

Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Изд-во «Эксмо», 2007. — 656 с.

Сегодня успешный руководитель — это тот, кто умеет воодушевлять других людей, вести их к достижению поставленных целей и способен убедить членов своей команды без колебаний принять свои жизненные ценности.

Джон Адаир, всемирно признанный гуру психологии управления людьми, предлагает опробованные временем, но при этом прогрессивные, четко настроенные и эффективные инструменты для усиления мотивации, развития лидерских навыков и коммуникационных способностей, использования эргономичного тайм-менеджмента, которые помогут всем менеджерам — от начинающего до высокого профессионала — постичь все законы эффективного управления.

Фрагмент из книги с. 537-553.

ГЛАВА 3

ЭФФЕКТИВНО ГОВОРИТЬ

Говорят, что выступление чем-то похоже на ребенка: его легко зачать, но тяжело родить. Кроме того, выступления похожи на детей тем, что они бывают всех форм и размеров. Они бывают официальными или неофициальными, импровизированными или подготовленными заранее. Рассмотрим все их разнообразие.

Речь, например, представляет собой тщательно подготовленное официальное выступление. Она может произноситься выдающимся оратором или быть приурочена к какой-либо церемонии, как, например, инаугурационная или прощальная речь. Она обращена к конкретной аудитории. Политический лидер, к примеру, произносит ежегодную речь на партийной конференции.

Торжественная речь предназначена для того, чтобы вызвать эмоции у групп или масс людей. Она посвящена какому-то важному предмету, произносится в торжественной манере и, согласно правилам ораторского искусства, обычно бывает приурочена к особым случаям, таким, как праздничные торжества, церемонии выпуска в университете или похороны. Знаменитая Геттисбергская речь Линкольна — это классический пример торжественной речи. Поскольку настоящие ораторы встречаются редко, этот термин иногда используется для описания напыщенных выступлений, рассчитанных на внешний эффект. Термин *разглагольствование*, наоборот, используется для обозначения вышедших из-под контроля выступлений. Это длинная, громкая и горячая речь, апеллирующая к страстям или предрассудкам. Она может представлять собой импровизацию или быть тщательно продуманной. Часто она предназначена для того, чтобы воодушевить аудиторию и побудить ее к действию. Выступления Адольфа Гитлера на массовых митингах в Германии перед началом Второй мировой войны были длинными, напыщенными разглагольствованиями.

Выступления можно условно разбить на категории по их цели и содержанию. *Дискурс*, например, — это довольно длинное, тщательно подготовленное и хорошо организованное выступление на определенную тему, тогда как *лекция* представляет собой выступление преподавателя перед учениками. Это дискурс на определенную тему, предназначенный для информирования или инструктажа группы учащихся или другой подобной аудитории. Само слово *лекция* происходит от латинского глагола, который переводится как «читать». Самые эффективные лекции не читаются по бумажке, но предполагают интенсивную предварительную подготовку, включая запись того, что будет говориться. *Проповедью*, как правило, называют инструктивный религиозный дискурс, обычно произносимый священнослужителем перед паствой. В неформальном общении такие определения, как *лекция*, *проповедь* и даже *разглагольствование*, могут обозначать любую форму нравоучения или морали, включая официальные выговоры, суровые

нагоняи, длинные замечания или серьезные увещания вспомнить о долге.

В настоящее время, и особенно в области менеджмента, выделяют еще одну форму выступления, которая получила название *презентации*. Эта форма получила такое широкое распространение и очень важна для вас — поэтому в моей книге ей отведена отдельная глава. Мое первое знакомство с презентацией произошло в армии, поскольку она берет начало в исследованиях по психологии инструктажа, проведенных во время Второй мировой войны. Можно выделить две отличительные особенности презентаций:

- широкое применение аудио- и видеонаглядных пособий;
- в презентации часто задействованы несколько человек, и поэтому она является плодом коллективных усилий, напоминая в этом смысле игру.

Многие телевизионные программы, по сути своей, являются презентациями. В промышленности и торговле сегодня доминирует именно этот формат выступлений, и особенно если оно касается продаж и маркетинга и обращено к новым или потенциальным клиентам.

Тем не менее для того чтобы добиться эффективности в любой или во всех этих формах публичных выступлений, вам следует применять в них определенные принципы. Я сравнил бы их с законами аэродинамики, только применяются они к *способностям к коммуникации, или выражению своих мыслей при помощи устной речи*. Иногда этой способности человеку явно не хватает, как в приведенной ниже истории.

