

*...говорил он, бывало, просто и дерзко,
как бестыдный человек и солдат...*

*Вильям Шекспир**

Ключевой момент

* Вильям Шекспир. Много шума из ничего. Пер. Т. Л. Щепкиной-Куперник.

В последний месяц правления администрации Эйзенхауэра меня пригласили написать для президента короткую речь. Эйзенхауэр, который сам писал проекты речей для генерала Дугласа Макартура на Филиппинах в 1930-х годах, не был новичком в подготовке речей для других. В 1948 году он написал автографический бестселлер «Крестовый поход в Европу» — и сделал это без помощи приглашенных авторов, так называемых литературных негров. Меня пригласили в Овальный кабинет, где за столом сидел Эйзенхауэр. Он швырнул очки на стол и рявкнул:

— В чем ваше ЧТД?

Дальше последовал такой диалог:

— ЧТД, господин президент?

— Да, ЧТД — что и требовалось доказать. Забыли школьные уроки геометрии? В чем суть речи? В одном предложении! Что слушатели должны сделать после того, как речь будет произнесена? Если вы не знаете ответа на этот вопрос до того, как приступите к работе над речью, то просто потратите немного своего чертового времени и моего тоже.

Главная мысль речи

Позже официальный спичрайтер Белого дома Фред Фокс, бывший проповедник, у которого я учился в воскресной школе в Вильямстауне, когда посещал Вильямс-колледж, рассказал мне, что однажды Эйзенхауэр заявил ему:

Вы должны уметь впихнуть основную мысль своей речи в спичечный коробок — еще до того как сядете за пишущую машинку.

Для любой речи вы первым делом должны выделить *ключевой момент*. Беседуете ли вы с потенциальным инвестором, убеждаете ли клиента купить ваш товар или проводите презентацию продукта, вам нужно сначала сформулировать ключевую мысль, которую следует донести до своей аудитории.

Определите, в чем состоит ваша ключевая мысль

В 1937 году Уинстон Черчилль давал небольшой обед в своей лондонской квартире, на который были приглашены члены Консервативной партии. Такси уже доставило премьера к месту назначения, но Черчилль не торопился выходить. Наконец удивленный таксист заметил: «Мы на месте, сэр».

«Подождите минутку, пожалуйста, — ответил Черчилль, — я заканчиваю наброски к речи». У Черчилля уже была готова ключевая мысль речи: количество самолетов германской Люфтваффе в сотни раз превышало количество самолетов Королевских ВВС, следовательно, Британия должна была приступать к строительству военных самолетов немедленно. Когда такси остановилось, Черчилль все еще обдумывал, как этим вечером добиться усиления воздушного флота.

Он мог процитировать такую строку из «Прощального послания» президента Джорджа Вашингтона: «Единственный способ гарантировать мир — это готовиться к войне». Или он мог привести статистику о том, что, если Британия будет производить перехватчики и бомбардировщики такими темпами, то в 1942 году она достигнет уровня Германии образца 1937 года. В итоге он решил рассказать слушателям историю о Берлинском зоопарке:

В зоопарке имеется клетка, в которой лев и овца живут в любви и гармонии — во всяком случае на первый взгляд. Именно так гласил огромный плакат для посетителей.

Один английский турист спросил у смотрителя:

— Как вам удалось найти такого льва?

— Найти льва не проблема, — отвечал смотритель, — все дело в овце. Каждое утро требуется новая.

Эта история должна была продемонстрировать хищнические устремления Германии.

Секрет сильного послания

Великий оратор Катон, объясняя тайну влияния своих речей на Римский сенат, заметил:

Овладей делом, слова найдутся.

Очень часто мы произносим слова, которые совсем не подходят к ситуации. Гарольд Макмиллан, ставший в 1950-х годах премьер-министром Британии, спросил Уинстона Черчилля, что тот думает о его, Макмиллана, дебютной речи, произнесенной в 1925 году перед палатой общин. Черчилль фыркнул:

Гарольд, когда вы поднялись, вы не знали, о чем собираетесь говорить, когда начали говорить, не знали, о чем нужно говорить, а когда закончили, не поняли, что только что сказали.

Этим критическим замечанием Черчилль хотел подчеркнуть, как важно сосредоточиться на цели сообщения.

Черчилль с презрением относился к речам без четкой структуры. Поскольку он был великим оратором, однажды

его спросили, получает ли он удовольствие от выступлений других ораторов на различных банкетах, которые ему пришлось посещать. Черчилль ответил:

Слишком много общих слов, слишком мало собственных мыслей.

