

Глава 6

Составьте карту памяти: от интеллект-карты к картам BRIEF

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

Учитель английского языка в 11-м классе был прав

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

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

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

«Они у меня уже есть».

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

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

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

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

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

СООТНОШЕНИЕ «ОТГОВОРКА — ПОСЛЕДСТВИЕ»

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

Нет плана — нет сделки

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

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

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

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

Благодаря пяти преимуществ планирования вы:

- *Подготовлены*. Я готов предоставить информацию.
- *Организованны*. Я понимаю, как связаны между собой все мои мысли.
- *Понятны*. Я знаю, что главное в моем сообщении.

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



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

Построение интеллект-карт и современное планирование

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

Чак Фрей, специалист по составлению интеллект-карт, рассуждает о ценности визуальных схем¹:

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

Интеллект-карты получают распространение благодаря таким верным сторонникам, как Фрей. Он объясняет, что компании, подобные Boeing, охотно используют их, поскольку «они представляют собой основу, которая позволяет размышлять над тем, как вы мыслите». Интеллект-карты как рабочий инструмент распространяются все шире. Например, в компании Boeing есть внутренний форум для их продвижения и поощрения. Компания Mindjet, лидер среди разработчиков программного обеспечения по составлению интеллект-карт, решениями которого пользуются 80 процентов компаний из списка Fortune 100, предлагает пользователям простой, но эффективный инструмент для борьбы с перегруженностью информацией и наведения порядка в информационном хаосе².

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

Краткие выводы

На подготовку к тому, чтобы говорить меньше, нужно время

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



Карты BRIEF — удобный инструмент для формирования краткости

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

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

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

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

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

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

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

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



Как можно применять карту BRIEF

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

Неправильный подход: Боб решает предоставить информацию без подготовки

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

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

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

Шаг 1. Блок BRIEF

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

Шаг 2. Вводная информация (начало)

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

Шаг 3. Причина (актуальность)

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

Шаг 4. Ключевая информация

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

Что сделано по проекту?

Все ли идет по графику?

Что еще необходимо?

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

Шаг 5. Выводы

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

Шаг 6. Ответ на возможные вопросы

- Боб тщательно подготовился к вопросам, которые мог бы задать руководитель. Так он лучше понял, как можно сделать карту BRIEF еще более понятной и обоснованной. Он рассуждал так: «Предоставив последние данные о ходе выполнения проекта, я жду ответной реакции и вопросов руководителя. Только так я смогу узнать, как прошла встреча и всё ли в моем отчете понятно».
- Он готов к следующим вопросам: «Это приведет к простоям или превысит расходы запланированного бюджета?», «Присутствуют ли скрытые риски?» И, конечно же, если Боб сам ответит на эти вопросы, СЕО подумает, что подчиненный читает его мысли.

Результат: успешный отчет о ходе проекта

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

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



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

Карты BRIEF: а что в награду?

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

Витание в облаках



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

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ДИСЦИПЛИНИРОВАННОСТЬ

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

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

Краткие выводы

Просто скажи это

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