По мере развития дискуссии становилось все более очевидным, что никто из руководящего персонала компании не понял, что имел в виду управляющий Майкл Манн, когда говорил о том, что ждет компанию, если она не улучшит качество товаров, уровень обслуживания клиентов и не повысит конкурентоспособность. Некоторые восприняли это как завуалированное сообщение о неизбежности поглощения или слияния; другие сделали вывод, что на следующей неделе будет объявлено о значительных сокращениях и увольнении персонала. Эмоции, вызванные атмосферой неопределенности и тревоги, вылились во взаимные обвинения. Наконец, Майкл Манн попытался успокоить волнение и сказал: «Я знаю, что вы считаете, что поняли мои слова, но я не уверен, что вы осознали, что услышанное вами — это вовсе не то, что я имел в виду».

Приведенное выше определение, разумеется, относится как к официальным, или тщательно спланированным, мероприятиям, так и к неформальным ситуациям, когда вам предлагают встать и сказать несколько слов или когда вы открываете или закрываете собрание. Оно даже охватывает *беседу* — не просто общение, а те ситуации, когда два или несколько человек некоторое время ведут переговоры в непринужденной и спокойной атмосфере, нередко преследуя при этом определенную цель.

В некоторых цивилизациях, включая нашу на раннем этапе ее развития, умение вести беседу считалось искусством. Такие люди, как выдуманные героини книг Джейн Остин или реальный доктор Сэмюэл Джонсон, вызвали восхищение умением выражать свои мысли в обычном разговоре. Они делали это экономно и остроумно, в совершенстве владея языком. Возможно, когда-нибудь мы возродим искусство коммуникации в этой его самой простой и доверительной форме.

А теперь к делу. Я полагаю, что существует шесть основных принципов эффективного выступления, но список этот остается открытым. Сообщите мне, что еще вы могли бы внести в него. Для облегчения запоминания я сформулировал эти принципы в виде инструкций или команд самому себе. Именно эти приказы я обычно отдаю самому себе — хотя и не всегда успешно!

Выражайся ясно

Ясность — это главный принцип, обуславливающий силу, или эффективность, как устной, так и письменной речи. Таким образом, успешная коммуникация начинается в

мозгу. Средневековый поэт выразил эту мысль следующим образом:

То, что хорошо задумано, выражается ясно,
И слова для его выражения находятся без труда.

Ясность мышления ведет к ясности речи: если ваши мысли или идеи несколько запутанны, туманны или расплывчаты, то их труднее будет понять или воспринять.

Таким образом, применение этого принципа начинается задолго до того, как вы попадете в зал заседаний или в кабинет начальника, — с попытки добиться ясности в переменчивой погоде мышления. Для этого потребуется овладеть искусством анализа, синтеза и оценки.

Однако не следует считать, что все ясное автоматически является истиной. Однажды кто-то сказал, что в голове Бернарда Шоу содержится путаница ясных мыслей. Как бы то ни было, а истина не всегда приходит к нам в очищенном и явном виде. Не все золото, что блестит. Ясность — это коммерческая ценность. Она хорошо служит тому, кто готов платить за нее соответствующую цену. В эту цену входит готовность пережить неразбериху, беспорядок и двусмысленность, прежде чем облака рассеются, пыль осядет и вопрос, проблема или образ действия станут абсолютно ясны. Когда речь идет о коммуникации, сочетание правды и ясности становится практически неотразимым, и особенно в долговременном плане.

В наше время одним из таких мастеров применения принципа ясности был фельдмаршал Монтгомери. Его брифинги во время войны превратились в легенду для тех, кто их слышал. Мальчишкой я слушал виконта Монтгомери, когда он посетил свою старую школу и рассказывал о планах высадки союзных войск в Европе. Он выступал в том же самом здании, которое во время войны было штабом союзников, в том же самом зале, где проходило последнее представление планов операции королю Георгу VI и Черчиллю, и поэтому мне, четырнадцатилетнему подростку, было нетрудно ощутить «атмосферу», как любил называть ее Монтгомери. Больше всего завораживала его необыкновенная ясность. Бригадный генерал Эссейм подчеркивает это качество фельдмаршала в книге Рональда Льюина «Монтгомери как военачальник» (1971).

Он мог описать сложную ситуацию с поразительной ясностью и обобщить долгую дискуссию, не делая ни единой пометки. Выступая, он смотрел прямо в глаза слушателям. Он обладал замечательной способностью понять суть проблемы и с удивительной ясностью увидеть ее решение. Было практически невозможно неправильно понять его, какими бы неприятными ни выглядели его слова.

Будь готов

Достижение ясности цели, содержания и плана — как для официальной презентации, так и неофициального выступления — является основной частью подготовки.

Большинство людей знакомы с девизом скаутов: БУДЬ ГОТОВ.

