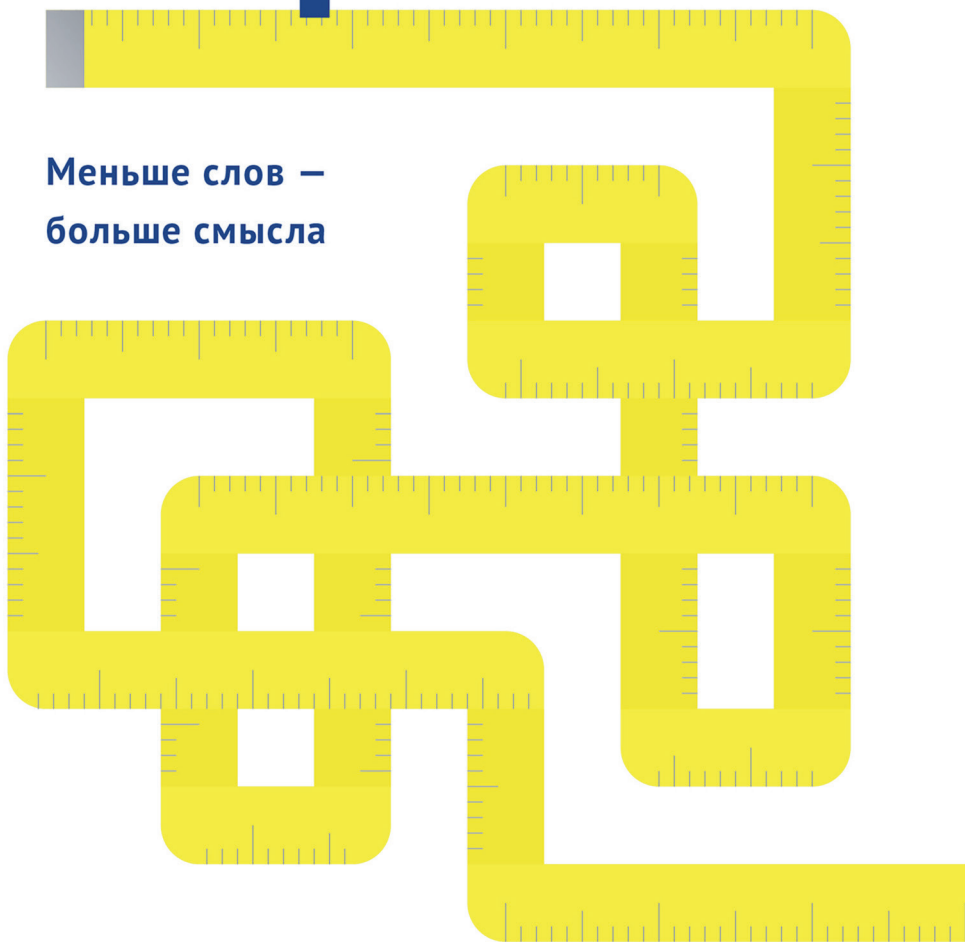


Джозеф Маккормак

Короче.

Меньше слов –
больше смысла



Оглавление

Вступление	9
Предисловие	11
Часть первая. Осведомленность	
Повышенная осведомленность в мире, который жаждет краткости.....	17
Глава 1. Почему краткость жизненно необходима	19
Глава 2. Со вниманием к вниманию.....	29
Глава 3. Почему вы боретесь с краткостью: семь смертных грехов.....	45
Глава 4. «Большой взрыв» краткости	53
Часть вторая. Дисциплинированность	
Как стать дисциплинированным, чтобы быть четким и последовательным.....	59
Глава 5. Ментальная мышечная память для совершенствования краткости	61
Глава 6. Составьте карту памяти: от интеллект-карты к картам BRIEF.....	65
Глава 7. Расскажите: сила повествования.....	79
Глава 8. Скажите это: управляемые диалоги и TALC Tracks	103
Глава 9. Покажите эффективные способы создать картинку, которая будет лучше тысячи слов.....	115
Глава 10. Заставляем краткость работать: Grainger и история Эла и Бетти.....	131

Часть третья. Решительность

Развиваем решительность, чтобы знать, когда и где быть краткими	137
Глава 11. Идем на компромисс	139
Глава 12. Оставляем меньше цифровых следов	151
Глава 13. Излагаем краткие выводы	161
Глава 14. Приведите коммерческие предложения в порядок	171
Глава 15. Кому принадлежит эта грандиозная идея?	181
Глава 16. Болтовня не бывает случайной	193
Глава 17. Требуется мастер краткости	201
Глава 18. У меня хорошие новости	211
Глава 19. А плохая новость состоит в том, что	219
Глава 20. Есть минута на новости	227

Часть четвертая. Будем краткими

Обобщение и план действий	237
Рекомендуемая литература	253
Примечания	255
Благодарности	259
Об авторе	261

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

Предисловие

Почему книга носит такое название?

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

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

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

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

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

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

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

^{**} От англ. brief — краткий, лаконичный. *Прим. ред.*

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

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

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

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

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

Краткие выводы

Краткость — это один из вариантов для выбора

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



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




КОРОЧЕ

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

Готовы?

Это не займет много времени.

КАК ПОСТРОЕНА ЭТА КНИГА

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

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

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



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



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



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

Часть первая

Осведомленность

*Повышенная осведомленность в мире,
который жаждет краткости*

Глава 1

Почему краткость жизненно необходима

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

Говорите по сути, или платите высокую цену

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

Вот несколько примеров.

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

ей выполнять задачи, где требуется личное общение с клиентами.

- *Сделка оказывается незавершенной.* Заключив с новым клиентом контракт на 500 000 долларов, менеджер по продажам шокирован. Он узнает, что сотрудник техподдержки убедил клиента, что тот приобрел значительно больше техники, чем ему необходимо. Это снизило сумму сделки на 200 000 долларов.
- *98-страничная лекция.* Вице-президент по связям с общественностью ожидала получить одностороннее резюме о продукте. Однако обнаружила в почте файл почти в сотню слайдов, который засорил папку входящих писем.
- *Герой, о котором не рассказали.* Полицейский хотел сообщить о благородстве своего коллеги, рассказав о нем журналисту специализированного издания, но не смог четко изложить суть дела. В итоге журналист сбит с толку, а статья не написана.
- *Обед с неприятным послевкусием.* Триста руководителей с трудом выкроили время на акцию по сбору средств для некоммерческой организации. Основному спикеру выделили 20 минут на выступление после обеденного перерыва. Он значительно превысил регламент, и через час зал наполовину опустел. Итог — благотворительная акция не удалась.

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

Руководитель — это человек, которого отрывают от дел

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

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

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

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

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

«Недосказанные 600 слов», или Как справиться с многословием

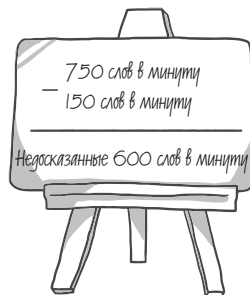
Человек произносит около 150 слов в минуту, хотя обработать может в пять раз больше — до 750.

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

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

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

ответственны за управление своими «недосказанными 600 словами».



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Почему так произошло?»

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

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

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

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

Кто должен приспосабливаться, если сообщение не воспринимается

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

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

Мастер краткости говорит меньше, а успевает больше.

Главное — расчет времени

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

Краткость связана не только со временем

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



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

Баланс BRIEF: гармония ясности, последовательности и убедительности

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

* Корпорация национальных стипендий за заслуги. Прим. пер.

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

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

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

Короткий перерыв

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

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

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

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

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

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

Перерыв закончился. Вперед.

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