтожения своего 10-миллионного бизнеса. Или вследствие выигрыша в лотерее.

в. Операция на головном мозге звучит впечатляюще. Легко можно представить ситуацию, когда люди, уверяя вас в простоте некоего действия, говорят вам: «Слушай, ну это же не операция на мозге». Тогда вы успокаиваетесь (если вы, конечно, не хирург):

ВРАЧ: Что у нас сегодня?

АССИСТЕНТ: У вас через 10 минут операция на мозге.

ВРАЧ: О нет!!!

Можно ли считать операцию на мозге достижением? Хм-м. Каковы результаты? Вы вставили мозг обратно в голову, что ли? Как это все работает?

Чтобы ваши достижения работали, расскажите про них историю. Но только будьте сосредоточены. Воспользуйтесь акронимом SOAR.

S отвечает за Situation (ситуацию). Тут вы описываете контекст. OAR относится к тому трио, которое мы рассмотрели чуть ранее: препятствия (Obstacles), действие (Action) и результаты (Results). Эта тройка продвигает ваше достижение.

Предположим, вы работаете менеджером в рекламной фирме, и при этом вы – моя дочь, и только что окончили колледж. Достижение может выглядеть так:

- Ситуация: нужно заключить рекламное соглашение с одним важным клиентом. Никому не удалось добиться решительно никаких результатов, несмотря на то, что усилия были затрачены немалые.

- Препятствие: клиент был недостаточно известен в СМИ, даже те несколько журналистов, которые писали про него, постоянно отвлекались на другие проекты.

- Действие: определены новые медийные ориентиры, установлены плодотворные связи.

- Результат: организованы две важные встречи с журналистами для главного исполнительного директора компании-клиента. Заказчик остался этим настолько доволен, что увеличил рекламный бюджет.

Система SOAR поможет вам сфокусировать свою историю. Если вы будете придерживаться фактов, это будет не хвастовством, а констатацией.

И помните: это не операция на мозге.

Предоставляете обратную связь? Попробуйте формат XYZ

– Я чувствую себя так, словно надо мной висит нож гильотины, – сказал мне один менеджер.

У него была проблема с влиянием. Она затрагивала взаимоотношения с проектной командой: ее члены не соблюдали отчетность перед ним, притом что он отвечал за результаты работы.

Я выступил в роли коуча (тренера), помогающего решить, что делать. Первый предложенный им вариант: «Когда проект идет не по плану, я чувствую себя совершенно разбитым, потому что моя шея заранее ощущает холод гильотины».

Геттисбергская речь Авраама Линкольна – одна из известнейших в истории США – состояла всего лишь из 272 слов и длилась 2 минуты.

Много лет назад я узнал и усовершенствовал метод выражения сути дела, который позаимствовал из прекрасной книги Т. Батлер-Будона под названием «Навыки людей: Как отстаивать свое мнение, выслушивать других и решать конфликты» (ЭКСМО, 2014). Формула (усовершенствованная) выглядит так: «Когда происходит X, я чувствую Y, потому что Z».

X – проблема; Y – ваша реакция; Z – влияние на бизнес.

Давайте рассмотрим XYZ нашего менеджера, на которого вот-вот обрушится нож гильотины.

X: «Когда проект идет не по плану».

Плюс: Его X – избегает обвинений кого ни попадя. Он не стал говорить: «КОГДА ВЫ ЗАПАРЫВАЕТЕ ПРОЕКТ».

Минус: Что он имеет в виду, говоря: «Когда проект идет не по плану»?

Я представляю себе испорченную еду. Еду, изменившуюся до неузнаваемости, погребенную в недрах офисного холодильника, смахивающую на древнюю реликвию.

И вы думаете: интересно, что это может быть за еда?

В таких мыслях нет ничего предосудительного. Они вполне справедливы.

Но все-таки будем точны. Менеджер имел в виду: «Когда мы не укладываемся в сроки». Ладно, допустим.

У: *«Я чувствую себя совершенно разбитым».*

Плюс: если вы добавите личные чувства к рассказу о проблеме, то ваши слушатели лучше смогут оценить ее важность.