Разумеется, невозможно быть готовым ко всем случайностям жизни — если не считать общего ощущения общей гибкости ума, которая позволит вам справиться с неожиданно возникающими ситуациями, — но вы можете подготовиться к таким событиям, как того или иного рода публичное выступление.

В вашем распоряжении могут быть несколько недель или несколько минут, но принципы подготовки от этого не меняются.

Манера или степень подготовки могут в значительной степени различаться, однако полезно провести границу между *общей* и конкретной *подготовкой*. В этом смысле можно провести аналогию с художником-портретистом — в течение одного часа вам следует мобилизовать все свои знания и опыт.

Знаменитый портретист сэр Джошуа Рейнолдс, первый президент Королевской академии художеств, однажды писал портрет стального магната, чрезвычайно богатого человека, добившегося успеха своими

собственными силами. Подобно многим богатым людям, он был очень экономен. Получив счет на несколько сотен гиней — огромная сумма по тем временам, — он ужасно разозлился и отправился с жалобой в студию сэра Джошуа.

«Вы проработали чуть больше двенадцати часов над моим лицом, — заявил он, — а остальное закончили ваши помощники. И за двенадцать часов работы вы требуете от меня более шестисот фунтов? Я не плачу таких денег моим лучшим управляющим».

«Вы платите мне не за двенадцать часов, сэр, — ответил Рейнолдс. — Вы платите за тридцать лет, в течение которых я упорным трудом постигал, что мне делать со своими кистями в течение этих двенадцати часов».

«Вся моя жизнь — это подготовка для любви к вам», — писал Дж. К. Честертон своей будущей жене. По отношению к коммуникации эта *общая* подготовка начинается еще в школе, когда вы учитесь читать и писать, обсуждать и спорить, а также поднимать руку в классе, когда вы знаете ответ. К ней также относится все ваше последующее обучение — обычно на работе — принципам и практике эффективной коммуникации. Вся эта книга является одновременно обобщением и дополнением той общей подготовки, которая уже имела место на протяжении всей вашей жизни.

Конкретная подготовка охватывает то, что военные называют тактикой, применяемой в различных ситуациях.

Для художника-портретиста она заключается в нанесении грунта на холст, выборе и размещении кистей и красок, обеспечении обогрева и хорошего освещения студии. Возможно, сюда следует включить размышление о личности или чертах характера будущей модели — какую музыку любит слушать этот человек, о чем он предпочитает беседовать или какие прохладительные напитки ему предложить. Ниже приведены эквиваленты для любого вида коммуникации, причем в качестве схемы использовано одно из стихотворений Редьярда Киплинга:

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

(Перевод С. Я. Маршака)

В приведенной ниже таблице я изменил их порядок, но в реальной жизни не важно, какой из этих вопросов вы рассмотрите первым. Это шесть «инструментов», которые вы должны держать у себя в голове остро отточенными и готовыми к работе.

ТАБЛИЦА 3.1. Будь готов - некоторые советы по планированию

ВОПРОС	ПОЯСНЕНИЯ
Кто?	С кем вам предстоит общаться? Попытайтесь представить их — человека, нескольких людей или аудиторию. Каковы их интересы, установки и ценности? Что у них общего с остальными людьми и чем они отличаются?
Что?	Что именно вы хотите сообщить другим? Один из способов ответить на этот вопрос — выработать критерий успеха. Как вы узнаете, успешно ли вы передали другим свои мысли?
Как?	Каков наилучший способ передачи вашего сообщения? Здесь очень важен язык. Мысленно подберите слова для общения с аудиторией. Спланируйте вступление, основную часть и заключение. Если время и

	место позволяют, найдите и приготовьте наглядные пособия.
Когда?	В коммуникации важную роль играет время. Выработайте ощущение времени, чтобы ваши высказывания воспринимались как имеющие отношение к обсуждаемому вопросу. В одних ситуациях следует говорить, а в других лучше молчать.
Где?	Какова обстановка в том месте, где предполагается коммуникация? Возможно, у вас найдется время посетить аудиторию, где вам предстоит выступать, и переставить, к примеру, мебель. Проверьте акустику (а также обзор, если вы используете наглядные пособия).
Почему?	Чтобы превратить присутствующих в слушателей, вам нужно знать, <i>почему</i> им нужно слушать вас,— и при необходимости сообщить им об этом. Что заставляет их слушать? Это значит, что вы сами должны знать, почему вы стремитесь к коммуникации, то есть понимать ценность или важность того, что вы собираетесь сказать.

На подготовку часто не хватает времени, однако вы редко попадаете в ситуации, когда не удастся выкроить минуту-другую на составление плана. Такие кризисные ситуации обладают тем преимуществом, что они позволяют выявить людей, которые всегда в той или иной степени готовы выступить по определенному вопросу, если в этом возникнет необходимость. Однако человек, обладающий навыками коммуникации, всегда стремится избежать подобных сюрпризов.

