

Глава 4

«Большой взрыв» краткости

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

История успеха

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

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

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

Удалите из своего рассказа ненужные подробности.

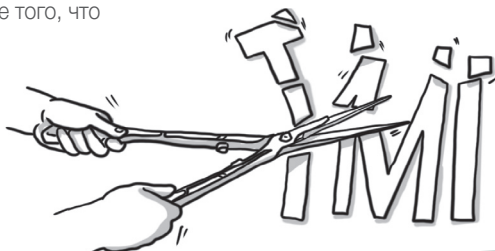
Чтобы проверить способность участников тренингов исключать ненужную информацию, я использую такое упражнение: прошу представить, что сейчас решающий момент в их профессиональной деятельности. На подготовку трехминутной презентации я даю им 10–15 минут. Многие слушатели волнуются, выбирая информацию,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

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

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

Возможные последствия:

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



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

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

«Какая атмосфера царила?» — спросил я.

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

Раздраженный до безумия

[Я ПЕРЕСТАЮ
ОБРАЩАТЬ НА ВАС
ВНИМАНИЕ...

ВОТ-ВОТ...
ПРЯМО...

СЕЙЧАС!]

[ВЫ КОГДА-НИБУДЬ
ДОЙДЕТЕ ДО СУТИ?]



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

«Вас что-нибудь отвлекало?»

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

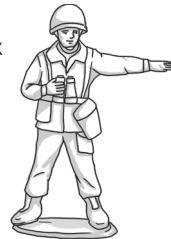
Консультанты также использовали много наглядных материалов, в том числе короткий видеоклип, демонстрировавший анализ одного случая из практики. По словам Эдны, «разговор длился около сорока пяти минут, консультанты раскрыли суть дела так быстро, что смогли закончить встречу раньше срока». Это их *modus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

Краткие выводы

Беседа всегда предпочтительнее презентации

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

[ГОВОРИ
ПРЯМО!]



* Образ действий (лат.). Прим. ред.

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

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

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