Минус: «совершенно разбитым» – слишком эмоционально для бизнеса. Это словно сказать: «Когда мы не укладываемся в срок, Я ЧУВСТВУЮ, ЧТО МОЁ СЕРДЦЕ РАЗБИТО».

Это слишком.

Какая эмоция больше подходит? Ну, хотя бы *обеспокоенность*.

Вы можете быть обеспокоены тем, что проект выполняется с очевидным опозданием, тем, что клиенты будут недовольны, тем, что в порыве отчаяния вы съедите странную еду из холодильника и скончаетесь от отравления.

Обеспокоенность идеально подходит ко всем этим событиям. Так что вам беспокоиться не о чем.

Z: *«Потому что моя шея как бы заранее ощущает холод гильотины».*

Плюс: аутентичность.

Минус: влияние на бизнес должно быть масштабнее, чем проблемы с частями тела и вообще вашим личным положением.

Лучше: «Потому что наша репутация подвергается смертельной опасности» или «Потому что мы наносим вред нашим клиентам каждый раз, когда продлеваем сроки контракта».

Давайте сведем эти XYZ воедино: «Каждый раз, когда мы продлеваем сроки контракта, я беспокоюсь, как это отразится на наших клиентах».

Вот это уже сфокусировано.

4

Аккуратнее со словами (и с электронными письмами)

В: Что никогда не должна говорить стюардесса?

О: «К сожалению». У нас в JetBlue принято говорить: «Как выяснилось».

– Интервью с РОБИНОМ ХЕЙЕСОМ, главным исполнительным директором компании JetBlue (газета Wall Street Journal, 8/10/16)

«Я не доверяю электронным письмам. Я старомодная. Я предпочитаю позвонить и бросить трубку».

– КЭРРИ БРЭДШОУ (героиня сериала «Секс в большом городе» телеканала НВО)

Избегайте жаргона

– Вам было бы интересно узнать про 16 рисков, которым вы подвергаетесь прямо сейчас? – спросил меня продавец.

– Да нет, не особо, – ответил я. Инициатором этого телефонного разговора с представителем известной компании был я сам, мне хотелось оценить различные варианты страхования жилья. Как раз пришло время обновить страховку.

Но меня удивил подход продавца. «А у вас сейчас страховка НО-3 или НО-5?» – спросил он.

Я не имел никакого понятия. НО-3 звучало как смех: ХО-ХО-ХО. Это был профессиональный жаргон, который для агента, может быть, и имел какой-то смысл, но для всех остальных звучал тарабарщиной.

– Давайте я вам просто расскажу, какие случаи охватывает тариф НО-3, – сказал он. (Те самые 16 рисков!) – А потом мы решим, подходит ли он вам.

Процесс принятия решения представлялся мне каким-то извращенным способом всучить страховку – чем-то вроде викторины: «Чего не хватает в этом тарифном плане? Правильно, СТРАХОВКИ ОТ ЗАТОПЛЕНИЙ!»

Может быть, это и был хороший способ продажи страховки. Сами посудите: когда вы думаете о том, как ваш дом обчищают, сжигают дотла или когда его разрушает смерч, – разве вам не хочется обзавестись самой обширной и надежной страховкой?

Итак, он рассказал мне про все риски. Я обратил внимание на то, что в его словах не было никакого упоминания змей. Это было досадно. Я с большим одобрением отношусь к идее избегать змей при любой возможности и с радостью купил бы страхо-хо-ховку, которая предлагает опцию «антизмей».

Я решил рассмотреть другие варианты.

Следующий (и последний) продавец ничего не сказал ни про НО-3, ни про 16 рисков. Однако он задал мне по крайней мере 16 вопросов о моем доме.

Его главная мысль: мы собираемся составить подробное представление о вашем доме, чтобы предоставить самую подходящую защиту. (*Стань аудиторией.*)

На этом я и остановил свой выбор. Даже несмотря на то, что и тут про змей ничего не говорилось.

Избегайте большинства акронимов

Как-то раз мне подвернулся акроним HOMES (дома. – *Прим. пер.*), который, как предполагается, должен помочь запомнить названия пяти Великих озер.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.