Один из уроков, который я усвоил на собственном горьком опыте, заключается в необходимости сохранять гибкость. При планировании любой работы мы, естественно, составляем свой собственный план. Трудность состоит в том, что такой план предполагает определенную картину развития ситуации — однако реальная ситуация может оказаться совершенно иной.

Генри Комптон пришел в ярость от перспективы прокладки автомобильной дороги через поле рядом с его садом. Он тщательно подготовил свою речь, которую намеревался произнести на общем собрании. Он указал десять причин, почему дорога нанесет вред окружающей среде, и особенно среде обитания редко встречающегося пятнистого африканского дятла, изредка прилетающего на это побережье.

После того как официальные лица изложили свои планы и председательствующий на собрании открыл дебаты, Генри ожидал возможности выступить со своей заранее подготовленной речью, которая была рассчитана на десять минут.

«Учитывая дефицит времени, ограничиваю длительность каждого выступления тремя минутами, — объявил председатель. — Следующий мистер Комптон».

Генри поднялся и приступил к своей десятиминутной речи. Когда он добрался до третьего пункта — это заняло больше времени, чем он думал, — председатель прервал его, и он вынужден был сесть на место. Генри успел лишь повторить то, что говорилось раньше. Его десятый пункт и козырная карта — африканский дятел — так и остался за бортом.

Храня верность подготовленной заранее речи, Генри Комптон не смог должным образом адаптироваться на собрании. Он должен был почувствовать, что большое количество желающих выступить и ограниченное время потребуют от него такой труднодостижимой краткости. Столкнувшись с необходимостью в последнюю минуту изменить свой план, он не смог этого сделать. В результате он упустил свой шанс. Один израильский генерал однажды сказал: «План — это хорошая основа для изменения своей точки зрения».

Выражайтесь просто

Старайтесь, чтобы ваши слушатели не сталкивались с лишними трудностями. В

этом смысле *простота* означает нечто, не отличающееся запутанностью и замысловатостью и доступное для быстрого понимания. Ее не следует путать с *легкостью* — этим термином обозначают то, что не требует больших усилий.

Стремление к простоте мышления — это стремление выявить суть предмета, которая является отражением его особенностей, не является составной и не смешивается с другими материями. Такое стремление требует умения анализировать. Мы должны сначала «препарировать, очистить и выжечь», прежде чем доберемся до сути предмета. *Упростить* — это сделать менее запутанным или трудным и, значит, более легким для понимания, выполнения или использования.

БУДЬТЕ ПРОЩЕ

Бывший премьер-министр Великобритании Гарольд Макмиллан однажды вспоминал, как после его первой речи перед палатой общин его легендарный предшественник Дэвид Ллойд Джордж — один из величайших ораторов столетия — пригласил его на встречу. Ллойд Джордж похвалил первое выступление Макмиллана и дал следующий совет: «Если вы рядовой член парламента, вы можете затронуть только один пункт в своей речи (произносить ее можно по-разному, но сконцентрироваться вы должны только на одном вопросе). Министру позволено два пункта. И только если вы премьер-министр, вы можете позволить себе освятить три вопроса».

Теперь мы можем провести полезное разграничение между простотой и *излишним упрощением*. Простота требует серьезных усилий, особенно если мы должны изложить предмет, отличающийся сложностью, если начать рассматривать его подробно. Но даже в тех случаях, когда тема по природе своей сложна, у нас остается выбор: излагать эти сложности наиболее простым способом или усугублять их структурой своей речи и сложностью языка. Способность просто излагать сложные предметы — но без излишнего упрощения — является одним из признаков хорошего оратора. Не следует попадать и в другую ловушку, приравнивая простоту к упрощенчеству и поверхностности. Простое может быть глубоким по смыслу — точно так же, как за сложностью может скрываться пустота.

Упражнение

- Назовите представителя вашей профессии, обладающего даром простым языком излагать сложные проблемы — без менторского тона и упрощенчества.
- Назовите один из аспектов вашей работы, который — по общему мнению — труден для понимания непрофессионала. Как вы будете объяснять (через переводчика) этот предмет племени южноамериканских индейцев, живущих охотой и собирательством?
- Перечислите три причины, почему профессионалы иногда намеренно выбирают самый простой аспект своей работы и максимально усложняют его?

Тем не менее очень важно, чтобы вы осознавали все стоящие перед вами трудности и прокладывали себе путь через все сложности к сути предмета, к основному смыслу явления. Это касается и ученого, и руководителя. Лауреат Нобелевской премии по химии Макс Перуц однажды так выразился о способностях профессора Лоуренса Брэгга, тоже нобелевского лауреата и пионера кристаллографии.