Вам требуются собственные мысли, чтобы сформулировать *основную мысль* речи. Черчилль с трудом выносил ораторов, которые приступают к выступлению, не продумав цели и смысла своей речи. О них он говорил так:

Я с трудом могу скрыть презрение к этой бессмыслице.

Бенджамин Франклин реагировал примерно так же, выразив свое отношение фразой:

Спаси нас, Боже, от ораторов с потоками словес и ничтожным смыслом.

Мы все слышали и не раз критиковали ораторов-демагогов, однако многие из нас и сами любят растекаться мыслью по древу, не слыша себя и не замечая собственных недостатков.

Остановитесь, задумайтесь и составьте план

Когда в детском саду нам рассказывали о том, как правильно переходить дорогу, воспитательница повторяла: «Остановись, посмотри и послушай». Если мы не хотим, чтобы слушатели отвлеклись или потеряли интерес, в первую очередь надо «остановиться, подумать и составить план», выделив *ключевые моменты*, на которых вы намерены остановиться. Другими словами, сначала определите основную мысль своего выступления. Вот на ней и сосредоточьтесь в первую очередь!

Демосфена, величайшего из афинских ораторов, спросили как-то раз, какие существуют три признака хорошей речи. Демосфен отвечал: «Действие, действие и еще раз действие!» Начинающим ораторам он советовал сначала подумать, каких действий они хотят добиться от своих слушателей, а затем на этой основе строить свою речь. Чтобы усилить *основную мысль*, следует дополнить ее примерами и случаями из жизни. Но первым делом надо выбрать *ключевые моменты*.

Исполнить речь, как симфонию

Черчилль однажды заметил, что речь подобна симфонии: ее можно исполнить в трех разных темпах, но в ней должна быть одна ведущая мелодия. Для иллюстрации он, как мог, исполнил главную тему Пятой симфонии Бетховена — «та-та-та-там!» (Кстати, у Черчилля было особое отношение к этому музыкальному произведению, потому что эти четыре ноты соответствуют в азбуке Морзе букве V (точка, точка, точка, тире, то есть Victory, победа). Черчилль утверждал, что когда Бетховен приступил к работе над симфонией, основная тема у него была уже готова.

Черчилль однажды заметил, что речь подобна симфонии: ее можно исполнить в трех разных темпах, но в ней должна быть одна ведущая мелодия.

Передача мыслей с помощью слов мало отличается от музыки. Я помогал Джеральду Форду, бывшему президенту США, писать мемуары. Изначально у книги было рабочее название «Начистоту», но я предложил фразу из Экклезиаста: «Время врачевать». В поддержку своего варианта я привел такой аргумент:

Господин президент, вы излечили раны, нанесенные стране войной*, Уотергейтом и нестабильной экономикой. Пусть это и станет

* Вьетнамской.

основной темой книги. Ваша автобиография должна стать чем-то большим, нежели просто перечнем событий в хронологическом порядке.

О чем бы вы ни рассказывали — о том, как были скаутом (и получили высшую степень отличия, значок «скаута-орла»), депутатом палаты представителей США от Мичигана, офицером на авианосце в Тихом океане, новичком-конгрессменом, лидером республиканского меньшинства, вице-президентом или президентом, — в каждой главе вы показываете, господин президент, что действовали как миротворец, помощник и врачеватель.

«Унесите пудинг — в нем нет смысла»

В ноябре 1999 года я был приглашен Уинстоном Черчиллем-младшим в «Бакс», элитарный лондонский клуб, членом которого был и его знаменитый дед. На десерт я заказал было шарлотку по-русски, блюдо наподобие пудинга. Но мой хозяин раскритиковал мой выбор, заявив: «Ах, Джеймс, в свое время мой дед тоже заказал такую же шарлотку по-русски, а когда ее принесли, сказал официанту: “Прошу вас, унесите этот пудинг. В нем нет смысла”».

Премьер-министр Великобритании не любил бесформенных вещей — будь то пудинг или презентация. А избежать бесформенности можно только одним способом — подготовить все заранее. Делать это, когда, как говорится, поезд уже ушел, бессмысленно.

Немного позже мне довелось услышать подобный совет в несколько иной форме. Помнится, когда я работал в Законодательном собрании штата Пенсильвания и как-то раз пригласил на ланч священника, который открыл утреннюю сессию молитвой. За ланчем я сказал ему:

— Пастор, какая прекрасная молитва!