Его мысль скачет с легкостью примы-балерины. Уникальным — и делающим его лекции такими удивительными — является сочетание всепроникающей логики и образности. Многие его успехи в анализе структуры кристаллов основаны на его способности наиболее удовлетворительным — с точки зрения эстетики и физики — образом визуализировать сложное расположение атомов в пространстве. А затем он с триумфальной улыбкой доказывает красоту и естественную простоту окончательного решения.

Куда бы мы ни взглянули, мы везде видим одно и то же: хорошие ораторы естественным образом используют принцип простоты, а плохие загоняют самих себя и

слушателей в лабиринт всевозможных сложностей, реальных и вымышленных. Бывший канцлер Германии Вилли Брандт так отзывался о Жане Монне, «отце» Общего рынка: «У него есть способность излагать сложные вещи при помощи простых формул». Несомненно, что в политике простота является признаком таланта государственного деятеля; точно так же она нередко сочетается с выдающимися способностями в науках и искусстве.

Помимо содержания и структуры выступления, принцип простоты применим и к языку. Здесь мы должны вступить в бесконечную битву с бездумным использованием профессионального жаргона в публичных обсуждениях и речах. И вновь цена свободы от этой распространенной профессиональной тирании заключается в знании сложностей и неоднозначности слов и понятий словаря, которым мы пользуемся. В противном случае наша речь будет *упрощенной*. Возможно, мы должны заслужить право выражаться просто.

«Мне позволительно пользоваться обыкновенным языком, поскольку всем известно, что я могу, если захочу, говорить на языке математической логики, — писал Бертран Рассел в своей книге «Портреты по памяти» (1956). — Я полагаю, что первая работа молодых ученых должна быть написана на профессиональном жаргоне, чтобы ее поняли немногие эрудиты. После этого они могут сказать все, что считают необходимым, на языке, понятном всем другим людям». Его совет применим ко всем, кто должен выступать перед своими коллегами по специальным вопросам.

В практических ситуациях, где желаемый результат коммуникации представляет собой действие, чем проще инструкции или планы, тем выше вероятность того, что люди запомнят и выполнят их. В одном из писем к леди Гамильтон в октябре 1805 года адмирал Нельсон так описывал реакцию капитанов его флотилии на представленную им стратегию надвигающейся Трафальгарской битвы.

Я присоединился к остальному флоту 28-го числа поздно вечером, но не имел возможности связаться с ними до следующего утра. Я был убежден, что мое прибытие — не только в качестве командующего флотом, но и как человека — было желанным. А когда я объяснил им «маневр Нельсона», это было похоже на удар током. Некоторые не могли сдержать слез одобрения — это было ново, необычно и необыкновенно просто. «Это должно привести к успеху, если они только подпустят нас к себе», — повторяли адмиралы.

Будьте яркими

Вне всякого сомнения, Нельсон сделал свой план сражения ярким. Как это ни странно, он избегал публичных заявлений и речей, что свидетельствовало об отсутствии у него выдающегося ораторского таланта. Тем не менее он обладал способностью к эффективной коммуникации с капитанами и командами своих судов. Даже морской стратегии он мог придать образность и драматизм. А вы можете проделать то же самое с планом сбыта продукции на следующий год?

Принцип яркости охватывает все, что делает вашу речь интересной, захватывающей и привлекательной. Яркий — это значит полный жизни. Смысл этого определения заключается в живости как самого оратора, так и предмета, который он освещает: бодрость, активность, энтузиазм, энергичность, сила, теплота, свежесть, яркость и оживленность. Когда содержание речи ясно и просто, это уже первый шаг к яркости, однако нам, возможно, предстоит еще потрудиться, чтобы это качество появилось на свет.

Нельзя сказать, что эта яркость может быть с легкостью добавлена после завершения подготовительной работы. Она также не является естественным результатом полного выражения всех граней личности — подобно играющему в лучах солнца фонтану. Все публичные выступления, даже по самому незначительному поводу должны доносить «истину, преломленную через личность». Именно истину мы должны оживить и донести до другого человека, а не самих себя. Только в этом случае возникают, по

выражению поэта Томаса Грея, «мысли, которые дышат, и слова, которые жгут».

Первое приложение принципа яркости заключается в заинтересованности предметом разговора и людьми, участвующими в этом разговоре, — именно в таком порядке. Интерес — это одна из форм самой жизни, магнетизм, свойственный не предметам, а людям. Естественно, наследственность, воспитание в семье и образование предопределяют наш интерес к определенным областям или предметам. Однако эти области по своей широте можно сравнить с равнинами: люди, предметы, идеи, прошлое, настоящее или будущее. На этих просторах расположено множество «площадок для кемпинга». Более того, у всех нас есть общие черты, и если один человек интересуется тем или иным предметом, то было бы странно, если бы он не нашел еще кого-то, кто разделял бы его интересы.

Однако интерес может представлять собой тихое и скромное направление мысли. Мы можем распознавать его в других, но мы не обязательно стремимся разделить его. Точно так же не все, кто заинтересован в коммуникации, обладают даром пробуждать интерес аудитории. Однако всем нам трудно устоять перед энтузиазмом, который представляет собой разгоревшийся ярким пламенем интерес. Вдохновенный оратор не может быть скучным: он естественным образом воплощает в себе принцип яркости.

ЖИВИТЕЛЬНЫЙ ЭНТУЗИАЗМ

Энтузиазм заключается в постоянном и интенсивном удовольствии от того, что происходит в жизни вокруг нас, которое соединено со страстной решимостью что-то создать, некий порядок, схему или произведение — с наслаждением и вкусом. Это значит подходить к проблемам, загадкам и препятствиям с инициативой и наслаждением.

Мы способны развить в себе этот драйв, сознательно стремясь к увлеченности, вдохновению, восторгу и эмоциональному подъему даже в самых рутинных и тривиальных вещах, приступая к ним со всей энергией, на которую мы способны. Нам не обязательно показывать неистовство театральных страстей и становиться угрозой для своих друзей. Мы просто должны открыто и искренне радоваться всему, что мы делаем.

Джон Кэссон. «У вас все получается?», 1970

Помимо этих основных моментов, применение принципа яркости зависит от вашего творческого воображения. Там, где имеет место массовая коммуникация, очень полезным может оказаться театральное чувство «драмы». И Монтгомери, и Нельсон тщательно «ставили» свои коммуникации. «Монти», сверкая ленточками нашивок на своей полевой форме, мог в монологе передать присущий сражению драматизм. Адмирал Нельсон не случайно был влюблен в бывшую актрису, а также настаивал на том, чтобы в день Трафальгарской битвы на нем был синий мундир с золотым кантом. Кроме того, он обладал способностью распознавать великий момент и позволял ему самому говорить за себя — чутье, присущее великим актерам.

На небольших собраниях или при менее драматических обстоятельствах попытка драматизации легко может увести нас на рифы дилетантской театральности. Таким образом, необходимо прежде всего следить за *уместностью* живой и яркой речи. Я вспоминаю одно из армейских занятий по рытью траншей. После изучения теории новобранцев привели в центр большого поля, вручили лопатки и сообщили, что через тридцать минут поле будет обстреливаться из пулемета. Никогда в жизни мы так быстро не копали... Это было занятие по довольно скучному предмету, но инструктор сумел превратить его в яркое и запоминающееся.

Один из способов сделать свою речь живой и драматичной — это расцветить ее метафорами и аналогиями. Не забывайте, однако, что форма не должна затуманивать смысл, подобно тому, как метод не должен заслонять содержание. Дело в том, что и смысл, и содержание всегда подвергаются опасности быть скрытыми за языком и методами, такими, как метафоры или наглядные пособия.

Проверка осуществляется практикой: понимают ли слушатели смысл сообщения,

или они просто смеются над яркой аналогией или цветным плакатом, наглядным примером или запоминающейся фразой?

Один из величайших ораторов и выдающихся политических деятелей античности Демосфен, долгое время боровшийся против постоянных набегов царя Македонии Филипа, однажды сказал своему сопернику: «Ты заставляешь слушателей восклицать: «Как хорошо он говорит!» Я же заставляю их кричать «разобьем Филипа!»».

Образы — как визуальные, так и словесные — придают яркость речи. Визуальная метафора или сравнение — это короткая и живая картинка, которая также способствует ясности и простоте. Юмор также способен оживить коммуникацию на рабочем месте, поскольку смех и скука не могут долго жить вместе.

Коммуникация — это серьезное дело, но оно не обязательно должно быть мрачным. Однако яркость, образность или юмор не должны отвлекать внимание от смысла сообщения.

Будь естественным

Предыдущие четыре принципа в большой степени могут применяться до начала выступления или речи, даже если у вас есть лишь несколько минут, чтобы обдумать, что и как вы будете говорить. Однако принцип естественности относится в первую очередь к стадии самого выступления: он определяет нашу манеру говорить.

Разумеется, этот принцип может оказывать влияние и на наши предварительные планы как относительно предмета, так и относительно методов, которые должны быть или стать для вас естественными.

НЕ ТРЕБУЮЩАЯ УСИЛИЙ ГРАЦИЯ

Многие вещи — такие, как любовь, сон и непринужденное поведение, — хуже всего получаются тогда, когда мы больше всего стараемся.