— Благодарю вас, Джеймс, — отвечал он, — но это совсем не то, что я хотел сказать.

— Что же вы хотели сказать?

— Господи, благодарим тебя за то, что ты дал нам способность думать и способность говорить. Пожалуйста, сделай так, чтобы одно было связано с другим! — был ответ пастора.

Проблема большинства выступающих на презентациях и деловых совещаниях — в том, что, как правило, они не составляют планов своих речей, не продумывают заранее то, что намерены сказать.

За годы работы в качестве члена Законодательного собрания Пенсильвании я научился еще кое-чему. Меня часто приглашали в Ротари-клуб и Киванис-клуб обсудить только что окончившуюся сессию. Во время одного такого обсуждения я в общих чертах рассказывал об основных законах, которые рассматривались Собранием, — в частности, о своем законопроекте относительно системы общественных колледжей, о реформировании мер по борьбе с безработицей, о постройке новой автомагистрали... Список был довольно длинным.

После того как вы определите цель, все ваши слова будут работать на достижение запланированного результата.

Сенатор штата отвел меня в сторонку и сказал:

Джейми, чего ты, собственно, добиваешься? Для тебя самое важное — закон об общественных колледжах? Вот и говори о нем. Ты мог заметить, что я вел речь только о дорогах. Потому что я мечтаю построить автомагистраль через весь штат Пенсильвания, и именно в этом случае, я уверен, «коммерция последует за строительством»: автомагистраль оживит торговлю. Вот когда это будет

сделано, я готов обсуждать все остальные проекты от А до Я. И тебе советую поступать так же: весь свой энтузиазм направь на обсуждение системы образования и делай акцент на том, что сегодняшние школьники — это будущее штата.

Я понял, что, для того чтобы выступать эффективно, мне надо сосредоточиться на одном конкретном пункте, *ключевом моменте*, а не рассматривать сразу несколько разных тем.

Составьте маршрут

У нас любят цитировать китайскую пословицу о том, что большой путь начинается с первого шага.

Итак, вашим первым шагом должно стать определение пункта назначения, куда вы хотите прибыть. Какова ваша цель? Снизить издержки, увеличить объем исследований, повысить продажи? Как только вы определите свою цель, все ваши слова сами собой будут работать на достижение запланированного результата.

Для начала решите, *кого* вы хотите убедить. Однажды президент Campbell's Soup пригласил глав своих подразделений на официальный завтрак в очень дорогой ресторан. В числе приглашенных были глава отдела маркетинга, начальник отдела продаж, руководитель пиар-службы и финансовый директор.

Он выслушал все, что они хотели ему сказать на тему повышения прибыли, а затем рассказал им историю о своем племяннике:

Во Вьетнаме раненый юноша, солдат морской пехоты, диктует медсестре письмо своей молодой жене. Среди прочего он говорит:

— Сестры здесь довольно непривлекательные.

Не отрываясь от бумаги, сестра замечает:

— Вам не кажется, что это несколько бестактно?

— Вы забыли, кому адресовано письмо, — ответил солдат.

Рассказав эту историю, президент Campbell's Soup заметил: «Иначе говоря, сначала нам надо точно определить, кто в действительности основной потребитель нашей продукции».

Великий мастер убеждения Бенджамин Франклин понимал значение правильного подбора слов для каждой аудитории. Однажды он выкупил обанкротившуюся компанию по производству мыла, которая в своей рекламе хвалилась, что «моет лучше». Франклин знал, что мыло этой марки часто покупают женщины. Он добился быстрого роста его продаж, добавив на упаковку каждого куска всего одну строчку: «Мыло Франклина делает руки более нежными и женственными». О том, что так и будет, Франклин знал еще тогда, когда только собирался купить мыловарню.

Сообразуйте действие с речью, речь с действием

Такой совет дает Шекспир в «Гамлете»*, наставляя актеров, как играть пьесу. Сам Гамлет так и говорит актерам: «Сообразуйте действие с речью, речь с действием».

Поэтому прежде чем начинать свою речь, спросите себя: какова моя цель, для чего я приглашаю на этот столь важный для меня завтрак потенциального инвестора? Стоит ли обсуждать с ним проблемы торгового персонала? Должна ли моя речь выглядеть как выступление в торговой палате?

* Пер. М. Лозинского.