К.С. Льюис.

«Литература Средневековья и Ренессанса»

Когда речь идет о публичном выступлении, искусство (и грация) должны не разрушать естественность, а совершенствовать ее. Здесь наибольшие трудности может вызывать сама ситуация.

Все мы знаем, как трудно вести себя естественно в определенных ситуациях. Мы не задумываясь перепрыгиваем через ручеек шириною в метр, однако расщелина такой же ширины, но глубиной несколько сот метров может вызвать у нас нервную дрожь.

Принцип естественности призывает вас отключить сигналы опасности, посылаемые ситуацией, и говорить естественно, как будто вы находитесь в одной из комнат собственного дома. Однако это легче сказать, чем сделать. Искусство релаксации способно справиться со спазмами, сжимающими горло. Естественные и спокойные манеры телевизионных ведущих представляют собой прекрасный пример для подражания.

Принцип естественности тем не менее нельзя считать разрешением проявлять худшие свои качества перед вынужденной вас слушать аудиторией. Расслабленность легко может превратиться в небрежность, а «естественные манеры» иногда могут восприниматься аудиторией как неуважение или отсутствие должной подготовки. Не следует путать с естественностью и дружественное бормотание или бессмысленную болтовню, усыпанную вставками типа «понимаете».

Отчетливая речь — это принцип ясности, примененный непосредственно к выступлению. Именно наша обычная естественная речь удовлетворяет большинству ситуаций.

Многие учебники по коммуникации много места отводят технике дыхания, интонации, произношению и жестикуляции. Вне всякого сомнения, в этих разделах

можно почерпнуть много полезной информации. Однако существует опасность преувеличить роль этих ораторских приемов. Основу все равно составляет ясность и отчетливость речи. Разнообразие интонаций и модуляций основано на индивидуальном интересе и энтузиазме. Если их разучивают перед зеркалом, то результатом может стать либо застенчивость, либо театральность — другими словами, неестественность.

Естественность не следует приравнивать к бесстрастности. Она предполагает выражение естественных эмоций, присущих человеческой природе. Образование и культурные традиции учат нас не проявлять публично свои чувства, и это может сделать коммуникацию чопорной и искусственной.

В настоящее время у ораторов вышло из моды плакать на публике, хотя Черчилль в некоторых случаях смахивал слезу. Естественность приходит тогда, когда мы позволяем чувствам, которые испытываем в данный момент — интересу, любопытству, гневу или любви, — окрашивать наш голос или жесты.

Однако они должны подчиняться голосу, а не управлять им. «Я играю лучше всего, когда сердце у меня горячее, а голова холодная», — заявлял актер Джозеф Джефферсон, и этот принцип важен для всех, кто выступает перед публикой.

Будь краток

Если ясность, простота и яркость описывают *качество* вашей речи, правда, красота и добродетель определяют ее *ценность*, то краткость относится к категории *количества*.

Суть краткости состоит в немногословности речи. В век осознания ценности времени — Бенджамин Франклин говорил, что время это деньги — и управления временем многоречивость является верным способом лишиться интереса коллег, а также потребителей и клиентов.

Ваша способность ограничивать серьезные материи относительно небольшим пространством и временем требует поистине хирургической точности мысли.

Как говорит пословица, семь раз отмерь и один раз отрежь. Нужно отрезать все лишнее или усложненное. Ваша цель состоит в том, чтобы использовать ровно столько слов, сколько необходимо для выражения вашей мысли, — и не более.

Упражнение

Выберете по строфе из трех разных стихотворений ваших национальных авторов и выпишите их или распечатайте на компьютере. Теперь взгляните, нет ли в них лишних слов. Если есть, удалите их, даже если это нарушит рифму.

Повторите это же упражнение с одним из абзацев утренней газеты.

Иногда ваше публичное выступление ограничено определенным временем. Если нет, я предлагаю наложить самоограничение. Зачем? Потому что вы не должны впустую тратить время — свое собственное и других людей. Покажите, что вы уважаете и цените время других, во всех своих выступлениях придерживаясь принципа максимальной краткости.

Дениз Трумен была разочарована, когда совет графства не продлил ее контракт на ведение курсов обучения рациональному использованию времени. Она думала, что первые три занятия прошли успешно. Кроме того, она была независимым консультантом и ей приходилось одной воспитывать ребенка—в этих обстоятельствах она не могла себе позволить лишиться своего бизнеса. Поэтому она попросила о встрече Дэвида Софтверла, начальника отдела менеджмента.

«Если посмотреть на отзывы, Дениз, то в них присутствует один общий момент — вы слишком много говорите. Людям нравятся ваши объяснения, но вы слишком многословны. В четырех случаях, к примеру, когда вы объясняли слушателям, что собрания должны начинаться и заканчиваться вовремя, ваши занятия продолжались дольше положенного,

и это означало, что обеденный перерыв сокращался наполовину».



Это помогло Дениз — а возможно, поможет и вам — подумать о содержании своей речи и представить ее в виде трех концентрических кругов с разным приоритетом:

Должен	Основа того, что вам нужно сказать, и именно этому нужно посвятить основное время.
Хочу	Важно, но вторично. В зависимости от имеющегося в наличии времени оно может содержаться в вашем выступлении или в последующей дискуссии. Кое-что из этой категории можно опустить.
Могу	Второстепенный материал. Если время ограничено, его можно опустить или изложить в письменной форме.

Однако у любого достоинства есть и обратная сторона. В этом смысле краткость не является исключением. Если вы не будете соблюдать осторожность, ваша немногословность может превратиться в грубость, безразличие или таинственность. Между прочим, слово «лаконичность» происходит от греческого названия спартанцев, народа, который был известен своей немногословностью. Избегайте такой краткости, которая оставляет впечатление равнодушия. Вежливость является основой эффективной коммуникации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КОММУНИКАЦИИ

	Да	Нет
«Матч выигрывается еще до выхода на поле». Считаете ли вы, что эта относящаяся к спорту поговорка применима к публичным выступлениям?		
Тратите ли вы время на то, чтобы спланировать свое выступление — перед собраниями, собеседованиями и телефонными звонками и непосредственно во время этих событий?		
Кто-нибудь говорил вам в течение прошедшей недели, что ваша речь недостаточно ясна?		
Вы предпринимали какие-либо шаги для улучшения ясности мышления?		
Какое из следующих заявлений наиболее точно описывает вас?		
«У него/нее есть дар делать сложные вещи простыми».		
«Он/она склонен превращать даже самые простые вещи в нечто сложное и запутанное».		
Можно ли сказать, что вас, как оратора, отличает энтузиазм, заинтересованность и яркость? (Дайте отрицательный ответ, если по отношению к вам, а также к тому, что вы говорили или писали в течение последнего года, применялись следующие слова: <i>скучный, утомительный, безжизненный, без творческой искры, монотонный, неинтересный или прозаичный.</i>)		

Вам трудно расслабиться и быть самим собой в процессе коммуникации?		
Пользуетесь ли вы репутацией человека, отличающегося краткостью речи и составляющего сжатые письма и служебные записки?		
Обнаружили ли вы, что начинаете получать удовольствие от процесса коммуникации?		

Ключевые положения

- Выступление может принимать различные формы, от официальных — торжественные речи, дискурсы, лекции, проповеди, презентации — до неофициальных. Ко всем этим формам применимы шесть принципов, которые управляют искусством коммуникации, или выражения своих мыслей при помощи устной речи. Применяйте их, и вы станете хорошим оратором.
- **ЯСНОСТЬ** делает вашу коммуникацию безоблачной и прозрачной. Чистое небо свободно от облаков, тумана и дымки. По отношению к речам это означает отсутствие путаницы и легкость понимания. Ясность определяется не словами и предложениями. Ценность ее заключена внутри: этот принцип должен применяться к самому источнику речи, то есть к мысли.
- **ПОДГОТОВКА** предполагает активные и сознательные намерения и усилия перед действием. И наоборот, отсутствие подготовки означает, что вы не подумали или не приложили усилия для того, чтобы приготовить себя к тому, что должно или может произойти. В этом случае вы похожи на футбольную команду, которая не тренируется и не составляет планов перед матчем.
- **ПРОСТОТА** позволяет вашим слушателям не отвлекаться на ненужные нагромождения и сложности. Однако не следует скатываться до упрощенчества или пренебрежительного отношения к аудитории — даже если вы выступаете перед детьми.
- **ЯРКОСТЬ** — это жизнь. Это качество имеет в своей основе энтузиазм, который должен присутствовать в сердце и мыслях выступающего. Однако этот энтузиазм должен проявляться в вашей речи.
- **ЕСТЕСТВЕННОСТЬ** предполагает, что вы остаетесь самим собой. Содержание и форма вашей речи должны отражать вашу внутреннюю сущность. Эффективная коммуникация — это истина, преломленная через личность.
- И последнее, но не менее важное, это **КРАТКОСТЬ**. Сформулируйте все, что вы хотите сказать, в наиболее сжатом виде, отбросив все лишнее. Используйте слова экономно, как патроны, поскольку один точный выстрел стоит сотни промахов.

Говорите четко, используя как можно меньше слов, но всегда ясно. Цель речи не хвастовство, а понимание.

Уильям Пенн